



De rol en invloed van sociale netwerksites in recruitment: een
literatuuronderzoek

Marith Denissen
SNR: u1274193
Bachelor thesis Personeelwetenschappen
Niki Phillip – Modern careers
Tilburg, 4 juni 2018

Abstract

Het werven van de beste kandidaten in een 'war for talent' tussen organisaties is een lastige taak. Toch is dit van groot belang voor het garanderen van goed functionerende organisaties. Door middel van de opkomst van sociale media is het steeds gemakkelijker om talent te identificeren. Het doel van dit onderzoek is om een overzicht te geven van de rol en invloed van sociale netwerksites in de werving en selectie van personeel. Dit paper zal zich richten op de meest populaire sociale mediaplatformen, namelijk LinkedIn, Facebook en Twitter. De resultaten tonen aan dat sociale netwerksites, en dan vooral LinkedIn, een steeds grotere rol gaan spelen in recruitment. Het groeiend gebruik van sociale media in de werving en selectie zal echter gevolgen hebben voor de maatschappij en met name voor sollicitanten. Daarnaast laat dit artikel de voor- en nadelen zien van het gebruik van sociale media in recruitment. Voordelen zijn onder andere dat het recruitmentproces versneld kan worden, dat het kostenbesparend is en dat het imago van het bedrijf gepromoot kan worden. Er zijn ook nadelen gevonden zoals het feit dat sociale media kunnen leiden tot discriminatie en dat niet iedereen toegang heeft tot het internet. Uiteindelijk bleek dat het voor organisaties lastig is om data en gegevens te verzamelen over de effectiviteit van sociale media in recruitment. Gebruik van sociale media in recruitment maakt mogelijk dat organisaties kosteneffectief, doelgericht en strategisch werven, dat ze competitief blijven en dat ze kunnen zoeken naar toptalent. Voorwaarde is een goed beleid betreffende het sociale mediagebruik in recruitment.

Abstract

Acquiring the best candidates in a 'war for talent' between organizations is a difficult task. Nevertheless, this is of great importance for guaranteeing well-functioning organizations. Through the emergence of social media it becomes easier to identify talent. The aim of this research is to provide an overview of the role and influence of social networking websites in the recruitment and selection of personnel. This paper will focus on the most popular social media platforms, namely LinkedIn, Facebook and Twitter. The results show that social networking websites, and especially LinkedIn, are playing an increasingly important role in recruitment. The growing use of social media in recruitment and selection, however, will have consequences for society and especially applicants will notice this. In addition, this article shows the advantages and disadvantages of the use of social media in recruitment. The advantages were, for example, that the recruitment process could be accelerated, that it is cost-effective and that the image of the company could be promoted. There are also

disadvantages found such as that social media can lead to discrimination and that not everyone has access to the internet. Eventually, it turned out to be difficult for organizations to collect data about the effectiveness of social media in recruitment. Nevertheless, the results showed that organizations become cost-effective, goal-oriented and strategic, that they remain competitive and that they can search for talent. A prerequisite is a good policy regarding social media use in recruitment.

Keywords: Sociale netwerksites; Recruitment; Sociale media; LinkedIn; Facebook; Twitter.

Introductie

Het werven en selecteren van werknemers is van groot belang voor het garanderen van goed functionerende organisaties, omdat werknemers ‘de organisatie maken’ (Deros, 2014). Het probleem van het werven van de beste medewerkers wordt ook wel ‘The war for talent’ genoemd (Palmer, 2008). Deze term beschrijft het wereldwijde probleem om de meest gemotiveerde en best presterende werknemers te winnen voor de eigen organisatie, waarbij het ook nog belangrijk is dat deze werknemers binnen de cultuur van de organisatie passen (Beechler & Woodward, 2009). De wereld van nu wordt gekenmerkt door de snel veranderende technologieën. Deze veranderingen bieden nieuwe mogelijkheden voor bedrijven om te communiceren en te werken (O’Reilly, 2007).

Door middel van de opkomst van Web 2.0, Sociale netwerksites zoals Facebook en LinkedIn en verschillende recruitment technologieën zoals videorecruitment en artificial intelligence, is het steeds gemakkelijker om talent te identificeren (Palmer, 2008). Het principe van Web 2.0 is het actieve gebruik van internet en de mogelijkheid om zelf het Web vorm te geven (O’Reilly, 2007). De jonge generatie, generatie Y genoemd en geboren in de periode 1982 - 2001, groeit op met computers en zien het als een deel van hun leven (Aldenhoven, 2008). Deze generatie wordt gezien als het snelst groeiende deel van het personeelsbestand en het is daarom voor organisaties van belang om vooral deze generatie te werven (Armour, 2005). De term Web 2.0 wordt onder deze generatie steeds populairder, waardoor het internetgedrag van deze generatie verandert. Maar niet alleen particulieren hechten veel waarde aan het web 2.0, ook bedrijven gebruiken het steeds meer, omdat ze het goed kunnen inzetten voor marketingcampagnes en voor de werving van nieuw personeel (O’Reilly, 2007).

Sociale media is de meest populaire vorm van het web 2.0. Deze kunnen simpelweg beschreven worden als websites die interactie tussen mensen mogelijk maken (O’Keeffe, 2011). Een belangrijk deel van de sociale media bestaat uit sociale netwerksites. Deze netwerksites worden gedefinieerd als een webgebaseerde dienst waarmee individuen (1) een openbaar of een semi-publiek profiel aan kunnen maken binnen een begrensde systeem, (2) een lijst kunnen maken met gebruikers met wie ze een verbinding delen en (3) kunnen kiezen of deze lijst van connecties wordt gedeeld met het systeem of niet (Boyd & Ellison, 2007). De gebruikersaantallen van sociale media platformen blijven stijgen. Zo heeft Facebook in 2017 circa 10,4 miljoen en LinkedIn circa 4,3 miljoen Nederlandse gebruikers terwijl deze aantallen in 2015 ongeveer 2 miljoen lager lagen (Van der Veer, Boeke & Peters, 2017). Voor recruiters kunnen deze sociale media platformen bijvoorbeeld handig zijn om informele, niet-institutionele of geaggregeerde informatie te verwerven die sollicitanten normaal gesproken niet delen met de werkgever (Berkelaar, Scacco & Birdsell, 2014). Dit zou kunnen helpen bij de ‘war for talent’. Immers, recruiters hebben door het gebruik van sociale media meer informatie tot hun beschikking over onder andere de vaardigheden en eigenschappen van kandidaten.

Er werd door verscheidene auteurs onderzocht wat de meest gebruikte vormen van sociale media zijn, wat de rol van gebruik van sociale media in recruitment is en wat voor gevolgen dit heeft voor bijvoorbeeld de organisatie en voor de kandidaten (Melanthiou, Pavlov & Constantinou, 2015; Nikolaou, 2014; Girard, Fallery & Rodhain, 2014). In de literatuur wordt uiteenlopend geschreven over het gebruik van sociale media. Zo zeiden Melanthiou et al. (2015) dat sociale netwerksites een nuttig instrument zijn voor organisaties als het gaat om wervingspraktijken, maar dat een groot aantal bedrijven niet volledig vertrouwt op de informatie die is verkregen via sociale netwerksites. Nikolaou (2014) zegt dat werkzoekenden nog steeds vaker vacaturesites gebruiken in plaats van sociale media voor het bekijken van vacatures maar dat door middel van sociale netwerksites de passieve werkzoekenden beter bereikt kunnen worden. Anderen, zoals Girard et al. (2014) denken juist dat sociale media niet gezien kunnen worden als vervanging van andere instrumenten van recruitment. Wel worden sociale media volgens dit artikel door deskundigen als steeds belangrijker ervaren.

Veel van de schrijvers over sociale media geven aan dat het gebruik ervan als positief ervaren wordt, maar er zijn nuance verschillen. Omdat er zoveel verschillende resultaten zijn wat betreft het gebruik van sociale media in recruitment, is het interessant en theoretisch relevant om deze literatuurstudie uit te voeren. In dit onderzoek zal een gestructureerd

overzicht gegeven worden van deze verschillende resultaten, waardoor er meer duidelijkheid zal ontstaan in de literatuur over het gebruik van sociale media in recruitment. Er is met name nog relatief weinig onderzoek gedaan naar de daadwerkelijke rol van sociale media in recruitment (Madera, 2012), en daarom is het relevant om hier een overzicht van te geven.

Daarnaast bestaan er ook praktische relevanties om dit onderzoek uit te voeren. Het gebruik van sociale media wordt steeds populairder (O'Reilly, 2007). Jongeren groeien ermee op en zien het als een deel van hun leven. Doordat er zoveel jongeren te vinden zijn op sociale netwerksites zoals Facebook en LinkedIn is het voor een bedrijf efficiënt om daar vacatures op te plaatsen, zodat zij nieuw en jong talent kunnen werven. Ook zijn er op sociale netwerksites tal van groepen waar leden zich bij aan kunnen sluiten, zoals bijvoorbeeld speciale pagina's voor artsen, medewerkers in de farmacie en andere beroepen. Organisaties kunnen zich door middel van deze pagina's efficiënt richten op de doelgroep waarin zij geïnteresseerd zijn. Dit onderzoek is gericht op het aantonen of de investering in het gebruik van sociale media daadwerkelijk de moeite waard zal zijn voor het succesvol werven en selecteren van kandidaten. Dit onderzoek laat de rol van sociale media in recruitment en de gevolgen hiervan zien.

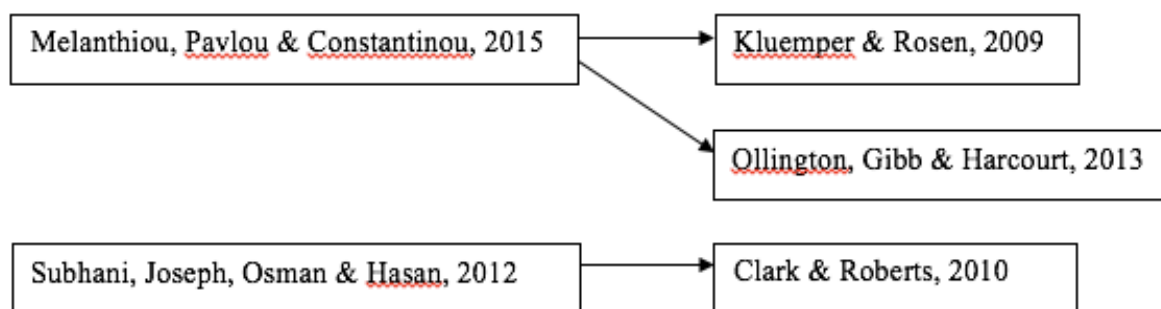
Om hier een goed beeld van te geven, wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

1. *Wat zijn de belangrijkste sociale netwerksites in recruitment?*
2. *Wat is de invloed van sociale media in recruitment op de maatschappij?*
3. *Wat is de rol van sociale media in recruitment?*
4. *Wat zijn de voor- en nadelen van het gebruik van sociale media in recruitment?*
5. *In welke mate leiden de sociale media platformen tot effectief recruitment?*

