



Samfunnsøkonomisk analyse

Rapport nr. 31-2016



PROFILERING OG REKRUTTERING GJENNOM SOSIALE MEDIER

SAMMENDRAG

Studien undersøker hensiktsmessigheten av å benytte sosiale medier i rekruttering og profilering av kommunen som arbeidsplass.

Hovedpoenget i undersøkelsen er at et sosialt medium kun er en av flere plattformer eller kanaler for profilering og rekruttering, og at bruken av sosiale medier må inngå i en helhetlig tankegang eller strategi for størst gevinstrealisering.

Hanne Jordell,
Fernanda Winger
Eggen og Sonja L.
Berg

Dokumentdetaljer

Rapport nr. 31-2016 fra Samfunnsøkonomisk analyse AS

| | |
|-------------------------|--|
| Rapporttittel | Profilering og rekruttering gjennom sosiale medier |
| ISBN-nummer | 978-82-93320-37-1 (digital) |
| Forfattere | Hanne Jordell og Fernanda Winger Eggen. |
| Kvalitetssikrer | Sonja L. Berg |
| Oppdragsgiver | KS |
| Førstesidefoto | Istockphoto |
| Tilgjengelighet | Offentlig |
| Dato for ferdigstilling | 19.2.2016 |

Kontakt detaljer

Samfunnsøkonomisk analyse AS

Olavsvei 112

1450 Nesoddtangen

Org.nr. 911 737 752 MVA

Telefon 97 41 10 01

E-post post@samfunnsokonomisk-analyse.noNettside www.samfunnsokonomisk-analyse.no

Forord

Dette prosjektet drøfter hvorvidt sosiale medier er et hensiktsmessig verktøy for kommunene i profilering av kommunen som arbeidsplass og til rekruttering av ansatte.

Rapporten er på oppdrag fra KS. Arbeidet pågikk fra august 2015 til februar 2016. Prosjektteamet har bestått av Siv Elin Aanestad, Fernanda Winger Eggen og Hanne Jordell. Sonja Lovise Berg har vært kvalitetssikrer. I september 2015 sluttet Siv Elin Aanestad i Samfunnsøkonomisk analyse, og prosjektledelsen ble overtatt av Hanne Jordell.

Rapporten er basert på intervjuer med kommuner og andre offentlige myndigheter, bedrifter, samt fagfolk innen områdene rekruttering og/eller sosiale medier. Vi ønsker å takke dem alle for verdifulle opplysninger og vurderinger. Takk også til prosjektansvarlig i KS, Anna Holm Vågsland som sammen med hennes kollegaer har bidratt med gode tilbakemeldinger gjennom fire møter.

19. februar 2016

Hanne Jordell

Prosjektleder

Samfunnsøkonomisk analyse AS

Innhold

| | |
|--|-----------|
| FORORD | II |
| SAMMENDRAG OG HOVEDFUNN | 1 |
| 1. BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING | 5 |
| 1.1 BAKGRUNN | 5 |
| 1.2 PROBLEMSTILLING | 6 |
| 1.3 BEGREPSBRUK | 6 |
| 1.3.1 <i>Sosiale medier</i> | 6 |
| 1.3.2 <i>Rekruttering og profilering</i> | 7 |
| 2. ØKENDE BETYDNING AV SOSIALE MEDIER I PROFILERING- OG REKRUTTERINGSPROSESSER | 9 |
| 3. KOMMUNER BRUKER I LITEN GRAD SOSIALE MEDIER TIL PROFILERING OG REKRUTTERING | 12 |
| 3.1 FLERE VIRKSOMHETER BRUKER SOSIALE MEDIER TIL PROFILERING OG REKRUTTERING | 12 |
| 3.2 KOMMUNENE ER AKTIVE PÅ SOSIALE MEDIER – MEN MEDIENE BRUKES I LITEN GRAD TIL PROFILERING OG REKRUTTERING | 13 |
| 3.3 TRE GODE EKSEMPLER PÅ DIGITALT PROFILERING- OG REKRUTTERINGSARBEID I KOMMUNE-NORGE..... | 16 |
| 3.3.1 <i>Stavanger kommune profilerer seg gjennom en egen karriereside og bruker Facebook til rekruttering</i> | 16 |
| 3.3.2 <i>Sarpsborg kommune eksperimenterer mye med rekruttering gjennom sosiale medier</i> | 18 |
| 3.3.3 <i>Rissa kommune er ivrig bruker av Instagram</i> | 20 |
| 4. SOSIALE MEDIER HAR TROLIG ET UUTNYTTET POTENSIALE | 23 |
| 4.1 SOSIALE MEDIER GIR MULIGHET FOR KOSTNADSEFFEKTIV MÅLRETNING | 23 |
| 4.2 VANSKELIG Å SPORE KONKRETE GEVINSTER AV REKRUTTERINGSKAMPANJER..... | 24 |
| 4.3 FORTSATT NOE SKEPSIS FORBUNDET MED SOSIALE MEDIER I PROFESJONELL SAMMENHENG..... | 25 |
| 4.4 BUDSKAP OG FORM HAR BETYDNING FOR ANNONSENS VIRKNING | 26 |
| 5. ANBEFALINGER TIL KOMMUNENE | 28 |
| 6. METODE | 32 |
| 6.1 DOKUMENTSTUDIER | 32 |
| 6.2 INTERVJUER MED ULIKE RESPONDENTER | 32 |
| 6.3 FOKUSGRUPPEINTERVJUER MED POTENSIELLE ARBEIDSTAKERE | 32 |
| 6.4 CASESTUDIER..... | 33 |
| 7. REFERANSER | 34 |

Sammendrag og hovedfunn

Sosiale medier har over tid blitt en del av hverdagen til norske kommuner, men mediene brukes på ulike måter i kommunene. Samtidig er det flere kommuner som strever med å få tak i nok kvalifisert arbeidskraft. Evnen til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere er av KS trukket fram som en av hovedutfordringene for kommunesektoren framover.¹ Undersøkelser viser videre at mange unge mangler kunnskap om hvilke muligheter som eksisterer i kommunal sektor når det gjelder innhold i jobben, muligheter for faglig utvikling, karrieremuligheter og arbeidsmiljø.² Å benytte sosiale medier i profilerings- og rekrutteringssammenheng er derfor en mulig strategi for kommuner, for å framstå som en framtidsrettet og attraktiv arbeidsgiver.³

Dette danner noe av bakteppet for hvorfor KS bestilt denne studien som Samfunnsøkonomisk analyse har gjennomført. Hovedproblemstillingene i rapporten er:

1. I hvilken grad brukes sosiale medier til rekruttering og profilering?
2. I hvilken grad er sosiale medier hensiktsmessige verktøy for profilering og rekruttering til kommunesektoren?
3. Hvordan kan kommunene utnytte verktøyet bedre i profilerings og rekrutteringssammenheng?

Profilering handler om markedsføring av virksomheten som arbeidsgiver. Det er en viktig avgrensning fordi kommuner kan også drive profileringsarbeid knyttet til kommunen som bosted eller som tjenesteprodusent. *Rekruttering* er å få tak i en konkret person til en konkret stilling, mens profilering er det mer kontinuerlige pågående arbeidet for å synliggjøre sine kvaliteter som arbeidsgiver. Rekruttering og profilering handler derfor om mye av det samme, men omhandler ulike prosesser med ulike tidsperspektiv.

Studien er kvalitativ og er basert på dokumentstudier, intervjuer, både med kommuner, andre offentlige virksomheter og næringsliv, fokusgrupper med potensielle arbeidstakere, samt casestudier.

Hovedfunnene i analysen er:

1. *Sosiale medier, særlig Facebook og LinkedIn har fått økende betydning i profilerings- og rekrutteringsprosesser, men kommunene har i liten grad nyttiggjort seg verktøyet.*

Bruken av sosiale medier til rekruttering har økt med 73 prosent mellom 2011 og 2014.⁴ Facebook og LinkedIn er mediene som brukes mest til profilering og rekruttering. Facebook har den største brukermassen. Mediet var ikke i *utgangspunktet* innrettet mot jobb og karriere,

¹KS, [Skodd for framtida](#), 2014.

² Bakkeli V. m.fl. (2016): *Strategisk rekruttering av unge til kommunal sektor*. FAFO-rapport 2016:4.

³ KS, [Arbeidsgivermonitor 2015](#).

⁴ LinkedIn, [Global Recruiting Trends](#), 2015

men gir noen muligheter til egne jobb og karrieresider som flere virksomheter har begynt å benytte. LinkedIn er utviklet med tanke på å være en portal for jobb og karriere, men har færre brukere.

Kommuner bruker sosiale medier, men i liten grad til å profilere seg som arbeidsgiver. Facebooksiden til kommuner brukes i hovedsak til innbyggerdialog. Det er noe skepsis forbundet ved å bruke siden til profilering av kommunen som arbeidsgiver, og til rekruttering fordi man er redd for at informasjonen skal være irrelevant for storparten av følgerne.

Sammenliknet med andre virksomheter som har blitt intervjuet i prosjektet, har kommunene vi intervjuet i mindre grad jobbet med å profilere seg som arbeidsgiver, hverken generelt eller på sosiale medier. De andre virksomhetene vi intervjuet var langt mer opptatt av hva slags oppfatning eller budskap de skulle spre om seg selv overfor potensielle arbeidstakere. Flere av dem vektla «employer branding»⁵ høyt. Inntrykket er også bekreftet gjennom undersøkelser, eks. HR-undersøkelsen for 2013, som undersøkte fenomenet employer branding særskilt.⁶ Av denne framkommer det at kommuner generelt vektlegger rekrutteringsarbeid, men at det som regel mangler en strategi til grunn for arbeidet.

Selv om de fleste kommunene i Norge ikke bruker sosiale medier til å profilere seg som arbeidsgiver, er det noen kommuner som har eksperimentert mer enn andre i bruken av sosiale medier til rekruttering. Kommunene påpeker at rekrutteringen gjennom sosiale medier også bidrar til å profilere kommunen som arbeidsgiver.

2. Å bruke sosiale medier til profilering og rekruttering gir trolig gevinster, men bør inngå i en helhetlig strategi for størst gevinstrealisering.

Både kommuner og andre virksomheter vi har intervjuet i prosjektet mener at rekruttering gjennom sosiale medier gir resultater i form av bedre muligheter for målretting av annonseringen og kostnadsreduksjon. Særlig sammenliknet med papirannonsering, men også sammenliknet med annonsering i andre nettpublikasjoner, er Facebook relativt rimelig. Det er også mulig å hele tiden følge med på interessen, gjennom klikk og deling, og det er enkelt å endre annonsen dersom man har en oppfatning av at den ikke har nådd ut så langt som man ønsker. En tredje gevinst som har blitt framhevet ved bruk av sosiale medier er muligheten for arbeidsgiver til å få innsikt i hvilken kompetanse personer som har fattet interesse for stillingen har, fordi det er enkelt å hente ut informasjon om hvem som har klikket på annonsen, hvem som har likt annonsen og hvem som har delt annonsen. Denne kunnskapen er relevant for valg av rekrutteringskanaler og utforming av framtidige rekrutteringsbudskap.

⁵ Employer branding er en fellesbetegnelse på aktivitetene som blir gjennomført av en virksomhet for å kommunisere utad og innad hvorfor virksomheten er en attraktiv arbeidsplass.

⁶ HR-Norge, [HR-undersøkelsen](#), 2013

For øvrig gjelder det for kommuner, så vel som andre offentlige og private virksomheter, at bruken av annonsekronene må *tilpasses* hver enkelt stilling. Det er ikke gitt at det er sosiale medier som er løsningen. Først må man sikre seg at den aktuelle målgruppen er bruker av det aktuelle sosiale mediet, eller om det er andre kanaler som er mer treffsikre. I en rekrutteringsprosess må man vurdere fra gang til gang hvilke rekrutteringskanaler som er de mest hensiktsmessige for de ulike jobbene. I en rekrutteringsprosess holder det dessuten ikke bare å tenke på rekrutteringskanal. Også budskap og form har stor betydning for om man når de personene man ønsker å rekruttere. Fokusgruppedeltakerne i dette prosjektet framhevet annonser som hadde en personlig og direkte henvendelse som langt mer interessante enn annonser som var mer faktaorienterte.

I tillegg må en være bevisst på å ikke overdrive bruken av rekrutteringskampanjer for å forhindre tretthet hos mottakere. Data fra fokusgruppene vi gjennomførte i prosjektet indikerte at potensielle arbeidstakere generelt er litt skeptisk til annonsering på Facebook.

Profileringsarbeid er som nevnt et mer kontinuerlig arbeid, der sosiale medier kan være et velegnet verktøy. På sosiale medier kan man «samle følgere», enten det er på Facebook, Instagram, Twitter eller LinkedIn, ved å legge ut interessant innhold om arbeidsplassen, det være seg intervjuer med ansatte, fagstoff eller annet som målgruppen kan være interessert i.

I lys av ovenstående, mener vi at sosiale medier antakelig har størst potensial i kommunenes profileringsarbeid enn i konkrete rekrutteringsprosesser. Utfordringen for kommunene er imidlertid at Facebook i hovedsak allerede disponeres til en annen type formål, og det er usikkert hvorvidt kommuner vil være interessert i, eller vil ha kapasitet til å følge opp flere sider.

Det er for øvrig, uavhengig av medium et potensial for kommuner å i lære seg hvordan de kan jobbe mer proaktivt med å oppsøke målgrupper og synliggjøre sine arbeidsgiverkvaliteter. Stavanger kommune har eksempelvis besluttet å ha en jobb og karriereside på egen hjemmeside, der de driver profileringsarbeidet.

- 3. Å følge med på datatrafikken på sosiale medier, i kombinasjon med å samle inn data om hvor aktuelle kandidater får informasjon om stillingen, vil gi viktig informasjon som kommunene kan bruke til bedre målretting av rekrutteringskampanjer.*

Virksomhetene vi intervjuet forsøker hele tiden følge med for å forstå sammenhengen mellom innsatsen de gjør på sosiale medier, og resultatene av rekrutteringsarbeidet. Så godt som ingen av kommunene vi var i kontakt med i prosjektperioden har en strategi eller metode for å undersøke sammenhengen mellom bruk av ulike medier og resultatet av rekrutteringsprosessen.

Som nevnt over har arbeidsgiver store muligheter til å få informasjon om kandidater som er interessert i stillingen, gjennom å følge med på hvem som klikker og hvem som deler. En

kampanje eller annonse kan imidlertid først vurderes som vellykket når nettrafikken materialiserer seg i kvalifiserte søkere

Indikatorer på om kampanjen eller rekrutteringsarbeidet har vært vellykket, kan man få ved å samle statistikk på følgende:

1. **Hvor søkerne først ble oppmerksomme på annonsen** – for å få informasjon om hvilke kanaler som har fanget størst oppmerksomhet generelt.
2. **Hvor de kandidatene man ville ha på intervju først ble oppmerksomme på annonsen** – for å få informasjon om hvilke kanaler de mest relevante søkerne har fanget opp annonsen.
3. **Hvor den kandidaten man ansatte først ble oppmerksom på annonsen** – for å få informasjon om hvilken kanal søkerne som faktisk ble ansatt først fanget opp annonsen.

Ved å samle data over tid, på disse tre indikatorene, vil kommunene få et mye bedre informasjonsgrunnlag som kan legges til grunn for arbeidet med å rekruttere gode kandidater. Data kan enkelt samles inn, gjennom å la dette være et spørsmål søkerne må svare på i søknadsprosessen.

1. Bakgrunn og problemstilling

Samfunnsøkonomisk analyse har på oppdrag fra KS gjennomført en studie som omhandler fordeler og ulemper ved bruk av sosiale medier i profilering av kommunen som arbeidsgiver og rekruttering til kommunesektoren. I dette kapitlet gjennomgår vi kort bakgrunn og problemstilling, begrepsbruk og metode.

1.1 Bakgrunn

Sosiale medier er et begrep som brukes om internettjenester som legger til rette for at flere kan kommunisere med hverandre. Sosiale medier gjorde for alvor sitt inntog på midten av 2000-tallet, med introduksjonen av Facebook. Siden den gang har sosiale medier inntatt en stadig større del av hverdagen til folk flest. Smarttelefoner og nettbrett muliggjør aktiviteten på Internett og sosiale medier når som helst og hvor som helst.

Sosiale medier har utviklet nye mønstre og trender for profilering av arbeidsplasser og arbeidssøking. Sosiale medier brukes i økende grad i arbeidslivet både som et kommunikasjonsverktøy for å spre informasjon om ledige stillinger og som et tilleggsverktøy for bakgrunnsjekk av kandidater og validering av CV og andre opplysninger. For mange arbeidsgivere utgjør bruk av sosiale medier også en målbar og målrettet relasjons- og omdømmebyggende aktivitet.⁷

Det er likevel mange uskrevne regler rundt hvordan sosiale medier kan anvendes til rekruttering og profilering. Helt sikkert er det, at egnetheten til sosiale medier som verktøy vil variere fra yrkesgruppe til yrkesgruppe, og stillingstype til stillingstype.

Sosiale medier har over tid blitt en del av hverdagen til norske kommuner. Facebook brukes særlig aktivt, som en informasjonskanal til innbyggere. Å utnytte potensialet som er i å anvende sosiale medier til profilering og rekruttering på denne måten er relevant å undersøke, særlig



når vi vet at flere kommuner strever med å få tak i nok kvalifisert arbeidskraft. Evnen til å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere er av KS trukket fram som en av hovedutfordringene for kommunesektoren framover.⁸ Undersøkelser viser videre at mange unge mangler kunnskap om hvilke muligheter

⁷Berg m.fl., *Rekruttering og sosiale medier*, 2014.

⁸KS, *Skodd for framtida*, 2014.

som eksisterer i kommunal sektor når det gjelder innhold i jobben, muligheter for faglig utvikling, karrieremuligheter og arbeidsmiljø.⁹

1.2 Problemstilling

I rapporten vil vi fremme relevant kunnskap og innsikt i de mulighetene som sosiale medier representerer, samt presentere barrierer og utfordringer knyttet til bruken av sosiale medier i profilering av og rekruttering til kommunesektoren.

Problemstillingene rapporten belyser er:

1. I hvilken grad brukes sosiale medier til rekruttering og profilering?
2. I hvilken grad er sosiale medier hensiktsmessige verktøy for profilering og rekruttering til kommunesektoren?
3. Hvordan kan kommunene utnytte verktøyet bedre i profilerings og rekrutteringssammenheng?

1.3 Begrepsbruk

Før vi ser nærmere på funnene i analysen, kan det være fornuftig med en klargjøring av begrepene som benyttes i rapporten.

1.3.1 Sosiale medier

Sosiale medier kan sies å både representere en arbeidsmåte og være en kommunikasjonsform. Sosiale medier skiller seg fra tradisjonelle medier ved å være mer uformelle og brukerstyrte.¹⁰ Det er et mindre tydelig skille mellom produsent og konsument av innhold, sammenliknet med tradisjonelle medier, som i stor grad er avsenderkontrollerte. Nettsamfunn og nettaktiviteter basert på brukerskapt innhold gjør det mulig å dele informasjon, videreutvikle egne og andres ideer, og innhente kunnskap på en ny måte.

Det finnes ulike typer sosiale medier og de innehar litt ulike egenskaper. De sosiale mediene som antakelig er mest kjente i dag er Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Snapchat, Youtube og Google+. Listen over sosiale medier blir imidlertid stadig lengre.

Nettsamfunnet Facebook er det desidert mest brukte sosiale mediet i verden, også i Norge. Det er over 3 millioner nordmenn på Facebook.¹¹ Nesten 80 prosent av nordmenn med tilgang til Internett bruker Facebook minst én gang i uken. 66 prosent bruker Facebook minst én gang per dag.¹² Billedelingstjenestene Snapchat og Instagram er også populære sosiale medier. Disse

⁹ Bakkeli V. m.fl. (2016): *Strategisk rekruttering av unge til kommunal sektor*. FAFO-rapport 2016:4.

¹⁰ Kietzmann et. Al., *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*, 2011

¹¹ Metronet, *Statistikk sosiale medier*, 2014.

¹² Medienorge, *Medieåret 2013-2014*, 2014.

har brukerandeler på henholdsvis 30 og 24 prosent per uke. Mikroblogger-systemet Twitter brukes av 15 prosent, mens den profesjonelle nettverkstjenesten LinkedIn, har en andel på 12 prosent (Bjørnstad & Tornes, 2014).

1.3.2 Rekruttering og profilering

I rapporten undersøker vi kommunenes bruk av sosiale medier til profilering og rekruttering. Disse to begrepene henger tett sammen, men omhandler like fullt ulike prosesser med ulike tidsperspektiv.

Rekruttering er en prosess eller et sett med aktiviteter som har som mål å tiltrekke seg og ansette kvalifiserte individer til en bestemt stilling, ideelt sett til lavest mulig kostnad. Rekrutteringsprosessen kan sies å bestå av fire hovedfaser med flere underbyggende steg:¹³

1. Første fase er forberedende. Den innebærer en grundig analyse av behovet stillingen skal fylle, og utarbeidelse av en stillingsannonse med spesifisering av arbeidsoppgaver, krav, ansvarsområder og arbeidsbetingelser for stillingen og valg av passende rekrutteringskanaler.
2. Neste fase går ut på å kunngjøre jobbannonsen og svare på henvendelser fra interesserte søkere.
3. Videre kommer en seleksjonsfase som består av søknadsbehandling, gjennomføring av jobbintervjuer, beslutningstaking og å kommunisere resultatene av rekrutteringsprosessen.
4. Den siste fasen er en integrasjonsfase, hvor den nyansatte tildeles ansettelseskontrakt og introduseres for organisasjonen.