Methode

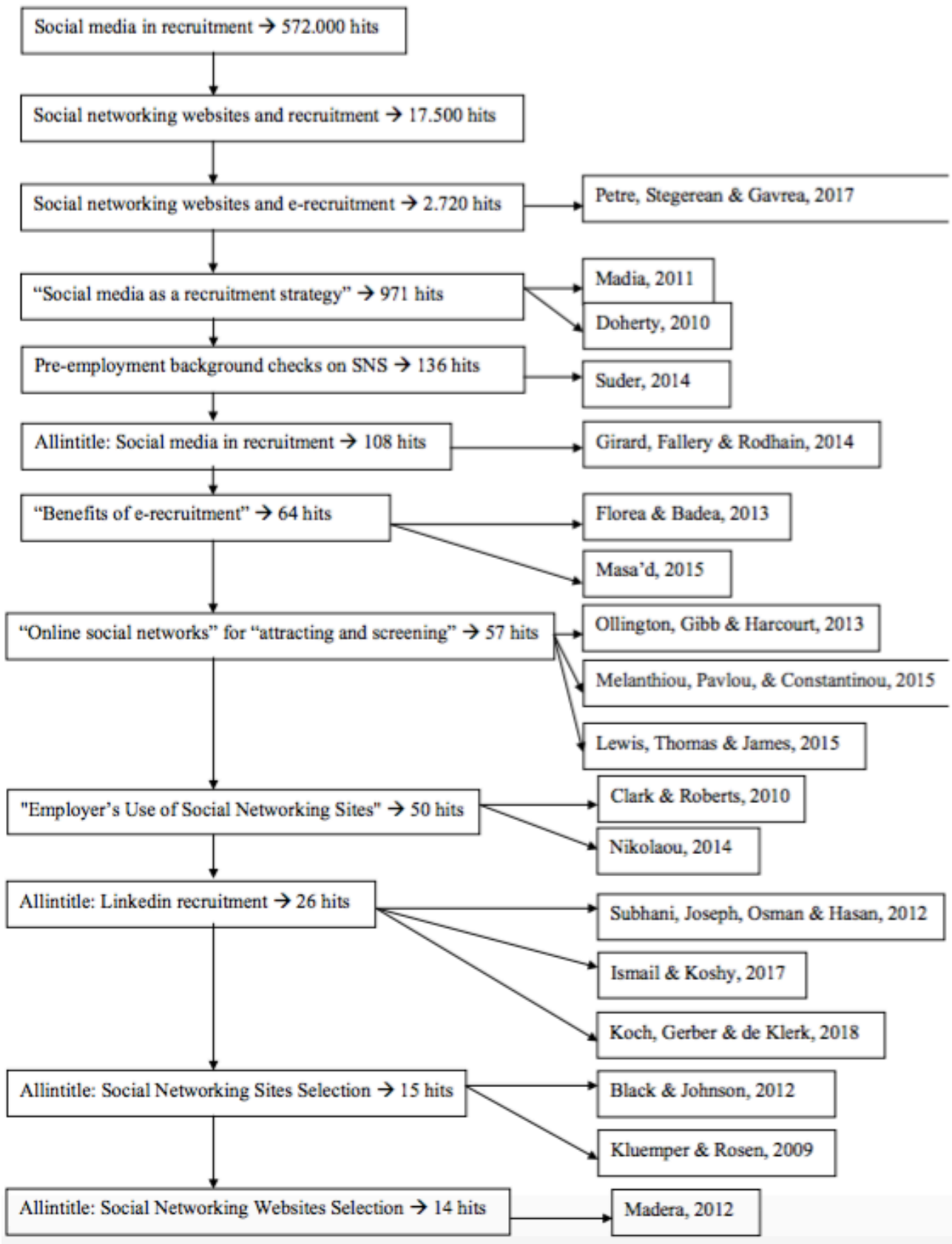
De twee belangrijkste concepten in dit onderzoek zijn recruitment en sociale media. In dit methode deel wordt een overzicht gegeven van de zoekmethode naar de relevante gebruikte literatuur. Alle relevante artikelen zijn herleid van de volgende databases: google scholar, Taylor and Francis Online en ABI/INFORM Global. De zoektermen die gebruikt zijn om tot de gevonden artikelen te komen zijn 'Social Media', 'Recruitment', 'e-recruitment', 'Social networking sites', 'Social networking websites', 'Recruitment tool', 'Recruitment strategy', 'Benefits', 'Selection', 'SNS', 'Employer's use', 'pre-employment background checks', 'Online social networks', 'LinkedIn' en 'Attracting and screening'. Deze zoektermen zijn in de volgende combinaties gebruikt: 'Social media in recruitment', 'LinkedIn recruitment', 'Social networking websites and recruitment', 'Social networking websites and e-recruitment',

‘Social media as a recruitment strategy’, ‘Role of social media in recruitment’, ‘Benefits of e-recruitment’, ‘Online social networks for attracting and screening’, ‘Social networking (web)sites Selection’ ‘Employer’s use of social networking sites’ en ‘Pre-employment background checks on social networking sites’. Daarnaast zijn er ook artikelen herleid van de referentielijsten van andere bruikbare artikelen. Deze zoektechniek wordt ook wel de sneeuwbalmethode genoemd. Deze techniek kan handig zijn, alleen zijn deze artikelen dan wat verouderd vergeleken met het artikel waar oorspronkelijk in gezocht werd naar informatie (Beauchemin & González-Ferrer, 2011). In onderstaande figuur worden de artikelen weergegeven die zijn gevonden door middel van de sneeuwbalmethode.



Er is rekening gehouden met een aantal criteria bij het selecteren van bruikbare artikelen. Ten eerste moesten de gebruikte artikelen in het Engels of Nederlands geschreven zijn. Daarnaast is recruitment via sociale media een relatief nieuw onderzoeksgebied en veel sociale netwerksites zoals Facebook, Twitter en LinkedIn zijn pas na 2003 ontstaan. Daarom zijn artikelen die voor 2003 zijn gepubliceerd niet relevant in een literatuuronderzoek over sociale media recruitment. Dat is de reden waarom er gekozen is voor het gebruik van artikelen die geschreven zijn tussen 2003 en 2018. Er is een uitzondering gemaakt bij het geven van de definitie van recruitment. Dit omdat recruitment al langer bestaat dan dat sociale media bestaan en de definitie ervan daarom ook al eerder beschreven is in de literatuur. De definitie hiervan zal niet veel veranderd zijn, omdat recruitment nog steeds gaat om het werven en selecteren van nieuw personeel. Een ander belangrijk criterium is dat alle gebruikte artikelen wetenschappelijk moeten zijn om zo de kwaliteit van de gebruikte artikelen te garanderen. Tenslotte moesten één of meer van de bovenstaande zoektermen in de titel of in het abstract worden genoemd. Vervolgens zijn de titels, keywords en de abstracts van de artikelen bekeken en op relevantie getoetst voor het onderzoek. Ook is bekeken of de scope van de artikelen zich daadwerkelijk beperkte tot de sociale netwerksites als LinkedIn, Twitter en Facebook, omdat dat overeenkomt met de scope van dit onderzoek. Alle artikelen die voor dit paper geselecteerd zijn worden in de datatabel in Appendix 3 weergegeven. In totaal zijn

er 18 artikelen gebruikt om het literatuuronderzoek uit te voeren. In onderstaande figuur wordt een gestructureerd overzicht gegeven van de gebruikte zoektermen, het aantal hits dat er gevonden werden en welke artikelen hieruit geselecteerd zijn.



In de volgende sectie van dit paper wordt beschreven wat de meest gebruikte vormen van sociale media zijn, wat de invloed ervan op de maatschappij is, wat de rol van sociale media in recruitment is en wat de voor- en nadelen ervan zijn. Vervolgens wordt beschreven of deze manieren van recruitment effectief zijn. Tenslotte volgt er een conclusie en een discussie waarin onder andere de theorie aan de praktijk wordt getoetst door middel van twee interviews: een interview met een HR-professional en een interview met een marketeer.

Resultaten

Belangrijkste sociale netwerksites in recruitment

Een aantal jaren geleden werd er door veel organisaties voor het openbaar maken van vacatures, gebruik gemaakt van speciale vacaturesites, zoals bijvoorbeeld monsterboard en nationale vacaturebank. Tegenwoordig worden juist de sociale netwerksites veelal gebruikt om deze informatie te verspreiden (Masa'd, 2015). Zoals in de introductie benoemd kan het voor bedrijven van belang zijn om sociale media te gebruiken voor het werven van personeel (O'Reilly, 2007). Deze nieuwe vorm van communicatie wordt daarom veel gebruikt in HR-recruitment voor het plaatsen van vacatures alsmede voor de interne en externe werving en selectie (Subhani et al., 2012). Onder recruitment wordt verstaan: de toepassingen van een organisatie met als primaire doel het herkennen van potentiële medewerkers, ze te informeren over de eigenschappen van de functie en de organisatie en ze over te halen om deel uit te maken van de desbetreffende organisatie. (Barber 1998; Breaugh & Starke, 2000).

Om de rol te beschrijven die sociale media speelt in recruitment, is het van belang om eerst te weten van welke sociale media gebruik gemaakt wordt in recruitment. De meest bekende sociale netwerksites die door HR-afdelingen gebruikt worden voor online vacatures, employer branding, testen en het zoeken naar kandidaten zijn Facebook, LinkedIn en Twitter (Subhani et al., 2012). Facebook heeft de meest geregistreerde gebruikers wereldwijd, maar als het gaat om werkoriëntatie en professionele communicatie, wordt LinkedIn het vaakst gebruikt (Subhani et al., 2012). Dit komt voort uit de perceptie dat LinkedIn een meer sociaal bedrijfsnetwerk is dan Facebook en dat bedrijven via LinkedIn kunnen volgen waar potentiële werknemers zich bevinden (Melanthiou et al., 2015). Twitter wordt van de drie sociale netwerksites het minst gebruikt in recruitment (Lewis, Thomas & James, 2015). Indien Twitter wel gebruikt wordt door organisaties, dan voorzien zij gebruikers van informatie over het zoeken naar werk, de nieuwste vacatures en werk gerelateerde evenementen (Lewis et al., 2015). In dit onderzoek wordt dus de focus gelegd op Facebook, LinkedIn en Twitter als

netwerksites, die gebruikt worden in recruitment. Deze drie netwerksites zullen daarom in onderstaande gedetailleerd worden besproken.

Een profiel op LinkedIn omvat onder meer het educatieve- en arbeidsverleden van een persoon. Daarnaast kunnen leden van LinkedIn zichzelf op een bepaalde manier presenteren en op verschillende manieren netwerken (Nikolaou, 2014). Zo kunnen de leden zich aansluiten bij professionele groepen, bedrijven volgen die voor hen interessant zijn en zichzelf linken met potentiële werkgevers en HR-professionals (Nikolaou, 2014). Dit stelt de leden in staat om succesvoller te worden in hun loopbaan (Pandit & Srivastava, 2015).

Facebook is een sociale netwerksite waar gebruikers, om contact te maken en interactie te hebben met andere, kunnen zoeken op onder andere stad, werkplaats, school en regio. Leden kunnen vrienden toevoegen, berichten verzenden en het gebruikersprofiel aanpassen om vrienden over zichzelf te informeren (Pandit & Srivastava, 2015).

Overeenkomsten tussen LinkedIn en Facebook zijn de zichtbaarheid van het individuele netwerk, het bevorderen van het delen van verbindingen, het genereren van sociaal kapitaal, de effectieve communicatie en het bieden van een mogelijkheid om nieuwe informatie te delen op een internetpagina (Caers & Castelyns, 2011).

Twitter is een microblogdienst waarmee gebruikers updates kunnen verzenden en de updates van anderen kunnen lezen. Deze updates worden ‘tweets’ genoemd en zijn slechts 140 tekens lang (Pandit & Srivastava, 2015). Tweets kunnen een effectieve manier zijn om vacatures te plaatsen en onder de aandacht te krijgen, omdat afzenders deze tweets kunnen delen met een lijst met “volgers”. Deze “volgers” zijn mensen die geïnteresseerd zijn in de organisatie die de bepaalde tweets plaatst (Doherty, 2010). Het verschil met Facebook en LinkedIn is dat Twitter een ‘open’ omgeving is en daardoor voelt het minder persoonlijk aan. Ook is de mogelijkheid om informatie te delen op Facebook en LinkedIn veel groter, omdat de “Tweets” op Twitter maar een beperkt aantal tekens mogen omvatten. Een ander verschil is ook dat op Facebook gericht geadverteerd kan worden. Er kan aangegeven worden of mannen of vrouwen de advertentie te zien moeten krijgen, in welke leeftijdscategorie ze moeten zitten en wat de interesses zijn van deze personen.

In bovenstaande informatie is aangegeven dat LinkedIn, Facebook en Twitter een rol spelen in de werving en selectie van nieuw personeel. In de volgende sectie wordt gekeken naar wat het gebruik van deze sociale netwerksites in recruitment voor gevolgen heeft voor de maatschappij.

De invloed van het gebruik van sociale media in recruitment op de maatschappij

Sociale media wordt steeds vaker gebruikt in het maken van beslissingen tijdens het recruitmentproces. Deze beslissingen worden daarom anders gemaakt dan een aantal jaren geleden, toen er nog geen sociale media bestonden. De veranderende manier van werven en selecteren brengt gevolgen met zich mee die zowel positief als negatief kunnen zijn. Het is daarom in dit onderzoek van belang om deze gevolgen overzichtelijk weer te geven.