Profilering handler i denne rapporten om profilering av kommunen som arbeidsgiver, det vil si å skape og opprettholde et positivt omdømme av kommunen som arbeidsgiver. Profilering er en mer langsiktig prosess enn rekrutteringsfasen, og omhandler den kontinuerlige informasjonen man sprer om arbeidsplassen utad.

Selv om profilering er en mer langsiktig prosess enn rekruttering, så er det en sterk sammenheng mellom de to. Et godt omdømme antas å gjøre det enklere å rekruttere til konkrete stillinger.

Næringslivet vektlegger stadig mer sammenhengen mellom profilering og rekruttering, og benytter sosiale medier til å fremheve deres attraktive egenskaper som arbeidsgiver for å tiltrekke seg arbeidskraft (employer branding).¹⁴ Tekstboksen presiserer begrepet nærmere.

¹³ Girard & Fallery, E-recruitment: new practices, new issues. An exploratory study, 2013.

¹⁴ Leveraas, HR Norges temahefte om employer branding, 2013.

Tekstboks 1

Employer branding

Employer branding

Employer branding er en fellesbetegnelse på de aktivitetene som blir gjennomført av en virksomhet for å kommunisere utad og innad hvorfor virksomheten er en attraktiv arbeidsplass.

En employer branding strategi har som mål å gi virksomheten et godt omdømme, og bidrar derfor til virksomhetens konkurranseevne når det gjelder å tiltrekke seg, og beholde, den mest attraktive arbeidskraften.

For at en virksomhet skal kunne opparbeide et attraktivt omdømme, både internt og eksternt, er det viktig å forstå hva virksomheten trenger, hvordan den ønsker å fremstå, og hva potensielle arbeidstakere ønsker av en arbeidsplass. Først når dette er klargjort kan virksomheten definere sin unike markedsposisjon, eller sin «Employer Value Proposition» (EVP).

2. Økende betydning av sosiale medier i profilering- og rekrutteringsprosesser

At sosiale medier har fått økende betydning i profilerings- og rekrutteringsprosesser, understrekes av en rekke undersøkelser vi har gjennomgått. Bedrifter nasjonalt og internasjonalt er i økende grad aktive på sosiale medier. Fra et ansatt-perspektiv er det imidlertid forskjell i oppfatninger knyttet til hvilke sosiale medier som er egnet for hva. Fortsatt er det slik at LinkedIn er det sosiale mediet som flest forbinder med det profesjonelle livet. Det er imidlertid relativt få brukere av mediet i Norge, sammenliknet med andre sosiale medier.

Adecco gjennomførte i 2014 den hittil største globale undersøkelsen om sosiale medier og rekruttering.¹⁵ Undersøkelsen hadde over 18 500 respondenter fra 24 forskjellige land, hvorav i overkant av 17 000 av dem var arbeidssøkende, og 1 500 var arbeidsgivere. Undersøkelsen viser at halvparten av de arbeidssøkende benytter sosiale medier i prosessen for å finne potensielle arbeidsgiver, og at personer med høyere utdanning (spesielt kvinner) i større grad benytter sosiale medier til jobbsøk enn andre grupper av jobbsøkere. Videre viser undersøkelsen at 7 av 10 arbeidsgivere benytter sosiale medier til daglige HR-aktiviteter.

I medlemsundersøkelser gjort av Society for Human Resource Management (SHRM) ble det tydeliggjort at trenden for økt bruk av sosiale medier til rekruttering er svært sterk globalt. Undersøkelsene viste at andelen av medlemmenes bedrifter som benyttet sosiale medier til rekruttering har økt fra 34 prosent i 2008 til 77 prosent i 2013. I undersøkelsen ble det også gjort klart at hovedgrunnen til den sterke veksten er at det samler en mye bredere søkermasse, og personer som ikke er aktivt på utkikk etter nytt arbeid kan søkes opp og bli aktuelle kandidater. I tillegg er sosiale medier et nyttig verktøy for bakgrunnsjekk av potensielle kandidater.

Social media is no longer cutting-edge; it is mainstream. For HR to overlook it today would be like ignoring e-mail 20 years ago.

Jonathan Segal, Duane Morris¹⁶

I en undersøkelse som LinkedIn har gjennomført blant 4 125 personer som jobber med rekruttering i 31 land, konkluderes det med at bruken av sosiale medier ved rekruttering har økt med 73 prosent mellom 2011 og 2014.¹⁷ Teknologisk utvikling har bidratt til å endre hele profilerings- og rekrutteringsprosessen. Rapporten peker på at potensielle kandidater er i

¹⁵ Adecco, [Social Recruiting - A Global Study](#), 2014.

¹⁶ Segal, [Social Media Use in Hiring: Assessing the Risks](#), 2014.

¹⁷ LinkedIn, [Global Recruiting Trends](#), 2015

større grad enn tidligere mer tilgjengelige gjennom sosiale medier og mobile apparater, og nye digitale markedsføringsverktøy gjør det mulig å forbedre målrettingen av informasjonen. Rapporten viser for øvrig til store forskjeller i rekruttering- og profileringsstrategier mellom land. For eksempel er det fremdeles jobbportaler som brukes mest til rekruttering i Storbritannia, store deler av Asia og Norden. I Nederland og deler av Sør-Amerika er det derimot sosiale medier som er hyppigst brukt. I USA brukes begge verktøy like mye.

75 prosent av de som var med i undersøkelsen at profilering på LinkedIn har en signifikant innvirkning på virksomhetens mulighet til å ansette rette kandidater, og at sosiale medier vokser raskt opp mot å bli den prefererte profileringskanalen (gjelder både profesjonelle nettverk som LinkedIn og sosiale nettverk som Facebook og Twitter).

I en Norstat-undersøkelse fra 2013 oppgir halvparten av de spurte næringslivslederne at Facebook er førstevalget ved profilering. Dette er en økning på hele 23 prosentpoeng sammenlignet med 2012-undersøkelsen. LinkedIn øker imidlertid også kraftig, ved at hele 34 prosent foretrekker å bruke denne kanalen i 2013, mot kun 7 prosent i 2012. Her er også de største bedriftene mest aktive, og 50 prosent av bedriftene med flere enn 50 ansatte markedsfører seg som arbeidsgiver på LinkedIn. Profilering på Facebook er ifølge undersøkelsen mest populært innen overnattings- og serveringsvirksomhet, bergverksdrift og utvinning, samt vannforsyning og avløps- og renovasjonsvirksomhet.






Fra den ansattes perspektiv, synes LinkedIn å være det mest egnede sosiale mediet for rekruttering. En stor spørreundersøkelse av 1 200 personer gjennomført av Robert Walters i Storbritannia, viser at 70 prosent av arbeidstakere og arbeidsgivere mener at Facebook og Twitter ikke er egnet til arbeidsrelaterte aktiviteter som rekruttering, men at LinkedIn er det.¹⁸

Nordmenn er generelt relativt passive brukere av LinkedIn i dag, men en voksende del av arbeidsstyrken har registrert seg. I henhold til E24 øker den norske medlemsbasen med om lag 600 per dag. I henhold til E24 er kanalen dermed muligens i ferd med å bli en plattform for arbeidsgiverprofilering og rekruttering i Norge.¹⁹

¹⁸ Whitepaper, Using Social Media in the Recruitment Process, 2015.

¹⁹ Utheim, Øker med 600 om dagen, 2013.

Bruk av ulike sosiale medier i Norge. 4. kvartal 2015.²⁰

| Navn | Andelen av befolkningen som har profil | Bruker profilen (mer enn aldri) | Prosentandel av de som har profil som bruker profilen daglig |
|--|--|---------------------------------|--|
| Facebook  | 79,2 % | 79 % | 83% |
| LinkedIn  | 28,7 % | 28 % | 8% |
| Instagram  | 37,5 % | 36,8 % | 56% |
| Twitter  | 26,6 % | 24,6 % | 28% |
| SnapChat  | 47,1 % | 46,5 % | 69% |

²⁰ [ipsos mmi](http://ipsos.mmi).

3. Kommuner bruker i liten grad sosiale medier til profilering og rekruttering

Kommuner er generelt relativt aktive på sosiale medier. Særlig er Facebook et viktig sosialt medium for kommunene. Imidlertid benyttes Facebook som en slags digital lokalavis, med alle innbyggere i kommunen som målgruppe. Kommunene vi intervjuet uttrykker derfor en skepsis forbundet ved å bruke Facebook til rekruttering og profilering, i redsel for å framstå som irrelevant for storparten av følgerne.

Dette er til motsetning fra næringslivet, der virksomheter gjerne har egne karrieresider, enten på Facebook eller LinkedIn, der målgruppen nettopp er potensielle arbeidstakere, i tillegg til sider som brukes for markedsføring av tjenester og produkter, med kunder som målgruppe.

Selv om flesteparten av kommunene ikke er særlig aktive i bruk av sosiale medier til rekruttering og profilering, er det noen kommuner som har jobbet mer aktivt med dette enn andre.

3.1 Flere virksomheter bruker sosiale medier til profilering og rekruttering

Dokumentstudiene og intervjuene vi har gjennomført viser at stadig flere norske virksomheter velger å benytte sosiale medier til profilering og rekruttering, i tillegg til tradisjonelle metoder på området. Sosiale medier blir benyttet som et kommunikasjonsverktøy for organisasjoner som ønsker å være til stede der kandidatene er, og som et tilleggsverktøy for bakgrunnssjekk av kandidater. Mange ser på sosiale plattformer som en portal for rekruttering og til å profilere seg selv på en effektiv måte og som en troverdig informasjonskilde.

Virksomhetene vi intervjuet var veldig opptatt av å ha et tydelig budskap om seg selv som arbeidsgiver. Flere har jobbet aktivt med å utvikle en employer branding strategi, som ligger til grunn for all aktivitet på sosiale medier. Flere av dem har hatt grundige prosesser og lagt et grundig strategiarbeid til grunn for profilerings- og rekrutteringsaktivitetene de gjennomfører.

Samtlige av virksomhetene vi har intervjuet i dette prosjektet benytter LinkedIn og Facebook til både profilering og rekruttering. Her legges det ut faglig innhold med jevne mellomrom, i tillegg til konkrete stillingsannonser. På LinkedIn opprettholdes en gjennomgående profesjonell tone, mens på Facebook er tonen mer uformell. Dette henger sammen med at virksomhetene primært bruker LinkedIn til å nå personer som allerede er i arbeidslivet, mens Facebook benyttes til å tiltrekke seg studenter. En av virksomhetene vi har intervjuet forteller at de benytter Facebook til å opplyse om ulike aktiviteter (for eksempel interne og eksterne

karrieredager), publisere innlegg fra unge ansatte i virksomheten, og stillingsannonse som er rettet mot nyutdannede.

De private og statlige virksomhetene vi har intervjuet har ofte to ulike sider på Facebook – én rettet mot kunder og én rettet mot potensielle arbeidstakere. Hensikten er å sikre at innholdet, på begge Facebook-sidene, er relevant for målgruppen. På lik linje med kommunene, er virksomhetene opptatt av at informasjonen skal være relevant for følgerne.

I tillegg til aktiv tilstedeværelse på Facebook og LinkedIn, trekkes også andre typer sosiale plattformer opp som interessante blant virksomhetene vi har intervjuet. For eksempel har flere av virksomhetene deltatt på virtuelle karrieremesser (eksempel omtalt i tekstboks 3). Fordelen med en virtuell karrieremesse er at det er kostnadseffektivt sammenliknet med å delta på tradisjonelle karrieremesser. Virksomhetene unngår reisekostnader og overnatting mv. Konseptet er fortsatt relativt nytt, men to av virksomhetene hadde tro på at det kunne få en viktig rolle framover, ettersom flere blir kjent med konseptet og flere deltar.

Tekstboks 2

Skandinavisk Online Karrieremesse – et eksempel på en virtuell karrieremesse

Skandinavisk Online Karrieremesse er en karrieremesse som foregår på en interaktiv webplattform med chat og video. Hensikten med messen er å kostnadseffektivt eliminere geografiske barrierer mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Messen er hovedsakelig rettet mot unge arbeidstakere og studenter innenfor IT, business, finans og ingeniøryrket.

Potensielle arbeidstakere melder seg på ved å henvende seg til arrangøren, og basert på deres LinkedIn-profil vil det bli bestemt om deltakeren er egnet til å delta eller ikke.

3.2 Kommunene er aktive på sosiale medier – men mediene brukes i liten grad til profilering og rekruttering

Rapporten «Sosiale kommuner. Omfattende, men fragmentert» fra 2013 viser at 81 prosent av kommunene og samtlige av fylkeskommunene har tatt i bruk sosiale medier på ulike områder.²¹ Gjennom dette arbeidet har de opparbeidet seg et erfaringsgrunnlag om bruk, prosesser og målgrupper. Samtidig viser rapporten at bruk av sosiale medier varierer med kommunestørrelse og mellom kommuner og fylkeskommuner. Det er videre stor variasjon i hvilken grad kommuner og fylkeskommuner har utarbeidet strategier for bruken av sosiale medier.

I 2013 ble FoU-rapporten «Hvordan lykkes kommunesektoren i sosiale medier?» lansert.²² Den undersøkte bl.a. bruk av sosiale medier innenfor områdene innbyggerdialog, omdømme samt krise og beredskapsarbeid. Denne undersøkelsen fant også at kommuner er godt etablert i

²¹ Meling, m.fl., Sosiale kommuner - Omfattende, men fragmentert, 2013

²² Johnsen, m.fl., Hvordan lykkes kommunesektoren i sosiale medier?, 2013.

sosiale medier og at mange har brukt slike medier i flere år. Facebook er den mest brukte kanalen, men også Twitter, Flickr, YouTube, blogger, Google+ og Instagram brukes av enkelte kommuner.

I forbindelse med rapporten ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant kommuneansatte der de fikk spørsmål om hvordan kommunen planlegger å jobbe videre med sosiale medier (Johnsen, Jørgensen, & Aaneland, 2013). Facebook oppgis her som den kanalen flest kommuner vil prioritere mer i tiden framover. Kommunene vil også øke ressursinnsatsen på YouTube, Instagram og LinkedIn, samt kommunens egen nettside. 63 prosent av kommunene svarer at de i nærmeste fremtid trolig kommer til å ta i bruk flere sosiale medier enn de gjør i dag. Samtidig pekes det på at kommunene mangler tid og ressurser til å følge opp kanalene tilstrekkelig.

Kommunene vi intervjuet i dette prosjektet, både de som brukte sosiale medier relativt aktivt og de som ikke var like aktive, syntes ikke å ha tenkt mye på å profilere seg som *arbeidsgiver*, hverken generelt eller på sosiale medier. I alle fall har de ikke kommet så langt sammenliknet med de statlige og private virksomhetene vi intervjuet, der arbeidet med employer branding var veldig framtreddende og gjennomgripende for all utadrettet aktivitet. Dette inntrykket er også bekreftet gjennom HR-undersøkelsen for 2013, som undersøkte fenomenet employer branding særskilt.²³ Av denne framkommer det at offentlig sektor generelt vektlegger rekrutteringsarbeid, men at det som regel mangler en strategi til grunn for arbeidet.

Kommunene har for øvrig utviklet arbeidsgiverstrategier. Vi har gjennomgått noen av disse, og hovedbildet er at de virker gjennomarbeidet og at verdiene er tydelig definert. Samtidig virker strategiene å i større grad omhandle hvordan kommunen som arbeidsgiver skal ivareta egne ansatte, og i mindre grad hvordan de skal synliggjøre seg utad som en attraktiv arbeidsgiver. Budskapet om kvalitetene ved kommunen som arbeidsgiver virker i liten grad å bli benyttet gjennomgående i rekrutterings- og profileringsarbeid. KS utaler at en god arbeidsgiverpolitikk bidrar til å gi kommunen et godt omdømme som arbeidsgiver, og legger grunnlaget for å rekruttere og beholde arbeidskraft, men dette fordrer at kommunen er mer aktive med å bygge omdømme som arbeidsgiver.

Gjennom å undersøke kommuners Facebook-sider, og gjennom intervjuer med flere kommuner, har vi fått et bestemt inntrykk av at Facebook i hovedsak benyttes til «innbygger-service», det vil si informasjon til personer som bor i kommunen. Typisk innhold kan være informasjon om uforutsette hendelser, enkle nyhetssaker og informasjon om lokale aktiviteter og arrangementer. Kommuner har alle innbyggerne som målgruppe, og dermed vil informasjonen som legges ut på sidene tilstrebes å være mest mulig relevant for alle følgere.

²³ HR-Norge, [HR-undersøkelsen](#), 2013

Dette kan være med på å forklare hvorfor sosiale medier i liten grad brukes til profilering av kommunen som arbeidsgiver, og til rekruttering av ansatte. Ingen av kommunene vi har intervjuet har en egen karriereside på Facebook, med arbeidstakere og potensielle arbeidstakere som målgruppe. Dermed har kommunene heller ingen plattform på Facebook for å profilere seg som arbeidsgiver. Noen kommuner har LinkedIn-side, men i hovedsak benyttes denne primært til å legge ut jobbannonser – ikke til en mer kontinuerlig og langsiktig profilering og omdømmebygging. Intervjuer peker på at kommunene tenker at stillingsannonser vil være av begrenset interesse for mange av følgerne på Facebooksiden. Det siste kommuner ønsker, er at informasjonen de deler skal bli oppfattet som søppelpost. Dersom kommunen oppleves som irrelevant kan de risikere å miste følgere.

Flere av kommunene vi har intervjuet oppfattes som relativt tradisjonelle i sitt rekrutteringsarbeid. Dette bekreftes også av KS Arbeidsgivermonitor 2015, i et dypdykk om hvilke rekrutteringskanaler arbeidsgivere benytter og hvilke rekrutteringskanaler unge bruker for å finne jobb.²⁴ Inntrykket bekreftes også av intervjuer med personer fra medierådgivningsbransjen. Det har imidlertid den siste tiden vært en vridning fra å utlyse stillingsannonser i papiraviser og trykte medier til å legge disse ut på ulike digitale medier. Kommunene vi intervjuet bruker særlig de jobbportalene som er gratis. Flere har kuttet ut Finn.no til fordel for NAV, nettopp fordi det er gratis. Fagnettsider og fagblader er fortsatt relevante for noen yrkesgrupper, kanskje særlig arkitekter og ingeniører, og brukes derfor fortsatt.

Et annet inntrykk kommunene har gitt gjennom intervjuer, er at de ofte får det travelt i tilknytning til publisering av stillingsannonsen. Dette medfører at de ikke har så god tid til å gjøre vurderinger knyttet til innhold, form eller plassering. Konsekvensen er at stillingen noen ganger må lyses ut på nytt, på grunn av få eller lite relevante søkere. Mangel på strategisk planlegging resulterer dermed i at arbeid med profilering og rekruttering blir ad-hoc preget og kostbart i form av flere utlysninger og smalere rekrutteringsgrunnlag.

Noen kommuner bruker annonseringsfunksjonene på sosiale medier, men generelt varierer det fra stilling til stilling hvor annonsekroner plasseres. Flere kommuner kjøper inn kunnskapstjenester for å få hjelp til å plassere annonsekronene riktig. Dette er særlig aktuelt hvis en søker etter spisskompetanse og personer som er vanskelig å få tak i. I slike situasjoner er også gjerne annonseringsbudsjettet også høyere. Ulike kunnskapstjenester kan kjøpes, enten det dreier seg om hjelp til å formulere et godt budskap, til utforming av annonsen, til å vurdere hvor den bør legges ut eller ev. til teknisk assistanse for å få publisere annonsen der man ønsker. Flere kommuner har i økende grad tatt i bruk digitale plattformer (eks. Webcruiter) for å profesjonalisere søknadsprosessen.

²⁴ [KS arbeidsgivermonitor, 2015.](#)

3.3 Tre gode eksempler på digitalt profilering- og rekrutteringsarbeid i kommune-Norge.

Selv om hovedbildet i Kommune-Norge er at kommuner i liten grad bruker sosiale medier i rekruttering og profilering, har enkelte kommuner eksperimentert mer enn andre.

Eksemplene peker på at enkelte kommuner er mer utprøvende enn andre, og jobber aktivt med hvordan de kan benytte seg av de nye mulighetene og teknologiene. For øvrig er det viktig å merke seg at bruken av sosiale medier til rekruttering og profilering er en del av en større og mer helhetlig strategi i alle tre eksemplene som er trukket fram.

3.3.1 Stavanger kommune profilerer seg gjennom en egen karriere-side og bruker Facebook til rekruttering

Stavanger kommune har jobbet særlig aktivt med profilering av kommunen som arbeidsplass. De har riktignok ikke brukt sosiale medier som den utvalgte plattformen til profilering, men de har blant annet utviklet en egen jobb- og karriereside på kommunens hjemmeside. Her får leseren informasjon om karrieremuligheter og utlyste stillinger. Dessuten blir enkelte yrker presentert gjennom at man får møte en ansatt. Dette er en mye brukt framgangsmåte blant mange arbeidsgivere, også i privat sektor, med den hensikt å engasjere leseren.