Suder (2014) voerde een literatuuronderzoek uit, met als doel te analyseren onder welke voorwaarden werkgevers achtergrondcontroles op sociale netwerksites mogen uitvoeren en in welke mate dit gebruikt kan worden door de werkgever om de uiteindelijke wervingsbeslissing te maken. De resultaten toonden aan dat nieuwe vormen van technologie en communicatie, zoals sociale netwerksites, onze verwachtingen wat betreft privacy veranderen. Volgens Suder (2014) zijn er landen in Europa waar werkgevers het recht hebben om sociale netwerksites te gebruiken om meer informatie over sollicitanten te verkrijgen. Wervingsbeslissingen kunnen in deze landen gebaseerd zijn op de gevonden informatie op het sociale mediaprofiel van de kandidaat. Estland kent bijvoorbeeld geen specifieke regelgeving met betrekking tot gegevensverwerking door de werkgever. In andere Europese landen, zoals het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Finland worden werkgevers wel beperkt in het controleren van het sociale mediaprofiel van sollicitanten. De Britse wet bijvoorbeeld verbiedt werkgevers niet om sociale netwerksites te gebruiken tijdens het recruitmentproces, maar het wordt ze ten zeerste aanbevolen om het sociale mediaprofiel alleen te bekijken wanneer de werkgever bepaalde risico's loopt en om de sollicitant hiervan op de hoogte te stellen. Echter blijkt dat de algemene privacybescherming die in veel wetten beschreven staat zich niet uitstrekt tot openbaar beschikbare gegevens, zoals sociale netwerksites. Werkgevers hebben de mogelijkheid om beschikbare informatie op sociale mediaprofielen te onderzoeken en te controleren, ook als deze informatie irrelevant en onbetrouwbaar is. Suder (2014) toonde aan dat er daadwerkelijk kandidaten worden afgewezen enkel op basis van informatie op hun sociale mediaprofiel. Dit kan dus betekenen dat achtergrondcontroles van invloed kunnen zijn op de kansen van sollicitanten op het verkrijgen van een baan.

Clark en Roberts (2010) deden een literatuuronderzoek naar hoe de goedkope en informele online achtergrond- en karaktercontroles schadelijk zijn voor de maatschappij. Werkgevers gebruiken sociale netwerksites als een bron voor achtergrondinformatie van de kandidaten. Dit onderzoek laat twee opvallende negatieve gevolgen zien het bekijken van online informatie door werkgevers, die ze onaanvaardbaar achten: de sollicitant wordt niet aangenomen of een huidige werknemer wordt ontslagen. Het doen van online

karactercontroles is schadelijk voor de samenleving omdat het werkgevers toelaat om tot zeer persoonlijke informatie te komen en op basis van deze informatie wervingsbeslissingen te nemen (Clarks & Roberts, 2010). Deze achtergrondcontroles vernietigen de grens tussen wat geschikt is voor het werkgebied en wat er privé zou moeten zijn. Ook hebben deze controles een grotere impact op jongere generaties, aangezien zij de meest dominante gebruikers van sociale netwerksites zijn. Daarnaast gebruiken jongere generaties de sociale netwerksites vaker voor opschepperij, die hen later zouden kunnen achtervolgen wanneer ze werk zoeken (Clarks & Roberts, 2010). Deze problemen worden versterkt doordat momenteel de digitale communicatie permanent in de digitale opslag blijft, zodat mensen het jaren later nog kunnen beoordelen. De grootste impact is volgens dit onderzoek het effect dat de controles zullen hebben op de kwaliteit van menselijke interactie via sociale netwerksites. Gebruikers van sociale netwerksites zullen huiverig worden in het posten van bepaalde informatie, omdat ze vrezen dat hun toekomstige werkgever het zal zien en hen daarop zal beoordelen.

Tenslotte heeft ook Madera (2012) onderzocht wat de invloed is van het gebruik van sociale media in recruitment op de maatschappij. Het doel van dit onderzoek was om te analyseren hoe sollicitanten reageren op het gebruik van sociale netwerksites als hulpmiddel bij het werven en selecteren van kandidaten. De resultaten zijn verkregen door middel van het uitdelen van vragenlijsten aan deelnemers van een carrièrebeurs voor de horeca, die door 171 respondenten is ingevuld nadat ze gelezen hadden over een horecabedrijf dat wel of juist geen sociale media gebruikt in het selectieproces. De resultaten lieten zien dat een organisatie die sociale netwerksites gebruikt in het recruitmentproces, als oneerlijk wordt gezien in vergelijking tot organisaties die het niet gebruiken. Hierdoor waren de intenties om bij de organisatie te gaan werken ook lager voor de organisaties die sociale media gebruikten in het recruitmentproces. Daarnaast is het grootste deel van de inhoud die gepost wordt op sociale netwerksites niet gerelateerd aan werk, zoals foto's, muziek, evenementen, films en boeken. Hoewel werk gerelateerde informatie zoals huidige en vroegere werkgevers op deze sites geplaatst zou kunnen worden, bevatten veel online profielen op bijvoorbeeld Facebook dit vaak niet. Deze bevinding suggereert dat niet alle sociale netwerksites informatie bevatten die relevant is voor werk, van zowel huidige als nieuwe werknemers. Toch worden beslissingen tot het aannemen, afwijzen of ontslag van een persoon soms gebaseerd op deze informatie.

Concluderend kan gesteld worden dat het gebruik van sociale media in recruitment zowel gevolgen kan hebben voor sollicitanten als voor organisaties. Uit de resultaten van alle onderzoeken kwam naar voren dat op basis van achtergrondcontroles op de sociale mediaprofielen wervingsbeslissingen genomen kunnen worden. Een sollicitant kan worden

aangenomen of afgewezen op basis van zijn of haar profiel op een sociale netwerksite, terwijl deze informatie niet altijd werk gerelateerd of accuraat is. Mensen zijn zich hier steeds meer van bewust, waardoor ze voorzichtiger worden met het plaatsen van berichten op hun pagina. Hierdoor zal deze veelgebruikte vorm van hedendaagse communicatie deels verstoord worden (Clarks & Roberts, 2010). Desalniettemin kunnen bedrijven die sociale media gebruiken voor het 'screenen' van personen ook gezien worden als 'oneerlijk' wat de intentie om voor die bedrijven te gaan werken kan verlagen (Madera, 2012).

De rol van sociale media in recruitment

Omdat er over het algemeen steeds meer gebruik wordt gemaakt van sociale media, is het voor bedrijven van belang om in het bezit te zijn van een goed overzicht over de rol van sociale media in recruitment. Dit overzicht wordt daarom in deze sectie gegenereerd.

Het literatuuronderzoek van Doherty (2010) had als doel om de groeiende populariteit van sociale netwerken in recruitment te bediscussiëren. De auteur wil een aantal van de belangrijkste overwegingen schetsen die organisaties moeten nemen bij het aangaan van werving via sociale media. Doherty (2010) geeft aan dat door het groeiende gebruik van sociale media in recruitment de kandidaten op een andere manier gaan zoeken naar banen en dat de potentiële kandidaten vaker door het bedrijf zelf worden benaderd. Dit komt doordat de organisatie op kandidaat profielen karakteristieken kunnen onderscheiden die passen bij de openstaande vacature.

Daarnaast deed ook Suder (2014) onderzoek naar de rol van sociale media in recruitment. De auteur focuste zich vooral op het feit dat wanneer er een nieuwe sollicitant binnenkomt, er door organisaties vaak achtergrondcontroles worden uitgevoerd door middel van sociale netwerksites. Op basis van het bekijken van een profiel op sociale media worden er conclusies getrokken over het karakter van de kandidaat.

In het onderzoek van Subhani et al. (2012) wordt onderzoek gedaan naar wat het nut van het gebruik van LinkedIn voor de werving en selectie is. Dit werd onderzocht door het analyseren van 285 ingevulde vragenlijsten van zowel werkgevers als werknemers uit verschillende branches. Daarnaast zijn nog een aantal korte interviews gehouden met een aantal van de respondenten. Uit het onderzoek blijkt dat LinkedIn geen grote rol speelt in recruitment, behalve bij het netwerken tussen werkgevers, tussen werkgever en werknemer en tussen werkgever en derde partijen voor het zoeken naar nieuwe talenten. De daadwerkelijke selectie van kandidaten gebeurt niet via sociale media. Er zijn enkele grote multinationals die

LinkedIn gebruiken voor het plaatsen van vacatures en voor het behouden van een professioneel netwerk (Subhani et al. 2012).

Nikolaou (2014) heeft onderzoek gedaan naar de rol van sociale netwerksites in recruitment voor werknemers, werkzoekenden, recruiters en HR-professionals door middel van twee vragenlijsten. De eerste studie (N = 375) heeft onderzocht hoe sociale netwerksites worden gebruikt tijdens het zoeken naar werk en in de tweede studie (N = 107) kijkt de schrijver naar hoe recruiters deze sites gebruiken in het rekruterings- en screeningproces. Uit het onderzoek blijkt dat werkzoekenden, voor het bekijken van en reageren op vacatures, nog steeds vaker vacaturesites gebruiken ten opzichte van sociale media. Daarnaast is het in dit onderzoek opmerkelijk dat de rol van sociale netwerksites groter is wat betreft het aantrekken van 'passieve' kandidaten. Dit zijn kandidaten die al wel een baan hebben en nog niet actief op zoek zijn naar een nieuwe baan, maar toch in aanraking komen met de openstaande vacatures van andere bedrijven. HR-professionals gebruiken volgens dit onderzoek vaker LinkedIn dan de andere soorten sociale netwerksites, omdat dit netwerk gezien wordt als een professioneler netwerk in vergelijking tot Facebook. Echter kan de validiteit van deze laatste bevindingen ter discussie gesteld worden, aangezien HR-professionals wellicht terughoudend zijn in het bekennen dat Facebook wordt gebruikt voor werving en screening van de kandidaten. Dit is immers illegaal in de Verenigde Staten (Nikolaou, 2014).

Ook Melanthiou et al. (2015) hebben onderzoek gedaan naar e-recruitment en de rol van sociale netwerksites tijdens het proces van recruitment. Het doel was te identificeren of bedrijven sociale media gebruiken tijdens het recruitmentproces voor het aantrekken en screenen van kandidaten. Drie kritische elementen stonden centraal in het onderzoek: het gebruik van sociale media om kandidaten aan te trekken en te screenen; de juridische implicaties van e-recruitment en screening via sociale media; en de mogelijkheid om e-recruitment als belangrijkste wervingsstrategie te gebruiken. Uit de survey, die door 117 respondenten was ingevuld, bleek dat 86 van deze bedrijven sociale netwerkaccounts onderhouden (73,5%) met als meest populaire antwoorden: Facebook (65%), LinkedIn (40,2%) en Twitter (20,1%). De resultaten bevestigen dat sociale netwerksites een nuttig instrument zijn in de handen van organisaties als het gaat om wervingspraktijken; dat Facebook en LinkedIn domineren en populair zijn in de zakenwereld; dat vooral LinkedIn gebruikt wordt voor e-recruitment doeleinden; en dat een groot aantal bedrijven niet volledig vertrouwt op de informatie die is verkregen via profielen op sociale media. Hoewel de meeste respondenten het gebruik van sociale media voor het screenen van sollicitatieprofielen toegaven, was het in dit onderzoek onduidelijk of deze screening hun beslissing in die mate

beïnvloedde dat ze een sollicitant zouden afwijzen. Als het gaat om recruitment zijn internet en sociale media volgens dit onderzoek krachtige hulpmiddelen en slagen de organisaties in dit onderzoek erin deze aan te passen aan hun behoeften, ofwel door sollicitanten uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek of door het uitvoeren van achtergrondcontroles en screening van profielen.

Ollington, Gibb en Harcourt (2013) deden onderzoek naar het inzetten van sociale netwerksites door recruiters voor het screenen en aantrekken van sollicitanten. Om de data te verzamelen zijn semi-gestructureerde interviews gehouden met 25 recruitment professionals. De resultaten lieten zien dat alle deelnemende recruiters gebruik maakten van sociale netwerksites. De meest populaire sites onder deze recruiters waren LinkedIn, om kandidaten aan te trekken en Facebook, om kandidaten te screenen. Er werden vier specifieke mechanismen van recruiters geïdentificeerd die door middel van het gebruik van sociale netwerksites gefaciliteerd kunnen worden. Deze vier mechanismen zijn 'connector', 'merk', 'transparantie' en 'dataspecificiteit'. Connector wil zeggen dat recruiters door middel van het deelnemen aan sociale netwerksites een netwerkpositie op kunnen bouwen om vervolgens de banden te versterken die ze creëren om werkzoekenden aan te trekken en te screenen. Merk houdt in dat een recruiter op sociale netwerksites de verwachtingen, doelen en waarden van een organisatie kan projecteren om zo potentiële en passende kandidaten te bereiken. Transparantie betekent dat zowel recruiters als werkzoekenden toegang hebben tot alle sociale netwerksites die relevant worden geacht voor de werving en selectie. Tenslotte wil dataspecificiteit zeggen dat op de sociale netwerksites van zowel de organisatie als van de werkzoekenden duidelijke, nauwkeurige en beknopte gegevens worden vereist, waardoor het zoeken van mensen of vaardigheden sneller plaats kan vinden. Over het algemeen gebruikten alle recruiters branding, transparantie en dataspecificiteit op sociale media om gemakkelijker kandidaten te werven. 92% van de geïnterviewde recruiters zocht kandidaten voor gespecialiseerde banen en zij geloofden in de voortdurende potentiële waarde van sociale netwerksites in recruitment. Echter was de andere 8% van de interviewees hier pessimistisch over, omdat zij opmerkten dat de kosten van het effectief aantrekken en vervolgens screenen van geschikte kandidaten, in termen van tijd en moeite, meestal het rendement overstegen. In plaats daarvan gebruikten deze recruiters de sociale netwerksites om contact te houden met collega's in een algemene context.

Het Delphi onderzoek van Girard, Fallery en Rodhain (2014) had als doel om duidelijkheid te scheppen over punten van overeenstemming en onenigheid over de integratie van sociale media in recruitment. 34 Franse experts bestaande uit 26 gebruikers van sociale

media in recruitment en 8 academici hebben aangegeven of zij het eens of oneens waren met verschillende stellingen. Een voorbeeld van zo'n stelling was: "Career websites and job boards are essential but with social media development, they are now insufficient to recruit". De resultaten toonden aan dat het gebruik van sociale media binnen recruitment strategieën nog steeds een uitdaging lijkt voor recruitmentbureaus en bedrijven. Sociale media kunnen volgens deze studie niet gezien worden als vervanging van andere instrumenten van e-recruitment. Ondanks dat veel deskundigen sociale media zien als meer dynamische en relationele instrumenten, wordt het door hen wel als steeds belangrijker ervaren. Daarnaast laat deze studie zien dat professioneel gebruik van sociale media niet kenmerkend is voor een generatie, maar dat het door verschillende generaties gebruikt wordt. Ten slotte beweert dit onderzoek dat sociale media een kans kunnen zijn om de strategische rol van HR-professionals te vergroten via employer-branding strategie, ontwikkeling van interne vaardigheden en een grotere betrokkenheid van managers bij het zoekproces naar kandidaten.

Ook Masa'd (2015) deed onderzoek met als doel de kennis over sociale netwerksites en werving uit te breiden. Om dit doel te bereiken werd een vragenlijst ingevuld door werknemers van HR-afdelingen van bedrijven in het Midden-Oosten. Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de rol van sociale netwerksites steeds groter wordt bij de werving van nieuw personeel. Op dit moment bevindt het zich nog in de beginfase maar de resultaten wijzen op een opkomende trend om sociale netwerksites te gebruiken in recruitment. De meeste ondervraagde bedrijven maken gebruik van bedrijfsgerichte sociale netwerksites zoals LinkedIn. De recruiters profiteren van het grote netwerk dat ze kunnen creëren aan de hand van de sociale netwerksites, om de juiste werknemers te vinden voor de openstaande vacatures.

Ten slotte hebben Koch, Gerber en de Klerk (2018) onderzoek gedaan naar de rol van sociale media in recruitment. De steekproef bestond uit 12 recruiters, verspreid over een breed scala aan branches in Zuid-Afrika. Met deze 12 recruiters werden gestructureerde interviews gehouden en door middel van een thematische analyse werden thema's en sub thema's geïdentificeerd. De studie toonde aan dat het gebruik van sociale media een grote rol speelt in het recruitmentproces. Ondanks het feit dat nog steeds een aantal traditionele recruitmentmethoden worden gebruikt, komt vooral LinkedIn centraal te staan in de wervingsprocessen van de respondenten. Het gebruik van Twitter en Facebook voor werving bleek aanzienlijk lager te liggen. LinkedIn wordt vooral gebruikt om de juiste kandidaten te werven en om online te netwerken, terwijl Facebook en Twitter juist gebruikt worden voor het aanspreken van kandidaten door middel van employer branding. De oorzaak van het lage

gebruik van Twitter zou kunnen zijn dat een recruiter erg actief moet zijn op Twitter en veel ‘volgers’ moet hebben voordat men een groot bereik heeft. Facebook wordt minder gebruikt in recruitment, omdat het gezien wordt als een communicatiemiddel op persoonlijk- en privéniveau in plaats van een bedrijfsinstrument. Volgens Koch et al. (2018) kan LinkedIn, ondanks de grote rol van het gebruik ervan in recruitment, een nadeel opleveren, namelijk een informatie ‘overload’. Het enorme aantal kandidaten dat een LinkedIn-profiel bezit, beperkt de efficiëntie in het gericht zoeken naar kandidaten. Adverteren op carrièresites en bedrijfswebsites blijft volgens dit onderzoek daarom nog steeds een belangrijk instrument om potentiële kandidaten aan te trekken. Een goed ontworpen, uitgebreid wervingsproces en een effectief gebruik van beschikbare informatie over potentiële kandidaten op sociale media kunnen de werving van kandidaten met de meest geschikte vaardigheden en competenties echter aanzienlijk ondersteunen.

Uit bovenstaande resultaten blijkt dat over het algemeen sociale media gebruikt worden in het recruitmentproces, maar dat deze de oude manieren van recruitment niet vervangen doch er complementair aan zijn. Daarnaast blijkt uit alle onderzochte literatuur dat sociale netwerksites gebruikt worden voor het opbouwen van een netwerk en voor het werven van kandidaten. De resultaten tonen een positief beeld van het gebruik van sociale media in recruitment, maar er bestaan wel verschillen van mening over de omvang van de rol van sociale media in recruitment. De onderzoeken van Nikolaou (2014), Melanthiou et al. (2015), Masa'd (2015), Subhani et al. (2012) en Koch et al. (2018) waren het er allemaal over eens dat LinkedIn het vaakst gebruikt wordt voor de werving van passende kandidaten. Ollington et al. (2013) voegt daar Facebook nog aan toe. Doherty (2010) en Nikolaou (2014) noemen daarnaast dat het groeiende sociale mediagebruik ervoor zorgt dat (passieve) kandidaten steeds vaker direct worden benaderd voor een vacature door een organisatie. Kortom, uit deze sectie kan geconcludeerd worden dat sociale netwerksites een steeds grotere rol gaan spelen in het wervingsproces voor het aantrekken van (de beste) kandidaten.

De voor- en nadelen van sociale media in recruitment

Om een goed beeld te kunnen geven van de rol van sociale media in recruitment, benadrukken veel schrijvers de voor- en nadelen ervan. Het is daarom van belang om deze op een overzichtelijke manier weer te geven. De volgende schrijvers hebben onderzocht wat de voor- en nadelen zijn van het gebruik van sociale media in recruitment: Subhani, Joseph, Osman en Hasan, 2012; Florea en Badea, 2013; Melanthiou et al., 2015; Lewis et al., 2015; Petre,

Stegerean en Gavrea, 2017. De voordelen die in bovenstaande artikelen naar voren kwamen zijn weergegeven in tabel 1.

Om de artikelen met elkaar te kunnen vergelijken is het van belang om te weten welke onderzoeksmethode werd gehanteerd en waar de focus van elk artikel lag. Subhani et al. (2012) deden onderzoek naar de bijdrage van LinkedIn aan recruitment en selectie. De andere schrijvers deden onderzoek naar sociale media in het algemeen en zij focusten zich daarom dus op meerdere soorten sociale netwerksites. Zo deden Florea en Badea (2013) onderzoek naar de acceptatie van nieuwe HR-technologieën zoals het gebruik van e-recruitment in organisaties. Melanthiou et al. (2015) deden onderzoek naar het gebruik van sociale netwerksites als e-recruitment methode. Petre et al. (2017) deden onderzoek naar het gebruik van sociale media in recruitment en wat kandidaten hiervan vinden. Ten slotte onderzochten Lewis et al. (2015) wat de voor- en nadelen zijn van sociale netwerksites als een hulpmiddel voor recruitment. Vanwege het feit dat Subhani et al. (2012) de focus alleen gelegd hebben op LinkedIn en de andere onderzoeken ook op de sociale netwerksites Facebook en Twitter, zou dit kunnen leiden tot verschillen in voor- en nadelen tussen het onderzoek van Subhani et al. (2012) en de andere artikelen.

In onderstaande tabel is achter elk voordeel aangegeven welke schrijver de bepaalde uitkomst gevonden heeft.

Tabel 1: *voordelen van gebruik van sociale media in recruitment*

Voordelen	Auteurs
Mogelijkheid van online achtergrond checks om een snellere karakterschets te krijgen van een kandidaat voordat deze aangenomen wordt	Subhani et al., 2012
Het biedt een databank aan informatie over de kandidaten, zoals opleiding en werkervaring	Subhani et al., 2012; Florea & Badea, 2013
Recruiters hebben de mogelijkheid om contact op te nemen met de potentiële kandidaten op een vrijblijvende manier	Subhani et al., 2012
Het ontwikkelt en verbetert de relatie tussen het bedrijf en de kandidaten	Subhani et al., 2012
Het versnelt het recruitmentproces doordat de kandidaten uit de bedrijfsgerichte sites gefilterd kunnen worden, wat uiteindelijk resulteert in het identificeren van de juiste kandidaat	Subhani et al., 2012; Florea & Badea, 2013; Melanthiou et al., 2015; Lewis et al., 2015; Petre et al., 2017
Zowel kandidaten als bedrijven kunnen via de sociale netwerksites toegang krijgen tot informatie over elkaar	Subhani et al., 2012
Het kan zorgen voor verminderde kosten, onder andere doordat het plaatsen van vacatures gratis is	Subhani et al., 2012; Florea & Badea, 2013; Melanthiou et al., 2015; Lewis et al., 2015; Petre et al., 2017
Het promoot het innovatieve, flexibele en up-to-date imago van het bedrijf; promoten van employer branding	Subhani et al., 2012, Florea & Badea, 2013; Melanthiou

	et al., 2015; Petre et al., 2017; Lewis et al., 2015
Het kan de efficiëntie van het recruitmentproces verbeteren	Florea & Badea, 2013
Er is een mogelijkheid om een breder scala aan kandidaten te bereiken, omdat het niet plaatsgebonden is.	Florea & Badea, 2013; Melanthiou et al., 2015; Lewis et al., 2015
Het is 24 uur per dag toegankelijk, omdat kandidaten overal toegang hebben tot internet en daardoor kunnen zij de vacature gemakkelijk bereiken	Florea & Badea, 2013; Melanthiou et al., 2015
Het kan wereldwijd publiek trekken	Florea & Badea, 2013
Het is gemakkelijker om grote aantallen van kandidaten te verwerken	Florea & Badea, 2013
Mogelijkheid tot het verspreiden van informatie over de organisatie en de baan.	Florea & Badea, 2013; Lewis et al., 2015
Het is gemakkelijker voor een kandidaat om te reageren op een vacature	Florea & Badea, 2013
Organisaties trekken computervaardige, jonge, goed opgeleide en in technologie geïnteresseerde kandidaten aan van een hoger niveau.	Melanthiou et al., 2015
Organisaties trekken passieve werkzoekenden sneller aan en dit is positief omdat zij al werkend, ervaren en bekwaam zijn	Melanthiou et al., 2015; Lewis et al., 2015
Online vragenlijsten en tests kunnen worden afgenomen waardoor op voorhand al een selectie gemaakt kan worden tussen competente en minder competente kandidaten	Melanthiou et al., 2015
Het creëert een mogelijkheid om een recruitmentstrategie te ontwikkelen die in lijn is met marketing, interne communicatie en met publieke- en klantenrelaties	Petre et al., 2017
Het wordt beschouwd als een betrouwbare bron door zowel recruiters als werkzoekenden	Petre et al., 2017
Het faciliteert zowel het globale als het lokale recruitment	Petre et al., 2017
Het zorgt voor mogelijkheden die verder gaan dan alleen het identificeren van potentiële kandidaten, zoals: het gebruiken van het netwerk van medewerkers voor verdere groei	Petre et al., 2017
Sociale media bieden kandidaten heel veel informatie en de mogelijkheid om betrokken te zijn.	Petre et al., 2017
Kandidaten hebben de mogelijkheid om reclame te maken voor zichzelf, omdat ze hun CV en andere belangrijke karaktereigenschappen op sociale media kunnen plaatsen	Petre et al., 2017
Berichten op sociale media kunnen door iedereen worden gedeeld, waardoor ze een breed publiek kunnen bereiken die ze anders nooit zouden bereiken	Lewis et al., 2015
Er kan een talentenbank gecreëerd worden waar ook later nog geschikte kandidaten uitgehaald kunnen worden.	Lewis et al., 2015
Het zorgt voor minder administratieve taken voor HR	Lewis et al., 2015

Zoals in de tabel te zien is komt een aantal voordelen overeen in de verschillende artikelen. Er zijn drie voordelen die in alle artikelen naar voren komen en hierdoor kan aangenomen worden dat dit voordelen zijn die van belang zijn wat betreft het gebruik van sociale media in recruitment. Zo versnelt het gebruik van sociale media in recruitment het recruitmentproces, doordat de pool van kandidaten uit de bedrijfsgerichte sites gefilterd kunnen worden. Dit resulteert uiteindelijk in het sneller identificeren van de juiste kandidaat. Daarnaast werd in alle artikelen benoemd dat het zorgt voor verminderde kosten, onder andere doordat het plaatsen van vacatures gratis is. Ten slotte kwam uit alle onderzoeken naar

voren dat het gebruik van sociale media in recruitment het imago van het bedrijf promoot. Dit omdat het bedrijf een innovatief, flexibel en up-to-date imago krijgt.