Figur 3
Skjermdump fra Stavanger kommunes karriereside.

Kilde: Stavanger kommune

Bakgrunnen for siden var kommunens utfordringer med å rekruttere sykepleiere, ingeniører og barnehagelærere. Ideen fikk de fra privat næringsliv, som var en sterk konkurrent til kommunen på ingeniørstillinger. Gjennom deltakelse på rekrutteringsmesser og liknende, oppstod det også et behov for å ha et tydelig, overordnet budskap om kommunen som arbeidsplass.

«Mange vet ikke helt hva det er kommunen kan tilby som arbeidsplass. Vi kan ikke konkurrere på lønn, så vi måtte finne konkurransefortrinnet vårt. Budskapet vi formidler er «meningsfull jobb».

Gunn Claire Westad, fagsjef HR utvikling

Jobb og karrieresiden har vært i bruk i ca. tre år, og kommunen opplever at det er en enkel måte å profilere seg på. Siden er en av de mest besøkte av alle sidene kommunen administrerer.

Kommunen er veldig opptatt av at nettsiden ikke skal inneholde gammelt nytt, og sørger for å holde siden oppdatert, eksempel med nye intervjuer av ansatte. Samtidig er de strategiske i valg av hva slags intervjuer som legges ut, og når disse legges ut, og intervjuene kobles med andre rekrutteringsprosesser.

Kommunen har også jobbet med å tenke ut hvordan de kan nyttiggjøre seg av sosiale medier for profilering og rekruttering av arbeidstakere. På lik linje med mange kommuner er Facebook-siden til kommunen benyttet til å spre praktisk informasjon knyttet til tjenestetilbudet kommunen har, og brukes ikke så mye til profilering av kommunen som arbeidsgiver. Imidlertid brukes Facebooks annonseringsmulighet, særlig når de ønsker å nå unge arbeidstakere, eksempelvis til helgejobbing og ekstravakter. For å unngå å virke invaderende på målgruppen, benytter kommunen bannerannonsering (i høyre marg på plattformen), framfor å profilere annonser i newsfeeden – som også er en annonseringsmulighet.

Stavanger kommune følger aktivt med på responsen på de ulike annonsene for å få informasjon om interessen, og for å sikre riktig målretting av annonsen. Dersom annonsen synes å fange mindre interesse enn forventet, kan de kostnadsfritt justere tekst, bilde og målgruppe. Kommunen understreker at de finner det nyttig at annonseringen på Facebook er så fleksibel og lett å justere.

3.3.2 Sarpsborg kommune eksperimenterer mye med rekruttering gjennom sosiale medier

Sarpsborg kommune har en egen kommunedelplan for kommunikasjon.²⁵ Av denne framkommer følgende mål for omdømmet av kommunen som arbeidsgiver:

- Kommunen skal markedsføre bredden av spennende stillinger og oppgaver
- Kommunen skal synliggjøre at de ansatte utgjør en forskjell for enkeltmennesker og for sarpsborgsamfunnet
- Verdien skal brukes aktivt overfor ansatte og potensielle arbeidstakere
- Innovative rekrutteringsprosesser skal bidra til å skape oppmerksomhet om kommunen som arbeidsgiver
- Arbeidsmiljøet skal preges av trivsel og meningsfulle arbeidsoppgaver, slik at de ansatte er gode ambassadører
- Både medarbeidere og ledere skal bevisstgjøres på at de er synlige rollemodeller og ambassadører for Sarpsborg kommune gjennom utførelsen av sitt arbeid

Sarpsborg kommune har allerede eksperimentert mye med rekruttering og profilering over lengre tid, også gjennom sosiale medier. De hadde først en lengre periode der de forsøkte ulike medier og kommunikasjonsformer for å få et erfaringsgrunnlag å bygge videre på. Ett av de første eksperimentene de gjennomførte var i forbindelse med rekruttering av en kommunikasjonsrådgiver. I denne forbindelse brukte de primært digitale kanaler; kommunens hjemmeside, Twitter, Facebook og LinkedIn, i tillegg til en fellesannonsen i Sarpsborg Arbeiderblad. Nyheten om at kommunen eksperimenterte med digitale kanaler spredte seg på Twitter, slik at utlysningen fikk flere delinger (retweets).

²⁵ Sarpsborg kommune, Kommunedelplan kommunikasjon 2015-2026, rev. Februar 2015

Kommunikasjonsavdelingen laget også en video som ble lagt ut på Youtube og andre digitale plattformer. I videoen presenterer kommunikasjonssjefen stillingen, og man får en kort presentasjon av ansatte i avdelingen og deres ansvarsområde. Alle de ansatte fremmer samme budskap, om at Sarpsborg kommune er opptatt av digital kommunikasjon (som er området den nye rådgiveren skal jobbe med).

Målet med videoen var at man, som ser og potensiell arbeidssøker skulle få et mer personlig forhold til kommunen, i tillegg til at man ble overbevist om at stillingen som skulle besettes var innenfor et område som ble oppfattet som viktig for kommunen.²⁶ Dette er et budskap som oppfattes motiverende, ifølge fokusgruppene vi gjennomførte i prosjektet (omtales nærmere i kapittel 4.).

Rådgiveren som til slutt ble ansatt påpeker i en annen video som har blitt lagt ut at nettopp det at kommunikasjonssjefen twitret om stillingen, var en av de avgjørende faktorene som gjorde at han søkte på stillingen.²⁷ Årsaken til at rådgiveren i utgangspunktet fulgte kommunikasjonssjefen på Twitter var at Sarpsborg kommune allerede hadde utmerket seg som en interessant kommune fra et kommunikasjonsfaglig ståsted. Dette indikerer at Sarpsborg kommune hadde skapt seg et positivt omdømme som arbeidsgiver, i alle fall innenfor kommunikasjon.

Figur 4

Skjermdump fra en av kommunikasjonssjefens tweets.



Kilde: Sarpsborg kommune/twitter

På bakgrunn av erfaringer fra eksperimenteringen besluttet kommunen å slutte med trykte medier, og de utviklet en intern strategi for all betalt kommunikasjon (annonsering o.l.). Sarpsborg kommune påpeker at sosiale medier ikke nødvendigvis skal brukes i alle sammenhenger. Respondenten vår uttalte følgende om rekrutteringskampanjer på sosiale medier:

²⁶ Rekrutteringsvideoen kan ses ved å [klikke her](#).

²⁷ Videoen av nyansatt kommunikasjonsrådgiver kan ses ved å [klikke her](#).

«Effekten av kampanjene er todelt: Den kortsiktige ved at vi få konkrete søkere på den aktuelle stillingen – og den langsiktige ved at vi på denne måten fremstår som en moderne, framtidrettet og attraktiv kommune for nye medarbeidere. Vi ser at den kortsiktige effekten varierer mye – blant annet ved type stilling – og vi er bevisste på å ikke overdrive bruken av denne metoden, slik at effekten blir størst mulig når vi første bestemmer oss for å satse.»

Pål Nilsen, Kommunikasjonssjef/Enhetsleder

At rekrutteringskampanjer både har en kortsiktig og langsiktig effekt, kunne kommunen illustrere ved å vise til en kampanje de utviklet for å rekruttere sykepleiere til kommunen. Som en del av kampanjen laget kommunen en video, som bl.a. ble vist på kinoene i kommunen. Videoen er kort og effektiv og konsentrerte seg om å presentere noen av de ansatte og hvorfor de jobber der. Stikkord som faglighet, utfordringer og et godt arbeidsmiljø er de bærende budskapene. Videoen avslutter med at «vi trenger deg», noe som også kan virke som et motiverende budskap.²⁸ Selv om det er en stund siden videoen ble laget, og det var en del av en konkret kampanje, viser også søkere i dag til at videoen var noe de hadde lagt merke til, og at den bidro til å fange interessen.

I fasen hvor kommunen eksperimenterte med bruk av sosiale medier, var kommunen aktiv i datainnsamling og analyse, og søkere ble spurt om hvor de hadde sett jobbannonser de søkte på. Sarpsborg kommune registrerte at det var få som viste til annonsering i lokalavisa. Dermed valgte kommunen å gå bort fra de trykte mediene.

Sarpsborg forsøker stadig å videreutvikle sin bruk av sosiale medier. I handlingsplandelen i kommunedelplanen for kommunikasjon²⁹ framkommer det at kommunen bl.a. skal:

- Utvikle rekrutteringskampanjer til bruk på sosiale medier
- Lage en serie med videoer til bruk på sosiale medier som viser på en underholdende måte hvordan kommunen jobber med tjenestene
- Synliggjøre de gode historiene om medarbeidere som har gjort noe godt for andre i jobben sin

3.3.3 Rissa kommune er ivrig bruker av Instagram

Rissa kommune er et tredje eksempel på en kommune som nyttiggjør seg av sosiale medier på ulike måter. Kommunen gjennomførte blant annet et større prosjekt knyttet til omdømmebygging, der hele befolkningen ble involvert. Omdømmebyggingen var både knyttet til kommunen som arbeidsgiver og som bosted. Prosjektet fikk mye oppmerksomhet og

²⁸ Videoen kan sees ved å [klikke her](#).

²⁹ Sarpsborg kommune, [Kommunedelplan kommunikasjon 2015-2026](#), rev. Februar 2015

kommunen fikk flere følgere på Facebook. Da kommunen begynte å ta i bruk Instagram i fjor (2015), ble visjonen «jordnær lykke» emneknagg på Instagram og denne har blitt brukt over 12 000 ganger. I forbindelse med omdømmearbeidet ble det også laget en del filmer; også filmer som omhandler ulike yrker i kommunen. Deler av satsingen ble finansiert gjennom «Saman om en betre kommune» -prosjektet.³⁰

Høsten 2015 har kommunen hatt en ny kampanje på Instagram, for å synliggjøre mangfoldet i arbeidet som utføres i kommunen. Utvalgte ansatte har lånt Instagram-kontoen til kommunen i hver sin dag, og lagt ut bilder fra sin egen arbeidshverdag. De ansatte fikk mulighet til å legge ut hvilke bilder de måtte ønske, så lenge de ivaretok personvern hensyn og taushetsplikten.