Naast de verschillende voordelen, zijn ook de nadelen van het gebruik van sociale media in recruitment onderzocht. De resultaten hiervan zijn weergegeven in tabel 2.

Tabel 2: *nadelen van gebruik sociale media in recruitment*

Nadelen	Auteurs
Veel kandidaten en werkgevers doen zich op sociale media beter voor dan dat ze zijn	Subhani et al., 2012
Het bedrijf zal worden geconfronteerd met wijzigingen en uitdagingen om nieuwe strategieën uit te breiden, om zo de nieuwe recruitment technieken aan te nemen	Subhani et al., 2012
De afzondering van gegevens en ethiek spelen een grote rol, maar de meeste organisaties hechten hier niet veel waarde aan	Subhani et al., 2012
Er is te weinig kennis, tijd en kosten geïnvesteerd in het actieve recruitmentproces via sociale netwerken: bijvoorbeeld het trainen van HR-professionals zodat zij kandidaten goed kunnen beoordelen via sociale media	Subhani et al., 2012; Melanthiou et al., 2015
Transparantie van informatie is een probleem: er zijn altijd twijfels of de verkregen informatie echt of nep is, want de kandidaten kunnen zelf bepalen wat zij delen of niet	Subhani et al., 2012
Discriminatie komt vaker voor. Persoonlijke informatie zoals ras, religie en leeftijd zullen een impact hebben op de beslissing van de werkgevers om de kandidaat aan te nemen, dit kan al gebeuren bij het screenen van een individu kort na het indienen van een sollicitatiebrief; verminderde diversiteit	Subhani et al., 2012; Florea & Badea, 2013; Melanthiou et al., 2015; Lewis et al., 2015
Niet iedereen heeft toegang tot internet of niet alle werkzoekenden gebruiken sociale media om te solliciteren naar een baan en daardoor creëert het ongelijkheid in kansen tot werk	Florea & Badea, 2013; Melanthiou et al., 2015; Lewis et al., 2015; Petre et al., 2017
De drempel is lager om te solliciteren, waardoor ook ongeschikte kandidaten sneller reageren op een vacature. Er kunnen daardoor zoveel kandidaten reageren dat organisaties de meest getalenteerde missen	Florea & Badea, 2013; Melanthiou et al., 2015; Lewis et al., 2015
Het kan een beperking zijn voor kandidaten die de technologie niet compleet begrijpen en het daarom ook niet volledig kunnen gebruiken	Florea & Badea, 2013
Als het niet zorgvuldig is vormgegeven dan kan het sommige kandidaten ontmoedigen of het kan ze een ongunstig beeld geven van de organisatie	Florea & Badea, 2013
Het proces kan onpersoonlijk worden opgevat en daardoor kan het een aantal kandidaten afschrikken	Florea & Badea, 2013; Lewis et al., 2015
Er zitten nog meer kosten aan verbonden, zoals het feit dat de functieomschrijvingen binnen een vacature altijd up-to-date moeten zijn	Melanthiou et al., 2015
Het is niet of minder effectief voor kleine, onbekende bedrijven, omdat sollicitanten sneller zullen reageren op een vacature van een reeds bekende organisatie.	Melanthiou et al., 2015
Ex-werknemers kunnen de organisatie schade aanrichten op sociale media nadat ze zijn ontslagen	Petre et al., 2017
Er is een gebrek aan formeel beleid voor het gebruik van sociale media in HR	Petre et al., 2017

Zoals in bovenstaande tabel te zien is lopen de nadelen wat meer uiteen als de uitkomsten van de verschillende artikelen met elkaar vergeleken worden. Er is geen enkel nadeel dat door alle artikelen genoemd wordt. Wel zijn er nadelen gevonden die in vier

verschillende artikelen naar voren kwamen. Zo werd door Subhani et al. (2012), Florea en Badea (2013), Melanthiou et al. (2015) en Lewis et al. (2015) gezegd dat sociale media in recruitment kan leiden tot meer discriminatie. Persoonlijke informatie zoals ras, religie en leeftijd zullen een impact hebben op de beslissing van de werkgevers om de kandidaat aan te nemen. Al kort na het indienen van een sollicitatiebrief wordt de kandidaat door mensen in de organisatie gescreend en op dit punt kan discriminatie al ontstaan. Dit kan uiteindelijk leiden tot een verminderde diversiteit in de organisatiecultuur. Een ander nadeel, genoemd door Florea en Badea (2013), Melanthiou et al. (2015), Petre et al. (2017) en Lewis et al. (2015) is dat niet iedereen toegang heeft tot het internet. Daarnaast gebruiken niet alle werkzoekenden internet om te solliciteren naar een baan. Dit leidt dan ook tot ongelijkheid in kansen tot werk.

Geconcludeerd kan worden dat verschillende onderzoeken het eens zijn over een aantal voor- en nadelen van het gebruik van sociale media in recruitment. Deze voor- en nadelen zijn daarom van belang voor organisaties om in acht te nemen wanneer zij sociale media gaan gebruiken in het recruitmentproces. De voordelen die overeenkomen zijn dat het gebruik van sociale media tijd en kosten bespaart en dat imago van het bedrijf gepromoot kan worden. De overeenkomende nadelen zijn dat sociale media in recruitment kan leiden tot discriminatie en dat niet iedereen sociale media gebruikt om te solliciteren naar een baan. Interessant om op te merken is wel dat een voordeel in het artikel van Petre et al. (2017) werd gezien als een nadeel in het artikel van Subhani et al. (2012), namelijk of sociale netwerksites als een betrouwbare bron gezien kunnen worden of niet. Waar Petre et al. (2017) zeggen dat dit wel zo is, beweren Subhani et al. (2012) dat er op sociale netwerksites altijd twijfels zijn of de verkregen informatie echt of nep is.

De effectiviteit van sociale media in recruitment

Kijken naar het nut of de effectiviteit van sociale media in recruitment is belangrijk om verschillende redenen. Zoals in bovenstaande is weergegeven zijn veel auteurs het erover eens dat sociale netwerksites gebruikt worden voor recruitment en screening, omdat het goedkoop is, snel resultaat geeft en weinig tijd en moeite kost. Er bestaan echter bedenkingen over de accuraatheid van de informatie op de online profielen, de effectiviteit van het aantrekken van kwalitatieve kandidaten, de waarde van sociale media als handvat om de informatie van de kandidaten te verifiëren en de mogelijkheid om job-relevante informatie te verzamelen en dit moet dan ook in overweging genomen worden. Vandaar dat in dit deel de effectiviteit van sociale media in recruitment besproken wordt.

Allereerst hebben Kluemper en Rosen (2009) onderzocht of het gebruik van sociale media in recruitment effectief is en of het leidt tot het selecteren van de beste kandidaten. Het doel van dit onderzoek was om de haalbaarheid te onderzoeken van het verbeteren van de selectie van kandidaten, door middel van het gebruiken van persoonlijke informatie van kandidaten die op dat moment beschikbaar was op sociale netwerksites. Voor dit onderzoek zijn zes sociale netwerkprofielen van potentiële kandidaten beoordeeld door 63 getrainde beoordelaars. De gegevens zijn uiteindelijk dus verzameld op basis van 378 verschillende beoordelingen met de intentie om hieruit te kunnen evalueren of beoordelaars betrouwbaar en accuraat de big-five persoonlijkheidskenmerken, intelligentie en prestaties kunnen bepalen enkel op basis van de informatie op sociale netwerksites. De betrouwbaarheid van de beoordelingen werden bepaald door middel van de consistentie en de nauwkeurigheid van de beoordelaar. De uitkomsten van het onderzoek waren dat uitsluitend gebaseerd op het bekijken van sociale netwerkprofielen, beoordelaars consistent zijn in hun beoordelingen over bovengenoemde onderwerpen en dat ze hoog- van laag presterende kandidaten nauwkeurig kunnen onderscheiden. Beoordelaars die zelf intelligenter en emotioneel stabiel waren, waren beter in het identificeren van de beste kandidaten. Dit levert dus bewijs dat beoordelaars organisatorisch relevante kenmerken nauwkeurig kunnen bepalen aan de hand van de informatie op sociale netwerksites.

Ook Madia (2011) heeft onderzoek gedaan naar de effectiviteit van het gebruik van sociale media in recruitment. Het doel van dit literatuuronderzoek was, om te onderzoeken hoe sociale media het best ingezet kunnen worden in de zoektocht naar talent. De resultaten lieten zien dat wanneer organisaties sociale media toevoegen aan hun recruitmentstrategie, ze sneller hun doelen behalen, ze kosteneffectief, doelgericht en strategisch zijn, ze competitief blijven en dat ze kunnen zoeken naar toptalent. Vereist is wel dat de recruitmentstrategie op een succesvolle manier is ingericht. Madia (2011) geeft daarom ook aan hoe een recruitmentstrategie succesvol kan worden gelanceerd door een aantal 'best practices':

- Het sociale mediagebruik moet een uitbreiding zijn op de reeds bestaande strategie;
- Er dienen voldoende middelen beschikbaar te zijn om deel te nemen aan de sociale mediakanalen;
- De recruitmentstrategie moet gebaseerd zijn op de bedrijfsdoelstellingen;
- Er moet een beleid zijn wat betreft sociale mediagebruik, onder andere om de juridische parameters te volgen;
- De gebruikte sociale netwerken moeten worden afgestemd op waar de doelgroep van de organisatie zich bevindt;

- Als Facebook of Twitter gebruikt wordt, dan moeten deze pagina's overeenkomen met het gehele bedrijfsimago;
- Het gebruik van video in recruitment is erg effectief in het laten zien van de bedrijfscultuur, het management of de werkeethiek en dit kan plaatsvinden via Youtube.

Als bedrijven deze punten meenemen bij het implementeren van een recruitmentstrategie, zullen zij profiteren van bovenstaande voordelen die het met zich meebrengt. Hierdoor zullen organisaties uiteindelijk de beste kandidaten werven.

Een onderzoek dat het doel had om LinkedIn als instrument voor recruitment te evalueren, en daarmee ook kijkt naar de efficiëntie van LinkedIn is het onderzoek van Ismail en Koshy (2017). In dit recente onderzoek hebben de auteurs diepte-interviews afgenomen met vertegenwoordigers van vijf organisaties en vijf wervingsbureaus. De studie toonde aan dat over het algemeen elke deelnemer LinkedIn een efficiënt instrument vindt voor de werving van met name kandidaten op hoger niveau of voor kandidaten met gespecialiseerde en unieke vaardigheden en dat LinkedIn een kosteneffectieve wervingstool is.