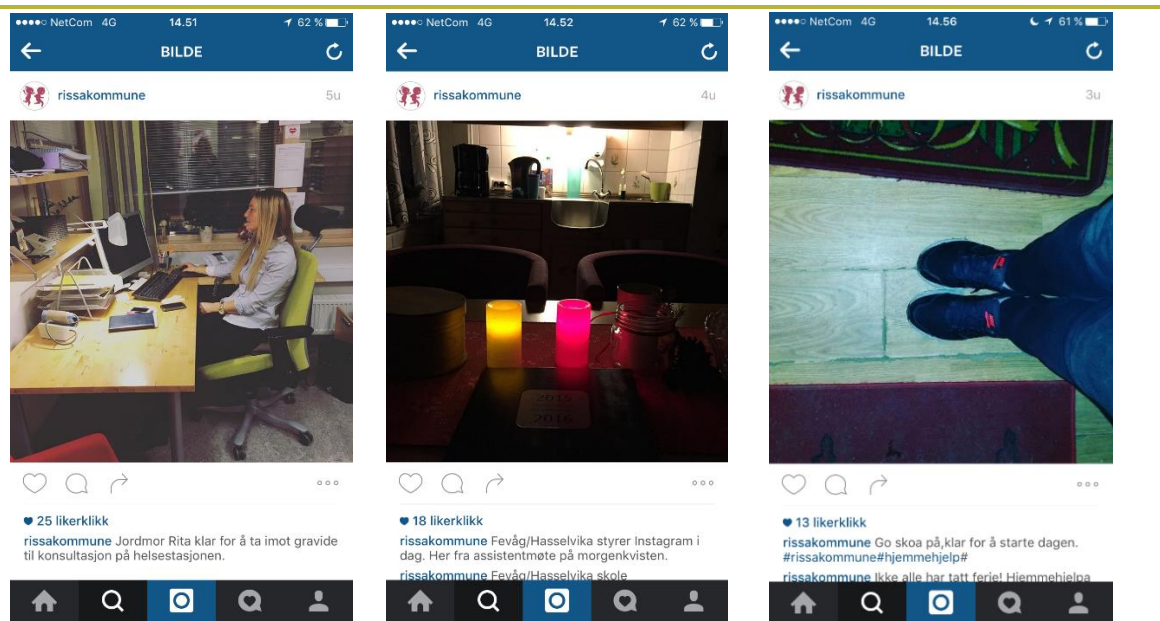
Kommunen brukte ikke lang tid på å vurdere om de skulle igangsette kampanjen. Kommunikasjonsrådgiveren diskuterte litt med kollegaer, og orienterte ledergruppa, og de ble raskt enige om at dette var noe de kunne forsøke. Planen var at dersom kampanjen ikke virket etter sin hensikt, så ville de raskt avslutte arbeidet. I intervjuene vi har gjennomført, fremkommer det også at kommunen har en rådmann som er opptatt av å prøve ut nye ting og som ikke er redd for å feile. Kommunen har også en relativt åpen strategi for bruk av sosiale medier, som gjør at det tar kort tid fra beslutning tas til kampanjen gjennomføres.

«Den grunnleggende strategien vår for bruk av sosiale medier i rekruttering og profilering er «just do it». Det trenger ikke være så byråkratisk. Vi ønsker å teste ut mye forskjellig, og vi synes vi merker fort hvis det ikke fungerer.»

Ola Andreas Stavne, personalsjef

³⁰ Sammen om en bedre kommune var et rammeprogram for lokale prosjekter som tar for seg utfordringer i kommunesektoren som: sykefravær, kompetanse og rekruttering, heltid/deltid og omdømme. [Klikk her for å lese mer.](#)

Figur 5
Skjermdump fra Rissa kommunes Instagramkonto



Kilde: Rissa kommune/Instagram

4. Sosiale medier har trolig et uutnyttet potensiale

Både kommuner og andre virksomheter mener å se at profilering og rekruttering gjennom sosiale medier gir positive virkninger, særlig knyttet til målretting av annonsering og kostnadsreduksjon. Virksomhetene vi har snakket med forsøker også hele tiden å forstå sammenhengen mellom innsatsen de gjør på sosiale medier og resultatene av profilerings- og rekrutteringsarbeidet. Her har kommunene et forbedringspotensial, da ingen av de vi har vært i kontakt med har en strategi eller metode for å undersøke om de oppnår gode resultater av rekrutteringsarbeidet sitt.

For øvrig gjelder det for statlige og private virksomheter, så vel som kommuner, at bruken av annonsekronene må tilpasses hver enkelt stilling. Det er ikke gitt at det er sosiale medier som er løsningen i alle tilfeller. Dessuten er det fortsatt skepsis blant norske arbeidstakere knyttet til bruk av sosiale medier i jobbsammenheng. Sist, men ikke minst holder det ikke bare å tenke på hvilken plattform som er mest hensiktsmessig å anvende. Både budskap og form har stor betydning for om man når de personene man ønsker å rekruttere.

4.1 Sosiale medier gir mulighet for kostnadseffektiv målretting

Intervjuer med statlige og private virksomheter og kommuner peker på to særlige fordeler ved bruk av sosiale medier til rekruttering og profilering, nemlig effektiv målretting og kostnadsbesparing.

Det er de statlige og private virksomhetene som fremhever muligheten for å målrette profilerings- og rekrutteringsbudskapet til målgruppen. Gjennom omdømmebyggingen, enten på Facebook eller LinkedIn, har bedriftene over tid fått flere følgere, av personer som er interessert i virksomheten som arbeidsgiver. Bedriften legger ut en stillingsannonser på egen karriereside eller andre rekrutteringskanaler ved behov, men omdømmebyggingen på de sosiale plattformene gir en ekstra mulighet til å nå ut til relevante kandidater.

I tillegg til å nå ut til potensielle kandidater ved å legge ut stillingen på bedriftens Facebook- eller LinkedIn-side, benytter mange virksomheter annonseringsfunksjonene på sosiale medier. Fordelen med annonseringsfunksjonene som både Facebook og LinkedIn tilbyr, er at arbeidsgiveren selv kan velge hvilken karakteristikk potensielle kandidater skal besitte. Dette er derfor målrettet annonsering, hvor man typisk betaler for at et bestemt antall personer skal se annonsen, per klikk eller et visst antall visningsdager. Fordelen med de betalte annonseringsmulighetene er at annonsen vil nå ut til kandidater som i utgangspunktet ikke var klar over virksomhetens karrieremuligheter, eller i det hele tatt var på utkikk etter nye jobbmuligheter.

En av de private virksomhetene vi intervjuet gjennomførte en stor tremåneders kampanje på LinkedIn høsten 2015. De har i ettertid analysert virkningene av å benytte LinkedIn til rekruttering og profilering. Virksomheten fikk en sterk vekst i antall følgere på LinkedIn, og en markant vekst i antall besøkende til sin hjemmeside, hvorav 60 prosent av trafikken til deres nettsider kom fra LinkedIn. De opplevde også en sterk økning i antall søkere på utlyste stillinger, og ser at kvaliteten blant søkerne også har økt.³¹ Imidlertid påpeker virksomheten at det er vanskelig å finne en kausal sammenheng mellom profileringstiltaket de gjennomførte på LinkedIn og økningen i antall søkere. Det er fortsatt mange eksterne faktorer som kan ha bidratt til denne økningen.

I tillegg forteller to av virksomhetene vi har intervjuet at en fordel med rekruttering og profilering gjennom sosiale medier er at det er mer uformelt og det er derfor lavere terskel for kommunikasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette er fordelaktig fordi det gir virksomhetene større innsikt i hva deres potensielle ansatte ser etter hos en arbeidsgiver. Dette kommer frem både direkte ved tilbakemeldinger, og indirekte gjennom å observere antall personer som klikker og/eller trykker liker på innleggende virksomheten publiserer.

Kommunene vi har snakket med har framhevet at den største fordelen med sosiale medier er kostnadsbesparingen. Å legge ut annonser på Facebook og LinkedIn, i tillegg til den ordinære annonseringen, gjør at man kan nå flere personer for den samme summen med annonseringsmidler. Det er som påpekt tidligere flere kommuner som ikke ønsker å bruke Facebook til å legge ut stillingsannonser, men noen kommuner omgår problemstillingen ved å bruke annonseringsfunksjonen. Denne annonseringsfunksjonen er rimeligere enn annonsering gjennom eksempelvis Finn.no.

4.2 Vanskelig å spore konkrete gevinster av rekrutteringskampanjer

Flere av de private og statlige virksomhetene vi intervjuet, fulgte profilerings- og rekrutteringsprosessene sine nøye for å samle informasjon av hva som synes å fungere og ikke. Kommunene vi har intervjuet eller vært i kontakt med på andre måter i løpet av prosjektet virker ikke å være like systematiske i å samle denne typen informasjon. Noen følger med på antall visninger og klikk på nett, men det er få som undersøker hvordan de har nådd fram til de kandidatene de velger å intervjuer og den kandidaten de velger å ansette. Dette, til tross for at elektroniske søknadsprosesser tilrettelegger for at denne informasjonen enkelt kan samles inn. Eksempelvis kan man i Webcruiter stille spørsmålet om hvor søker først ble oppmerksom på stillingen.

³¹ Antall søkere per stilling økte med 18 prosent fra oktober 2014 til oktober 2015, og med hele 70 prosent fra november 2014 til november 2015.

I løpet av prosjektperioden har vi sett nærmere på to kommuner som har forsøkt å rekruttere gjennom annonsering på sosiale medier, for å se om vi kunne fange opp konkrete, sporbare resultater i form av bedre søkermasse.

Den ene kommunens hensikt med å bruke sosiale medier var å kunne nå bredere ut enn gjennom ordinære kanaler, når de skulle rekruttere en ingeniør og to arkitekter. Kommunen la ut stillingene på Facebook, LinkedIn og Twitter, ved hjelp av en tjeneste de kjøpte av en rådgiver. I tillegg ble annonsene lagt ut på kommunens hjemmeside. Arkitektstillingene ble også publisert i Arkitektnytt. På Facebook ble stillingene rettet mot målgruppen, dvs. at det ble lagt inn noen avgrensninger med tanke på hvem som fikk se annonsen.

Den andre kommunen ønsket å rekruttere sykepleiere og helgearbeidere til sykehjem. Kommunen ønsket også å teste nye former for rekrutteringskampanjer. De laget derfor en rekrutteringsvideo som ble publisert på Facebook, kommunens hjemmeside og på LinkedIn. Også denne kommunen målrettet annonsen på Facebook gjennom segmenteringsmulighetene.

På spørsmål om gevinster, framhever begge kommunene en *opplevd* positiv nytteverdi av rekrutteringskampanjene sine, men konkrete resultater i form av flere og mere relevante søkere kunne de ikke vise til. Begge kommunene undersøkte hvor de konkrete søkerne hadde sett stillingen, gjennom å stille spørsmål om dette i søknadsprosessen. Et stort flertall av søkerne refererte til kommunens hjemmesider.