Wervingsbureaus gebruiken sociale media alleen voor recruitment, terwijl de andere organisaties sociale media óók gebruiken voor marketing en zakelijke ontwikkeling. Wervingsbureaus zagen LinkedIn echter als een concurrent, omdat de andere organisaties de kosten die aan LinkedIn verbonden zijn vergelijken met de kosten die ze anders kwijt zijn aan een wervingsbureau. De studie concludeerde dat organisaties een duidelijke strategie voor het gebruik van sociale media moeten hebben om LinkedIn op een effectieve manier te kunnen gebruiken.

Daarnaast hebben Black en Johnson (2012) onderzocht hoe effectief het gebruik van sociale media in recruitment is. Dit artikel heeft als doel om HR-praktijken met betrekking tot sociale netwerksites te bespreken en te bediscussiëren. Door middel van de bestaande literatuur zijn zeven hypotheses opgesteld over het gebruik van sociale media in HR. De resultaten lieten zien dat recruiters steeds vaker sociale media gebruiken in de werving en selectie, maar dat het niet zonder problemen gebruikt kan worden. Het blijft volgens dit artikel lastig om data betreffende het gebruik en de effectiviteit van sociale netwerksites te verzamelen en te gebruiken. Volgens Black en Johnson (2012) hebben veel organisaties momenteel nog geen beleid en nog geen grenzen opgesteld voor het gebruik van sociale netwerksites. Om sociale netwerksites effectief te laten zijn in het recruitmentproces is het volgens dit artikel van belang dat organisaties dit beleid ontwikkelen, om eerlijke en uniforme procedures te waarborgen voor het evalueren van informatie op sociale netwerksites.

Organisaties die op een ethische en legale manier correct gebruik maken van geldige gegevens op sociale netwerksites, zullen niet alleen profiteren van betere selectieprocedures, maar zullen uiteindelijk ook een beter personeelsbestand vormen en hierdoor zal het gebruik van sociale netwerksites in recruitment effectief zijn.

Ten slotte deden ook Nikolaou (2014) en Masa'd (2015) uitspraken over de effectiviteit van het gebruik van sociale netwerksites in recruitment. Nikolaou (2014) laat zien dat leeftijd en geslacht voor verschil zorgen in het gebruik van sociale mediasites voor recruitment. Mannen en ouderen gebruiken vaker LinkedIn, terwijl jongeren en vrouwen vaker Facebook gebruiken voor het zoeken naar een baan. HR-professionals zijn volgens dit onderzoek meer betrokken bij LinkedIn dan bij Facebook en zij waren dan ook van mening dat LinkedIn effectiever is dan Facebook in het recruitmentproces. Masa'd (2015) voorspelde dat het creëren van een groot netwerk de sterkste factor is van sociale media voor de uiteindelijke effectieve werving.

Bovenstaande resultaten laten zien dat het lastig is om data en gegevens te verzamelen over de effectiviteit van het gebruik van sociale media in het recruitmentproces. Maar, Kluemper en Rosen (2009) tonen aan dat beoordelaars consistent zijn in het beoordelen van de online profielen op sociale netwerksites, waardoor de hoog- van de laag presterende kandidaten kunnen worden onderscheiden. Ook Madia (2011), Ismail en Koshy (2017) en Black en Johnson (2012) vonden dat het gebruik van sociale media in recruitment effectief is, mits een organisatie daarvoor een goed beleid heeft opgesteld. Door middel van het legaal en ethisch omgaan met sociale media zal een organisatie kosteneffectief, doelgericht en strategisch worden, ze zal competitief blijven en ze zal kunnen zoeken naar toptalent. Er kan dus wel gesteld worden dat het gebruik van sociale netwerksites in recruitment effectief is.

Conclusie en discussie

Interpretatie van de resultaten

In dit onderzoek is geanalyseerd wat de rol van sociale media in recruitment is. Om een totaalbeeld te kunnen schetsen van wat sociale media met recruitment doet zijn er vijf hoofdvragen opgesteld. Deze vragen zullen in de volgende sectie worden besproken en beantwoord.

De eerste onderzoeksvraag die centraal stond in dit onderzoek was: wat zijn de belangrijkste sociale netwerksites in recruitment? Deze vraag dient als inleiding en hulpmiddel om de andere vragen goed te kunnen interpreteren. Er wordt een overzicht gegeven van de inhoud en gebruikersaantallen van de belangrijkste sociale netwerksites. Op

basis van de geselecteerde literatuur kan er worden geconcludeerd dat LinkedIn het vaakst wordt gebruikt in recruitment. Facebook en Twitter worden wat minder vaak gebruikt in de werving en selectie, omdat deze sociale media vaak als minder professioneel en meer privé wordt gezien in vergelijking met LinkedIn. In de sectie over de rol van sociale media in recruitment wordt meer uitleg gegeven over waarom LinkedIn gezien wordt als belangrijkste vorm van sociale media in recruitment.

Nadat is onderzocht welke sociale netwerksites het belangrijkste zijn, is er gekeken naar de invloed van sociale media in recruitment op de maatschappij. Uit de onderzoeken van Suder (2014) en Clark en Roberts (2010) bleek dat sociale media vooral invloed heeft op sollicitanten. De werkgever zit in de positie dat hij of zij de kandidaat al voor het sollicitatiegesprek kan screenen door het bekijken van sociale netwerksites en op basis daarvan kan concluderen of de persoon geschikt is voor de baan. De meest ingrijpende consequentie hiervan kan zijn dat kandidaten soms afgewezen worden enkel op basis van een screening via sociale netwerksites. Beide auteurs deden een literatuuronderzoek, maar om tot de gevonden resultaten te komen zijn toch verschillende bronnen gebruikt. Omdat veel van de gebruikte bronnen in het onderzoek van Suder (2014) dateren uit de jaren tussen 2010 en 2014, zou geconcludeerd kunnen worden dat het effect op de sollicitanten in die jaren niet veranderd is. Madera (2012) heeft als enige de invloeden op de organisatie besproken, namelijk dat de organisatie die sociale media gebruikt in het recruitmentproces als oneerlijk kan worden gezien. Het valt echter te bezien of er een generaliseerbare conclusie is, omdat het onderzoek enkel gebaseerd is op jongeren die werken in horecabedrijven. Jongeren maken over het algemeen vaker gebruik van sociale media dan ouderen en kunnen het als oneerlijk ervaren als zij bij een sollicitatie gescreend worden en een sollicitant die geen online profiel heeft niet. Daarnaast is het belangrijk om op te merken dat deze studie LinkedIn niet mee heeft genomen in de analyse, terwijl dit in overig onderzoek wordt beschreven als belangrijkste sociale medium op het gebied van recruitment.

Vervolgens is gekeken naar de rol van sociale media in recruitment. Hierbij is gekeken of sociale netwerksites vaak worden gebruikt voor het werven en selecteren van het personeel en voor welke doeleinden. Uit elk onderzoek komt naar voren dat sociale media gebruikt worden in het recruitmentproces, maar dat het complementair is aan de oude recruitmentmethodes zoals bijvoorbeeld vacaturesites. Daarnaast is er overeenstemming over het feit dat sociale netwerksites gebruikt worden voor het opbouwen van een netwerk en het werven van kandidaten. Alle auteurs deden empirisch onderzoek in verschillende landen, door middel van verschillende methodes en met een verschillende steekproef. Dit laat zien dat in

veel verschillende contexten dezelfde resultaten gevonden worden en dit is van belang om aan te kunnen tonen dat sociale media dus een grote rol spelen in recruitment. De onderzoeken van Nikolaou (2014), Melanthiou et al. (2015), Masa'd (2015) en Koch et al. (2018) waren het er allemaal over eens dat LinkedIn het vaakst gebruikt wordt als het gaat om het werven van de beste kandidaten. Echter kan volgens het onderzoek van Nikolaou (2014) in twijfel getrokken worden of LinkedIn daadwerkelijk als meest geschikt gezien kan worden. Deze resultaten zijn namelijk verkregen door middel van een zelfrapportage van bedrijven, die aangeven dat zij Facebook niet gebruiken om kandidaten te screenen wanneer er een sollicitatie binnenkomt. In het toegeven van het gebruik van Facebook voor het screenen van kandidaten kunnen de HR-professionals wellicht terughoudend zijn, omdat dit in een aantal landen illegaal is. Nikolaou (2014) en Koch et al. (2018) spreken elkaar in het onderzoek tegen. Nikolaou (2014) zegt dat werkzoekenden nog steeds vaker vacaturesites gebruiken in vergelijking tot sociale media en dat sociale media op dit moment alleen nog het verschil maken wat betreft het werven van de passieve kandidaten, terwijl Koch et al. (2018) zeggen dat LinkedIn op dit moment centraal staat in het wervingsproces en dat naast LinkedIn de vacaturesites zelden nog maar gebruikt worden. Dit verschil zou toegeschreven kunnen worden aan het feit dat de onderzoeken in een ander jaar uitgevoerd zijn, omdat ook sociale media zich door de tijd heen ontwikkelen en veranderen. De steekproef van Koch et al. (2018) bestond slechts uit 12 recruiters en werd enkel verricht in Zuid-Afrika. Vanwege het feit dat in Zuid-Afrika een andere cultuur heerst wat betreft het gebruik van sociale media voor recruitment doeleinden dan bijvoorbeeld in Europa, is het niet betrouwbaar om deze resultaten internationaal te generaliseren. Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat sociale netwerksites een steeds grotere rol gaan spelen in het wervingsproces voor het aantrekken van de beste kandidaten. Steeds meer bedrijven maken gebruik van sociale media in recruitment, maar het is nog steeds complementair aan het gebruik van vacaturesites. LinkedIn is volgens dit onderzoek de meest bruikbare vorm van sociale media in recruitment.

Wat betreft de voor- en nadelen zijn Subhani et al. (2012), Florea en Badea (2013) Melanthiou et al. (2015), Lewis et al. (2015) en Petre et al. (2017) het met elkaar eens dat het gebruik van sociale media in recruitment een kostenbesparende methode is om kandidaten te werven en te selecteren. Ook beschreven al deze onderzoekers dat het recruitmentproces versneld wordt, doordat de pool van kandidaten uit de bedrijfsgerichte sites gefilterd kunnen worden. Tenslotte wordt het imago van het bedrijf gepromoot. De laatste bevinding is interessant, omdat eerder door Madera (2012) is aangetoond dat organisaties als oneerlijk kunnen worden ervaren als zij gebruikmaken van sociale media in recruitment. Zoals

genoemd in bovenstaande zijn de resultaten van dat onderzoek echter lastig te generaliseren, omdat het onderzoek enkel gebaseerd is op jongeren in de horeca. Zij kunnen een organisatie als oneerlijk ervaren als zij de verwachting hebben dat de organisatie enkel hun online profiel screenen en niet die van oudere sollicitanten die wellicht geen profiel hebben op een sociale netwerksite. Bovenstaande auteurs hebben allen een verschillend onderzoek gedaan met een andere steekproef en in verschillende landen en culturen. Toch kwamen er een aantal dezelfde voordelen uit. Dit literatuuronderzoek laat zien dat deze voordelen voor een organisatie van belang kunnen zijn, wanneer zij sociale media implementeren in het recruitmentproces. Wat betreft de nadelen lopen de onderzoeken wat meer uiteen. Nadelen die mogelijk verbonden kunnen zijn aan het gebruik van sociale media in recruitment zijn onder meer dat het kan leiden tot meer discriminatie (Subhani et al., 2012; Florea en Badea, 2013; Melanthiou et al., 2015; Lewis et al., 2015). Een nadeel is tevens dat niet iedereen toegang heeft tot internet of in ieder geval dat niet iedereen internet gebruikt om te solliciteren naar een baan (Florea en Badea, 2013; Melanthiou et al., 2015; Petre et al., 2017; Lewis et al., 2015). De artikelen vertonen veel overeenkomsten en ze vullen elkaar goed aan. Echter werd het voordeel dat Petre et al. (2017) noemden door Subhani et al. (2012) als nadeel gezien. Dit betreft de vraag of sociale netwerksites als een betrouwbare bron gezien kunnen worden door zowel recruiters als werkzoekenden. Waar Petre et al. (2017) zeggen dat dit wel zo is, beweren Subhani et al. (2012) dat er op sociale netwerksites altijd twijfels zijn of de verkregen informatie echt of nep is. Een mogelijke verklaring is dat Subhani et al. (2012) zich alleen maar focussen op LinkedIn en Petre et al. (2017) op meerdere vormen van sociale media. In het onderzoek van Petre et al. (2017) worden Facebook en Twitter dus ook meegenomen. Deze sociale netwerksites worden gezien als persoonlijk en privé in plaats van werk gerelateerd. Het kan daarom zo zijn dat op LinkedIn andere soort informatie wordt geplaatst dan op Facebook en Twitter. Daarnaast zit er vijf jaar verschil tussen de twee onderzoeken, waarin op het gebied van sociale media heel veel veranderd kan zijn. De rest van de gevonden resultaten is in tabel 1 en 2 terug te zien. Veel van de voor- of nadelen werden vaak door twee- of drie van de vijf onderzoeken genoemd. Er zijn dus ook nog andere overeenkomsten dan enkel die hierboven genoemd zijn. De voor- en nadelen die door meerdere auteurs genoemd zijn, worden benadrukt, omdat deze van het grootste belang zijn.