Dette resultatet kan komme av flere forhold. For det første kan det naturligvis tenkes at sosiale medier fortsatt ikke er et medium som egner seg svært godt til rekruttering til kommunesektoren. Resultatene fra fokusgruppene vi gjennomførte i prosjektet tydeliggjorde noe skepsis blant potensielle arbeidstakere forbundet med annonsering på sosiale medier generelt, men også bruken av Facebook i jobbsammenheng.

Det kan imidlertid også tenkes at søkerne ikke ønsker å signalisere at de er passive søkere, og for å vise sin interesse framheves det snarere at stillingen er funnet på hjemmesiden til kommunen.

Begge kommunene tror like fullt at de vil fortsette å benytte sosiale medier i rekrutteringssammenheng. Som vi har påpekt tidligere kan slike rekrutteringskampanjer også ha en langsiktig gevinst i form av synliggjøring av kommunen som arbeidsplass.

4.3 Fortsatt noe skepsis forbundet med sosiale medier i profesjonell sammenheng

Selv om flere arbeidsgivere framhever fordeler med bruk av sosiale medier i profilerings- og rekrutteringssammenheng, og selv om undersøkelser tyder på at dette blir mer og mer vanlig, er det fortsatt skepsis forbundet med bruken av sosiale medier i profesjonell sammenheng blant arbeidstakere.

I fokusgruppeintervjuene vi gjennomførte pekte flere av informantene på at Facebook er uegnet som medium i jobbsammenheng. Deltakerne uttrykket at de hovedsakelig benytter Facebook som en plattform for å holde kontakt med bekjente, og de var i liten grad opptatt av å følge potensielle arbeidsgiveres Facebook-sider. De eldste fokusgruppedeltakerne var tydelig opptatt av å holde privat og profesjonelt liv adskilt, og ønsket å slippe å måtte forholde seg til arbeidsrelaterte aktiviteter på Facebook. De yngste fokusgruppedeltakerne var i stor grad enige i dette, men uttrykket i tillegg en tydelig skepsis til annonsering på Facebook generelt, også jobbannonsering.

Den store økningen i nedlastningen i annonseblokkeringsprogramvare, underbygger denne trettheten folk har med å stadig bli utsatt for informasjon de ikke selv søker etter.³²

Flere av deltakerne i fokusgruppene så for seg at LinkedIn kunne være et egnet medium for å nå potensielle kandidater, men ingen av deltakerne hadde aktive profiler. De hadde en følelse av at LinkedIn ikke fungerer optimalt, og flere uttrykket frustrasjon med brukergrensesnittet. Det var også en generell holdning til at LinkedIn trolig fungerte best for noen typer yrker, særlig ingeniører ble trukket fram. Noen hadde opprettet en LinkedIn-profil fordi de hadde blitt arbeidsledige og var på aktiv søken etter jobb, men når de var i jobb var de sjelden inne på forumet. Deltakerne med helsefaglig bakgrunn mente at LinkedIn ikke var egnet for dem.

Fra fokusgruppene framgikk det videre at hvordan den enkelte går fram for å undersøke jobbmuligheter avhenger av yrke. Personene med profesjonsutdanning, særlig arkitektene og ingeniørene, framhevet medier med tydelig faglig profil, mens de med en bredere utdanning benyttet mer generelle jobbportaler som NAV.no og Finn.no.

4.4 Budskap og form har betydning for annonsens virkning

Uavhengig av hvilken plattform som benyttes til profilering og rekruttering, framhevet fokusgruppedeltakerne at budskapet har stor betydning. Flere vektla budskap som tydeliggjorde at behovet for nettopp *deg*, var langt mer attraktivt enn et budskap som mer eller mindre kun synliggjorde behovet for å få fylt et tomrom. Annonser som hadde en personlig og direkte henvendelse virket langt mer interessante enn annonser som var mer faktaorienterte. Samtidig må ikke annonseringen være for full av lovord. Særlig de eldste fokusgruppedeltakerne mente å gjennomskue annonser som lovet mer enn de sannsynligvis kunne tilby. Opplevelsen av ærlighet er svært viktig.

En virksomhet vi intervjuet hadde gjort seg noen tilsvarende erfaringer knyttet til budskap og form, og vektla derfor personlige historier i sin kommunikasjon. Også medierådgivere og andre trendeksperter vektla dette poenget sterkt. En virksomhet fortalte at de hadde opplevd god

³² Page Fair, The 2015 global ad blocking report, 2015.

respons på innlegg hvor virksomhetens ansatte er representert med personlige historier og bilder.

Fokusgruppedeltakerne hadde for øvrig svært ulike formeninger om hva slags bilder som egnet seg til stillingsannonser på sosiale medier. De yngste vektla profesjonalitet; det måtte være veldig tydelig at bildet var tatt av en profesjonell fotograf og hadde høy kvalitet. En stillingsannonse med et hjemmesnekret foto på Facebook, ville ingen av de vurdert å klikke seg inn på. De ville antatt at det bare var noe tull eller søppelpost. De eldste fokusgruppedeltakerne var mer opptatt av budskapet i bildet; at det på en god måte illustrerte hva slags arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø man kunne forvente seg. Personer som jobbet sammen i et team, var mer tillitsvekkende enn bilder av enkeltpersoner.

5. Anbefalinger til kommunene

Det er stor enighet om betydningen sosiale medier har fått i profilerings- og rekrutteringsprosesser. Vår undersøkelse understreker for øvrig poenget om at sosiale medier kun er ett av flere plattformer eller kanaler for profilering og rekruttering, og at bruken av sosiale medier må inngå i en helhetlig tankegang eller strategi for størst gevinstrealisering.

Vi mener også at undersøkelsen vår peker på at sosiale medier antakelig har et større potensial i kommunenes profileringsarbeid enn i en konkret rekrutteringsprosess. I en konkret rekrutteringsprosess må man vurdere fra gang til gang hvorvidt sosiale medier er den mest hensiktsmessige kanalen, og også være bevisst på å ikke overdrive bruken av rekrutteringskampanjer for å forhindre tretthet hos mottakere. Profileringsarbeid et kontinuerlig arbeid som i større grad egner seg godt i sosiale medier. Hensikten med profileringsarbeidet er å synliggjøre sin attraktivitet og gjøre folk interessert. På sosiale medier kan man «samle følgere», enten det er på Facebook, Instagram, Twitter eller LinkedIn, ved å skape et interessant innhold.

For å lykkes med profileringsarbeidet må kommunene være aktive og interessante. Det holder ikke bare å ha en Facebook-side eller en LinkedIn-side; siden må fylles med relevant innhold, med jevne mellomrom. Dette innebærer at kommunene må sette av tid til å følge opp arbeidet, prioritere ressurser til det og sikre at man har kompetanse til å følge opp. Man må også ta innover seg at det kan ta tid før man ser resultater av arbeidet.

En utfordring for mange kommuner er at Facebook i stor grad brukes til andre formål enn å bygge omdømme til kommunen som arbeidsplass. Mange kommuner har besluttet at Facebook skal benyttes til å spre mer generell, praktisk informasjon og tjenestetilbudet, såkalt innbyggjerservice. Mange kommuner har også tatt et aktivt standpunkt knyttet til at rekruttering til kommunen *ikke* skal gjøres gjennom denne siden, fordi man er redd for at det vil oppfattes som irrelevant informasjon for flesteparten av følgerne. Det er usikkert hvorvidt kommuner vil ønske å operere med to ulike Facebook-sider; en som er karriererettet i tillegg til den de allerede har i dag. I denne forbindelse kan det imidlertid være verdt å minne om at det finnes flere sosiale medier, og selv om LinkedIn ikke har den samme brukermassen som Facebook, er det en utbredt holdning knyttet til at dette er det sosiale mediet som er rettet mot det profesjonelle livet. Det anbefales også å utvikle hjemmesiden til kommunen, slik som Stavanger kommune har gjort.

I konkrete rekrutteringsprosesser er det åpenbart at sosiale medier kun er ett av flere verktøy arbeidsgivere kan benytte. Arbeidsgivere må være bevisst på at en del potensielle søkere ikke nødvendigvis deltar på sosiale plattformer, noe som betyr at relevante søkere kan bli utelukket hvis bedriften ikke benytter andre rekrutteringskanaler i tillegg til sosiale medier. Det er

dermed ikke slik at sosiale medier fungerer som en erstatter for de mer tradisjonelle rekrutteringsmetodene, men heller som et tilleggsværktøy i noen sammenhenger.

Undersøkelsen vår tyder på at det er grunn til å tro at rekruttering gjennom sosiale medier gir større avkastning, dersom man også har jobbet aktivt med å profilere seg på sosiale medier. Dette er en av årsakene til at flere bedrifter investerer såpass mye ressurser i profileringsarbeidet. Gjennom profileringsarbeidet kan man samle en gruppe følgere som er interessert i virksomheten som arbeidsplass, og som dermed vil oppfatte stillingsannonser som relevant informasjon. Omvendt vil også gode rekrutteringskampanjer kunne gi en god profilering. Dette understreker betydningen av å ha en gjennomtenkt strategi for bruken av sosiale medier for profilering og rekruttering.

Vi mener også undersøkelsen tydeliggjør viktigheten av å formidle et interessant budskap for å nå potensielle arbeidstakere. Her har kommuner noe å lære av employer branding strategiarbeid. Arbeidsgiverstrategiene til kommunene kan tjene noe av det samme formålet som en employer branding strategi, men de vi har gjennomgått synes som å i større grad omhandle hvordan kommunen som arbeidsgiver skal ivareta egne ansatte, og i mindre grad hvordan de skal synliggjøre seg utad som en attraktiv arbeidsgiver. KS utaler at en god arbeidsgiverpolitikk bidrar til å gi kommunen et godt omdømme som arbeidsgiver, og legger grunnlaget for å rekruttere og beholde arbeidskraft, men dette fordrer at kommunen er mer aktive med å bygge omdømme som arbeidsgiver.

Kommunene har en utfordring forbundet ved at de representerer mange ulike yrker, og i profileringsarbeidet det sannsynligvis mer vanskelig for en kommune enn for en virksomhet med mer spisset virksomhetsområde, å finne et enkelt og relevant budskap som treffer de forskjellige yrkesgruppene. Det er imidlertid ikke umulig. Stavanger kommune profilerer seg eksempelvis som en kommune som tilbyr «jobber med mening». Samtidig peker undersøkelsen vår på at uavhengig av hvilket yrke man er i, virker en arbeidsplass mer attraktiv dersom den synliggjør et tydelig behov for å ansette en person som skal utrette noe viktig, framfor å bare skulle fylle et tomrom.