Het antwoord op de vraag of het gebruik van sociale media in recruitment effectief is, is dat het lastig is om numerieke data en gegevens te verzamelen over de effectiviteit van het gebruik van sociale media in het recruitmentproces. Het is voor organisaties lastig om bij te houden welke kandidaat door welk medium in de organisatie of vacature geïnteresseerd is

geraakt en met de organisatie in aanraking is gekomen. Door Madia (2011), Ismail en Koshy (2017) en Black en Johnson (2012) werd wel gevonden dat het gebruik van sociale media in recruitment effectief is indien een organisatie daarvoor een gedegen beleid heeft opgesteld. Als er een goede regelgeving is wat betreft het legale en ethische gebruik van sociale media voor het werven en screenen van kandidaten, dan zal dit ervoor zorgen dat de werving van kandidaten kosteneffectief, doelgericht en strategisch wordt, dat organisaties competitief blijven en dat ze kunnen zoeken naar toptalent. Ook zal het leiden tot het sneller behalen van de organisatiedoelen. Er kan dus wel gesteld worden dat het gebruik van sociale netwerksites in recruitment kan leiden tot effectiviteit van de organisatie. Echter focussen Ismail en Koshy (2017) zich enkel op het gebruik van LinkedIn in recruitment en daardoor is het niet zomaar aan te nemen dat het ook geldt voor de andere vormen van sociale media. Ook is het literatuuronderzoek van Madia (2011) gebaseerd op relatief weinig bronnen, waardoor de resultaten van het onderzoek de bestaande literatuur niet volledig weerspiegelt. Kluemper en Rosen (2009) lieten zien dat beoordelaars consistent zijn in het beoordelen van de online profielen op sociale netwerksites. Door middel van die beoordelingen konden de hoog- van de laag presterende kandidaten worden onderscheiden. Echter is dit slechts gebaseerd op zes profielen, waar de karaktereigenschappen en vaardigheden wellicht duidelijk naar voren kwamen.

Beperkingen en aanbevelingen

In dit onderzoek was het niet eenvoudig om informatie te vinden over de verschillende onderzoeksvragen. Er waren namelijk maar weinig onderzoeken die exact dezelfde onderzoeksvragen stelden. De resultaten waren soms lastig met elkaar te vergelijken, maar over het algemeen wel bruikbaar voor dit onderzoek. Als bijvoorbeeld gekeken wordt naar de onderzoeksvraag over de rol van sociale media in recruitment focusten Subhani et al. (2012) zich enkel op LinkedIn en Melanthiou et al. (2015) op meerdere sociale netwerksites. Zo zijn de resultaten uit artikelen op andere soorten informatie gebaseerd. Dit toont ook aan dat er een behoefte is aan onderzoek dat meerdere sociale mediakanalen met elkaar vergelijkt.

Daarnaast zijn sociale media pas in 2003 opgericht en werden ze pas later gebruikt in de werving en selectie. Hierdoor is er nog niet zoveel onderzoek gedaan naar het gebruik ervan in recruitment, vooral niet wat betreft de effectiviteit. Dit is dan ook een aanbeveling voor toekomstig onderzoek. Er is namelijk weinig numerieke data beschikbaar in de literatuur over de effectiviteit van het gebruik van sociale media in recruitment en dit kan dus gezien worden als een gat in de literatuur. In dit onderzoek wordt wel antwoord gegeven op de vraag

of sociale media effectief zijn in recruitment, maar dit antwoord is niet gebaseerd op cijfers over hoeveel kandidaten er bijvoorbeeld daadwerkelijk solliciteren naar een baan via sociale media. In theorie kan het gebruik van sociale media in recruitment als effectief worden ervaren, maar als de praktijk aantoont dat er niet veel kandidaten worden aangenomen via sociale netwerksites, kan het niet als effectief worden bestempeld. Toekomstige data-analyses naar hoeveel kandidaten er daadwerkelijk aangenomen worden via verschillende sociale netwerksites kunnen dus bijdragen aan de literatuur over de effectiviteit van sociale media in recruitment.

Ook zijn sociale media veranderlijk en innovatief van aard. Het is daarom lastig om resultaten uit onderzoeken met elkaar te vergelijken als het ene onderzoek is uitgevoerd in 2012 en het andere in 2018. Mogelijk werd in 2012 LinkedIn nog niet vaak gebruikt in recruitment en in 2018 wel. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is daarom een minder brede scope te kiezen, om daardoor een accuraat beeld te kunnen geven van de huidige werkelijkheid.

Ten slotte is er over het algemeen meer onderzoek gedaan naar het gebruik van LinkedIn in recruitment in vergelijking tot het gebruik van Facebook en Twitter, hoewel deze sites ook in recruitment worden gebruikt. Hier is nog weinig specifiek onderzoek naar gedaan, terwijl uit de literatuur naar voren komt dat deze bijvoorbeeld wel belangrijk kunnen zijn voor de employer branding van een organisatie. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is daarom om onderzoek te doen naar het gebruik van Facebook en Twitter in recruitment, met bijvoorbeeld de focus op het bevorderen van de employer branding van een organisatie.

Implicaties

Eén van de theoretische implicaties is dat er orde is geschapen in de chaos van literatuur. Er is duidelijk onder elkaar gezet wat de rol en invloeden zijn van het gebruik van sociale media in recruitment. Elk bestaand onderzoek op het gebied van sociale media in recruitment stelde een compleet andere onderzoeksvraag. Toch kwamen veel van de onderzoeken tot dezelfde resultaten. Dit paper laat van de vijf onderzoeksvragen een goed beeld zien wat de verschillende bestaande onderzoeken hierover aan conclusies trokken. Aanvankelijk was het dus lastig om een goed beeld te krijgen van wat er werkelijk speelt op het gebied van sociale media in recruitment, maar daar heeft dit paper een oplossing voor gegeven. Vergeleken met andere literatuurstudies die binnen dit onderzoeksgebied gedaan zijn, zijn in dit onderzoek meer bronnen gebruikt om tot de gevonden resultaten te komen. Dit betekent dat het de complete literatuur, die over sociale media in recruitment gaat, omvat en daardoor geeft het

dus een volledig beeld van de beschikbare informatie. Daarnaast zijn relatief up-to-date artikelen gebruikt. Er zijn conclusies gedaan op basis van artikelen uit 2009 tot en met 2018, terwijl sociale media al sinds 2003 bestaan.

Een praktische implicatie is dat bedrijven door dit onderzoek weten wat de voor- en nadelen zijn van het gebruik van sociale media in recruitment. Bedrijven kunnen hierdoor de mogelijke nadelen vermijden. Eén van de nadelen die zijn beschreven is bijvoorbeeld dat sociale media discriminatie in de hand kunnen werken. Dit kan mogelijk de diversiteit in een organisatie verhinderen, wat kan leiden tot een verminderde prestatie van een team. Een organisatie dient zich hiervan bewust te zijn, om zo de diversiteit van het team te kunnen waarborgen. In het interview met Sylvia Wools en Ingrid van Gelder van Achmea (zie Appendix 1) is bijvoorbeeld naar voren gekomen dat recruiters in deze organisatie kandidaten werven door middel van het screenen van een LinkedIn profiel, maar dat zij ondanks bepaalde kenmerken zoals ras, geslacht of leeftijd altijd kiezen voor de persoon die het team verder gaat brengen. Deze recruiters gaven aan dat zij dit doen door het kiezen van een zo divers mogelijk team.

Dit onderzoek laat daarnaast zien dat sociale media de laatste jaren veel gebruikt worden en dat het over het algemeen ook als effectief wordt gezien. Met name LinkedIn kwam naar voren als een effectief instrument om talentvolle kandidaten te werven. Deze bevindingen kunnen dus een aanleiding zijn voor organisaties om meer aandacht te schenken aan het gebruik van LinkedIn in het recruitmentproces. In zowel het interview met Sylvia Wools en Ingrid van Gelder van Achmea als in het interview met Dymph Bergstein van BKV (zie appendix 1 en 2), kwam naar voren dat er veel gebruik werd gemaakt van sociale media maar dat het altijd beter kan. Echter deden beide organisaties al heel veel met LinkedIn en omdat uit bestaand onderzoek is gebleken dat LinkedIn ook daadwerkelijk het meest succesvol is in de werving en selectie, was dit onderzoek een bevestiging dat deze organisaties goed bezig zijn wat betreft het gebruik van sociale media. Achmea besteedt ook veel tijd aan het maken van Facebookcampagnes (zie appendix 1). Uit het huidige onderzoek is echter gebleken dat Facebook maar weinig goede kandidaten oplevert in verhouding tot LinkedIn. De ondervraagde recruiters geven aan dat het maken van de Facebookcampagnes veel tijd kost. De conclusie van dit onderzoek is dat zij deze tijd beter anders kunnen besteden, waardoor ze effectiever worden in het werven van de juiste kandidaten.

In de literatuur kwam ten slotte naar voren dat sociale media in recruitment complementair is aan de oudere manieren van recruitment. Zowel Achmea als BKV maken, voor het plaatsen van vacatures, naast hun eigen websites ook nog veel gebruik van

vacaturesites (zie appendix 1 en 2). Uit het huidige onderzoek blijkt dat bedrijven die met name bezig zijn met het zomaar plaatsen van vacatures op sociale netwerksites als Facebook en Twitter, deze tijd effectiever kunnen besteden aan het werven van kandidaten via LinkedIn, de eigen website of via vacaturesites als Monsterboard en Indeed.

Referenties

- Aldenhoven, S. (2008). De impact van generatie Y op IT. *Compact 08*, 43-48.
- Armour, S. (2005). *Generation Y: They've arrived at work with a new attitude*. Geraadpleegd van: <http://digitizingamerica.shanti.virginia.edu/sites/digitizingamerica.shanti.virginia.edu/files/USATODAY.com%20-%20Generation%20Y:%20They've%20arrived%20at%20work%20with%20a%20new%20attitude.pdf>
- Beauchemin, C., & González-Ferrer, A. (2011). Sampling international migrants with origin-based snowballing method: New evidence on biases and limitations. *Demographic Research*, 25(3), 103-134. doi:10.4054/DemRes.2011.25.3
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273-285. doi:10.1016/j.intman.2009.01.002
- Berkelaar, B. L., Scacco, J. M., & Birdsell, J. L. (2014). The worker as politician: How online information and electoral heuristics shape personnel selection and careers. *New Media & Society*, 17(8), 1377-1396. doi:10.1177/1461444814525739
- Black, S. L., & Johnson, A. F. (2012). Employers' use of social networking sites in the selection process. *The Journal of Social Media in Society*, 1(1).
- Boyd, D., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. doi:10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, 405-434. doi:10.1016/S0149-2063(00)00045-3
- Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4), 437-448. doi:10.1177/0894439310386567
- Clark, L. A., & Roberts, S. J. (2010). Employer's Use of Social Networking Sites: A Socially Responsible Practice. *Journal of Business Ethics*, 95, 507-525. doi:10.1007/s10551-010-0436-y
- Derous, E. (2014). Op de proef gesteld: uitdagingen voor werving en selectie. Handboek HR in de zorg: beleid en praktijk, 1-26.
- Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, 9(6), 11-15. doi:10.1108/14754391011078063