Det påpekes i noen sammenhenger at sosiale medier representerer noe unikt i form av muligheten for å nå passive søkere. Vår undersøkelse bekrefter ikke dette helt. De potensielle arbeidstakerne vi har intervjuet gjennom fokusgrupper var i liten grad interessert i å bli utsatt for stillingsannonsering på Facebook. De var opptatt av skillet mellom privatlivet og det profesjonelle livet. Samtidig viser eksempelet fra Sarpsborg det motsatte; der kommunikasjonsrådgiveren, som egentlig var ganske tilfreds i sin eksisterende jobb, likevel søkte ny stilling på grunn av spredningen på sosiale medier og omdømmet til kommunen.

Hvorvidt bruken av sosiale medier er hensiktsmessig i en rekrutteringsprosess er helt og holdent situasjonsbestemt. Men sosiale medier gir en unik mulighet i å få innsikt i hva slags personer som har tatt interesse for stillingen, fordi det er enkelt å hente ut informasjon om

hvem som har klikket på annonsen, hvem som har likt annonsen og hvem som har delt annonsen. Denne kunnskapen er nyttig for å utforme og revidere sin profilerings og rekrutteringsstrategier.

Samtidig mener vi at informasjon om nett trafikk gir begrenset informasjon om en annonse eller kampanje har vært vellykket. Det er først når nettrafikken materialiserer seg i gode søkere, at det begynner å bli virkelig interessant. Det er heller ikke en målsetting å få flest mulig søkere – hvis de ikke er kvalifiserte og relevante.







Bedre indikatorer på om kampanjen eller rekrutteringsarbeidet har vært vellykket, kan man få ved å stille spørsmål om hvor kandidatene fant informasjon om stillingen dersom man samler statistikk på følgende:

1. Hvor søkerne først ble oppmerksomme på annonsen – for å få informasjon om hvilke kanaler som har fanget størst oppmerksomhet generelt.
2. Hvor de kandidatene man faktisk ville ha på intervju først ble oppmerksomme på annonsen – for å få informasjon om hvilke kanaler de mest relevante søkerne har fanget opp annonsen.
3. Hvor den kandidaten man ansatte først ble oppmerksom på annonsen – for å få informasjon om hvilken kanal søkerne som faktisk ble ansatt først fanget opp annonsen. Man kan også undersøke mer i detalj hva det var med stillingsannonsen som gjorde at søkeren ble interessert.

Ved å samle data over tid, vil kommunene få et mye bedre informasjonsgrunnlag som kan legges til grunn for arbeidet med å rekruttere gode kandidater. Dette kan også svært enkelt samles inn, gjennom å la dette være et spørsmål søkere må svare på i søknadsprosessen.

For å nå flest kandidater i målgruppen må budskapet i annonsene skreddersys. En av våre respondenter poengterer at dette gjøres best ved at personer som allerede arbeider innenfor stillingens fagfelt samarbeider med personalavdelingen i utformingen av annonsen. Dette synes for øvrig å være relativt vanlig praksis både i bedrifter og i kommunene.

Oppsummering av fordeler og ulemper ved ulike typer medier i en rekrutteringsprosess:

| |  Målretting |  Passive søkere |  Informasjon om søker |  Pris |  Krever kunnskap |  Krever tidsbruk |
|----------------|---|---|---|--|--|--|
| Fagtidsskrift | ⊖ | ⊖ | ⊗ | ⊗ | ✓ | ✓ |
| Avis | ⊗ | ✓ | ⊗ | ⊗ | ✓ | ✓ |
| Sosiale Medier | ✓ | ⊖ | ✓ | ⊖ | ⊗ | ⊗ |
| Nav.no | ⊗ | ⊗ | ⊖ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Finn.no | ⊖ | ⊗ | ⊖ | ⊗ | ✓ | ✓ |

6. Metode

Studien er kvalitativ og er basert på dokumentstudier, intervjuer og fokusgrupper, samt casestudier.

6.1 Dokumentstudier

Vi har gjennomgått en god del litteratur og studier, primært for å få et overblikk over utviklingen og trender i bruk av sosiale medier generelt, og i rekrutteringssammenheng spesielt. En fullstendig referanseliste finnes bakerst i rapporten.

6.2 Intervjuer med ulike respondenter

Vi har vektlagt å intervjuer ulike typer respondenter, for å sikre en triangulering i datainnhenting.

Fra kommunesektoren har vi i hovedsak vektlagt å intervjuer kommuner som allerede er aktive brukere av sosiale medier, for å vurdere deres holdninger og praksis i å benytte sosiale medier som profilerings- og rekrutteringskanal.

For å danne oss et bilde av trender for profilering og rekruttering gjennom sosiale medier, har vi gjennomført en rekke dybdeintervjuer med andre virksomheter enn kommuner som benytter sosiale medier aktivt, og har en bevisst strategi rundt bruken av sosiale medier i profilerings- og rekrutteringssammenheng. Vi har intervjuet både private bedrifter og statlige virksomheter.

Vi har også gjennomført intervjuer med personer som jobber med rekruttering og markedsføring for å få helt oppdaterte vurderinger av hvordan norsk arbeidsliv bruker sosiale medier til rekruttering og profilering, og deres synspunkter på utviklingen. Disse respondentene har vi for enkelthetskyld kalt for «trendekspertes».

Tabellen viser antall og fordeling av ulike respondenter på de tre typene:

Tabell 6
Intervjurespondenter

| Type respondent | Antall intervjuer |
|---|-------------------|
| Kommuner | 10 |
| Private og statlige virksomheter | 5 |
| Trendekspertes | 5 |

6.3 Fokusgruppeintervjuer med potensielle arbeidstakere

Vi har gjennomført to fokusgruppeintervjuer med potensielle arbeidssøkere, der formålet var å få en forståelse av hvordan de potensielle arbeidstakerne bruker sosiale medier, og i hvilken

grad sosiale medier er et egnet verktøy til rekruttering og profilering. I tillegg benyttet vi fokusgruppene for å få innspill til hva slags budskap som oppfattes å være relevant i en konkret stillingsannonse og hva skal til for at den fanger interesse?

På bakgrunn av en antakelse om at bruken av og interessen for sosiale medier vil påvirkes av alder, gjennomførte vi to fokusgrupper. Den ene gruppen besto av åtte personer som enten er nyutdannet eller som studerer på masternivå (23-30 år), og som er på jakt etter jobb, eller åpen for å skifte jobb. Den andre fokusgruppen bestod av åtte mer etablerte arbeidstakere som er i jobb, men også åpne for å skifte jobb (30-45 år). Felles for begge gruppene var at deres utdanningsbakgrunn eller arbeidserfaring er relevant for kommunesektoren. Gruppene bestod av arkitekter, ingeniører, lærere, helse- og omsorgsarbeidere (pedagog, miljøterapeut, helsesekretær) og personer med mer generell universitetsbakgrunn (estetikk og historie). Vi har brukt Norstat til selve rekrutteringen til fokusgruppene.

6.4 Casestudier

Vi ønsket å gjennomføre et rekrutteringseksperiment for å få mer håndfast informasjon om gevinster og kostnader forbundet med rekruttering gjennom sosiale medier. Dette viste seg imidlertid svært krevende å få til slik vi opprinnelig hadde ønsket. utfordringene har både vært relatert til å finne noen kommuner som var interesserte i å delta i et eksperiment, men også utfordringer forbundet med å framskaffe data knyttet til gevinstene og kostnadene.

I stedet har vi fulgt to kommuner som har vært i en rekrutteringsprosess samtidig som denne studien har vært gjennomført. Kommunene har benyttet ulike strategier i rekrutteringsprosessene.

7. Referanser

- Adecco. (2014). *Social recruiting - Job search, digital reputation, and HR practices in the social media age*. The Adecco Global Study.
- Bakkeli, V., Sterri, E. B., Moland, L.E. (2016): *Strategisk rekruttering av unge til kommunal sektor*. FAFO-rapport 2016:4.
- Berg, M., Frydenberg, M., Ellingsen, E., & Mariussen, A. (2014, Mars). Rekruttering og sosiale medier. *Magma*, ss. 64-67.
- Bjørnstad, N., & Tornes, K. (2014). *Medieåret 2013–2014 - Medieutvikling i Norge: Fakta og trender*. Bergen: Medienorge.
- Bowley, R., Cruz, E., & Gager, S. (2015). *Global Recruiting Trends - Win the war for talent by staying ahead of these industry changes*. LinkedIn.
- Girard, A., & Fallery, B. (2013). E-recruitment: new practices, new issues. An exploratory study. *Human Resource Information System, INSTICC Press*.
- Johnsen, O., Jørgensen, E., & Aaneland, R. (2013). *Hvordan lykkes kommunesektoren i sosiale medier*. Oslo: KS.
- Joos, J. (2008). Social Media: New Frontiers in Hiring and Recruiting. *Wiley Periodicals*, ss. 51-59.
- Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I., & Silvestre, B. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, ss. 241-251.
- Kommunesektorens Organisasjon. (2014). *Skodd for framtida - Et refleksjonshefte for utvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk*. Oslo: Kommunesektorens Organisasjon.
- Kommunesektorens Organisasjon. (2015). *Dypdykk 2015: rekrutteringskanaler. Kommunesektorens arbeidsgivermonitor*.
- Leveraas, P. (2013). *Temahefte: Hva HR bør vite om Employer Branding*. Oslo: HR Norge.
- LinkedIn Talent Solutions. (2015). *Global Recruiting Trends: Win the war for talent by staying ahead of these industry changes*. LinkedIn.
- Meling, A., Heim, J., & Aggvin, D. (2013). *Sosiale kommuner - omfattende, men fragmentert. laloffentlighet*.
- Metronet. (2014). *Statistikk sosiale medier 2014*. Hentet fra metronet.no.
- Page Fair and Adobe. (2015, August 10). *The 2015 Ad Blocking report*. Hentet fra PageFair.

Sarpsborg kommune. (2015). *Kommunedelplan kommunikasjon 2015-2026*.

Segal, J. (2014). Social Media Use in Hiring: Assessing the Risks. *HR Magazine*, 59(9).

Universum. (2014). What Is Employer Branding? *Insights*.

Utheim, E. (2013). Øker med 600 om dagen. *E24*.

Whitepaper, R. (2015). *Using social media in the recruitment process*. London: Insight.

Zanella, S., & Pais, I. (2014). *Social recruiting - A global study*. Adecco group.

Samfunnsøkonomisk analyse

Rapport nr. 31-2015

Samfunnsøkonomisk analyse har særskilt fokus på samfunnsøkonomiske problemstillinger i skjæringspunktet mellom næringers og samfunnets interesser, mellom makroøkonomiske utviklingstrekk og markeders respons, mellom individ og samfunn og i tilknytning til samfunnets institusjoner.

Samfunnsøkonomisk analyse
AS

Telefon:
97 41 10 01

E-post:
**post@samfunnsokonomisk-
analyse.no**

ISBN-nummer:
978-82-93320-37-1