- Florea, V. N., & Badea, M. (2013). Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations. *Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation*, 344-352.
- Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2014). Integration of social media in recruitment: a delphi study. *Social Media in Human Resources Management* 12, 97-120. doi:10.1108/S1877-6361(2013)0000012009
- Ismail, I. & Koshy, S. (2017). 'The Use of LinkedIn as a Recruitment Tool in the UAE: An Evaluation'. International. *Conference on Education, Humanities and Management* ,113-119. doi:10.15242/HEAIG/IAH0317535
- Kluemper, D. H., & Rosen, P. A. (2009). Future employment selection methods: Evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 567–580. doi:10.1108/02683940910974134
- Koch, T., Gerber, C., & de Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 14.
- Lewis, A., Thomas, B., & James, S. (2015). A critical analysis of the implementation of social networking as an e-recruitment tool within a security enterprise. *Cogent Business & Management*, 2(1). doi:10.1080/23311975.2015.1104904
- Madera, J. M. (2012). Using social networking websites as a selection tool: the role of selection process fairness and pursuit intentions. *International Journal of Hospitality Management* 31(4), 1276-1282. doi:10.1016/j.ijhm.2012.03.008
- Madia, S. A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*, 10(6), 19-24. doi:10.1108/14754391111172788
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49. doi:10.1080/15475778.2015.998141
- Masa'd, F. (2015). Deployment of Social Media in the Recruitment Process. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 5(1).
- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189. doi:10.1111/ijjsa.12067
- O’Keeffe, G. (2011). The Impact of Social Media on Children, Adolescents, and Families. *Pediatrics*, 127(4), 800 – 804. doi:10.1542/peds.2011-0054

- Ollington, N., Gibb, J., & Harcourt, M. (2013). Online social networks: An emergent recruiter tool for attracting and screening. *Personnel Review*, 42(3), 248-265. doi:10.1108/00483481311320390
- O'Reilly, T. (2007). What is Web 2.0: Design patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communications & Strategies*, 65, 17-37.
- Palmer, A. (2008). The war for talent. *The RUSI Journal*, 148(2), 63-68 doi:10.1080/03071840308446873
- Pandit, S., & Srivastava, M. A. (2015). Role of Social Media in Recruitment. *Splint International Journal of Professionals*, 2(4).
- Petre, A., Stegorean, R., & Gavrea, C. (2017). THE USE OF SOCIAL MEDIA IN RECRUITMENT-APPLICANTS'PERCEPTION. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 10(2), 9-13.
- Subhani, M. I., Joseph, S., Osman, A., & Hasan, S. A. (2012). Contribution of LinkedIn on Recruitment and Selection. *South Asian Journal of Management Sciences*, 6(2), 23-34.
- Suder, S. (2014). Pre-employment background checks on social networking sites may your boss be watching. *Masaryk University Journal of Law and Technology* 8(1), 123-136.
- Van der Veer, N., Boekee, S., & Peters, O. (2017). Nationale Social Media Onderzoek 2017. Geraadpleegd van: <https://www.vonkfactor13.nl/wp-content/uploads/Newcom-Nationale-Social-Media-Onderzoek-2017.pdf>

Appendix 1: Interview Achmea

Achmea is een verzekeraar op het gebied van pensioen, schade, leven, zorg en inkomen, waarbij ze een aantal grote merken hebben: FBTO, Centraal Beheer, Interpolis en Zilveren Kruis. Het interview is gehouden met Ingrid van Gelder en Sylvia Wools, beide recruiters voor digital marketing, digital communication en agile vacatures binnen Achmea. De organisatie merkt dat verzekeren anders wordt, omdat bijvoorbeeld zelfrijdende auto's en drones ook verzekerd moeten gaan worden. Achmea heeft als doel om de toekomst altijd een stap voor te zijn, en aan Sylvia en Ingrid de taak om hier de beste kandidaten voor te werven. Om dit te behalen is het volgens hen van belang dat je de focus legt op de doelgroepen die dan belangrijk zijn. Om bijvoorbeeld een goede marketingcampagne te doen moet er wel gemeten worden wat het effect is en hiervoor zijn goede IT-middelen nodig, dus zijn de doelgroepen marketing, IT en data erg belangrijk. De belangrijkste sociale mediakanalen die zij hiervoor gebruiken zijn LinkedIn, Facebook en Instagram, met bij het plaatsen van vacatures altijd de doorlink naar de eigen website. Andere belangrijke kanalen zijn voor Achmea vacaturesites zoals Monsterboard, Indeed en Intermediair, vaksites, zoals Dutch Cowboyos en het persoonlijke netwerk. Om te bepalen welk kanaal het meest effectief is, kunnen zij zien welke doelgroep op welk kanaal vooral te vinden is en per vacature wordt dan ook op basis daarvan een strategie bepaald. Vooral LinkedIn wordt gebruikt voor de werving en selectie, omdat dit hen mogelijk maakt om kandidaten actief te benaderen, berichten te kunnen plaatsen en te werken aan de employer branding. Het actief benaderen van kandidaten wordt vooral gebruikt als het gaat om gespecialiseerde vacatures. Daarnaast is het plaatsen van berichten vaak al effectief voor het aantrekken van jongeren. Achmea maakt gebruik van het screenen van LinkedInpagina's van potentiële kandidaten en op basis daarvan maken ze een beslissing of ze deze persoon gaan benaderen of niet. Dit doen zij niet op basis van Facebook, omdat dit meer als privé wordt ervaren en omdat het wettelijk verboden is. Daarnaast gebruiken zij sociale media ook veel om een realistisch beeld te geven van hoe het is om binnen Achmea te werken. Zij zijn van mening dat het belangrijk is om echt een werkgeversmerk neer te zetten, omdat alleen het plaatsen van vacatures vaak niet genoeg is om een persoon voor je organisatie te werven. Dit komt overeen met het voordeel dat in de literatuur genoemd wordt over het faciliteren van de employer branding. Sylvia en Ingrid waren echter van mening dat het gebruik van sociale media in recruitment geen tijd en kosten bespaard, zoals wel in de literatuur beschreven staat. Het actief benaderen van kandidaten op LinkedIn en het maken en bijhouden van Facebookcampagnes kost bijvoorbeeld veel tijd en er zitten vaak hoge personeelskosten aan verbonden. Vaak kosten dingen creëren op sociale

media veel tijd terwijl het niet direct iets oplevert, maar wel op de langere termijn. Het is wel kostenbesparend ten opzichte van het wegzetten van de vacatures bij werving- en selectiebureaus. Het nadeel dat uit de literatuur naar voren kwam over discriminatie en diversiteit speelt wel binnen Achmea. Achmea streeft ernaar om een goede afspiegeling te zijn van de maatschappij en daardoor wordt het selecteren van een kandidaat mede bepaald op basis van diversiteit. Zij zeggen dat het hebben van een divers team zal leiden tot meer creativiteit en daarom dus meer successen. Wel is het altijd het belangrijkste dat de beste kandidaat geselecteerd wordt en daarvoor zitten er bij een sollicitatie altijd twee beoordelaars, om de subjectiviteit zoveel mogelijk uit te sluiten. Ten slotte zeggen Sylvia en Ingrid dat ongeveer een vijfde deel van alle sollicitaties binnen komt via LinkedIn, Facebook, Intermediair, Careerguide, Indeed, Monsterboard en twee stageplatformen. Hiervan komt ongeveer de helft van LinkedIn, waardoor het gebruik ervan als effectief kan worden ervaren. Vanuit Facebook komen echter maar 8 sollicitanten.

Appendix 2: Interview BKV

Dit interview is gehouden met Dymph Bergstein, een marketeer binnen BKV. Er is gekozen voor het interviewen van een marketeer, omdat deze dagelijks bezig is met sociale media binnen het bedrijf en daarom ook goed weet wat er allemaal speelt op dat gebied, wellicht nog beter dan de HR-professionals uit bovenstaand interview. BKV is een werving- en selectiebureau voor de gezondheidszorg, waarvan een groot gedeelte medisch specialisten en artsen, maar ook geneeskundestudenten en verpleegkundigen. Ook werven zij personeel voor klanten in het buitenland. Voor de werving kijkt BKV heel erg naar de doelgroep die de klant zoekt. Ze houden bij welke doelgroep zich op welk kanaal bevindt en hier spelen ze op in. BKV merkt dat hun doelgroep zich vooral bevindt op LinkedIn en dit wordt dan ook het vaakst gebruikt. Het voordeel van LinkedIn is dat er geselecteerd kan worden wie je wil benaderen en dit kan ook heel persoonlijk gebeuren. Facebook wordt soms ingezet voor het werven van bijvoorbeeld doktersassistenten en verpleegkundigen, omdat dit vaak een wat jongere doelgroep is en die bevindt zich wel op sites als Facebook. Ook hebben zij pagina's op Facebook speciaal gericht op bijvoorbeeld verpleegkundigen of op een bepaald land waar de klant zich bevindt en ze hebben een BKV-pagina. Deze pagina's worden vaak gebruikt om een goed beeld te creëren van de organisatie of het land waar de kandidaat terecht zou kunnen komen als zij solliciteren naar een baan via BKV. Ook op LinkedIn wordt hier gebruik van gemaakt, met als doel de kandidaten te laten inzien dat het heel leuk is om bijvoorbeeld voor de Arbodienst te werken, zodat zij uiteindelijk solliciteren naar de vacature die daar openstaat. Hiermee worden ook passieve werkzoekenden benaderd, omdat zij het bijvoorbeeld wel heel leuk kunnen vinden om iets te lezen over een bepaalde organisatie of een bepaald land, terwijl zij niet direct op zoek zijn naar een nieuwe baan. Sociale media wordt altijd gebruikt in combinatie met de eigen website, want er is altijd een doorlink. Ook gebruikt deze organisatie Indeed en nog andere vacature- en vaksites voor het plaatsen van vacatures, maar dit gebeurt vrijwel automatisch als er een nieuwe vacature beschikbaar komt. Wat betreft effectiviteit is het voor deze organisatie lastig te meten wat de kandidaten daadwerkelijk heeft doen beslissen om te solliciteren naar de baan. Het is mogelijk dat dit komt door de berichten over de organisatie op Facebook, door kennis die ze al hebben over een organisatie, door de vacature op Indeed of juist door het berichtje op LinkedIn. BKV is het eens dat het imago van het bedrijf gepromoot kan worden door middel van sociale netwerksites, zoals in de literatuur is aangegeven. Het is echter wel kostbaar zowel in daadwerkelijke kosten als in tijd, al verdient de organisatie dit op lange termijn wel terug. Het kost veel tijd om de LinkedIn-pagina's van potentiële kandidaten te screenen en op basis hiervan een persoonlijke IN-mail

te sturen. Als er dan gereageerd wordt op dit bericht is het alleen nog maar het contact en nog geen daadwerkelijke plaatsing. Voor het opbouwen van een netwerk moet echter geïnvesteerd worden en dit is dan ook wat BKV doet aan de hand van LinkedIn. In de branche van deze organisatie is niet veel sprake van discriminatie en diversiteitsverlies, zoals in de literatuur als nadeel beschreven staat. Dit komt doordat artsen gescreend worden door middel van een BIG-registratie en daardoor kan ervan uit worden gegaan dat iemand de juiste kwalificaties heeft. Daarnaast werft BKV de kandidaten voor bijvoorbeeld een ziekenhuis, maar is het ziekenhuis uiteindelijk degene die de kandidaat kiest. BKV heeft dus geen zicht op de daadwerkelijke selectiebeslissing als de organisatie hen dit niet vertelt. Invloed op de organisatie is wel dat de manier van recruitment compleet is veranderd. Sociale media veranderen zo snel dat de organisatie up-to-date moet blijven om de markt te kunnen blijven volgen.

Appendix 3: datatabel

Auteurs & jaar	APA referentie	Journal	Soort studie	Sample	Doel	Keywords	Belangrijkste resultaten
Doherty, R. (2010)	Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. <i>Strategic HR review</i> , 9(6), 11-15. doi:10.1108/14754391011078063	Strategic HR review	Literatuuronderzoek	-	Het doel is om de groeiende populariteit van sociale netwerken in recruitment te bediscussieren.	Recruitment, Networking, Human resources	De kandidaten gaan op een andere manier zoeken naar banen en de potentiële kandidaten worden vaker door het bedrijf zelf benaderd, omdat de organisatie op hun profielen karakteristieken kunnen onderscheiden die nodig zijn voor de openstaande vacature.
Suder, S. (2014)	Suder, S. (2014). Pre-employment background checks on social networking sites may your boss be watching. <i>Journal of Law and Technology</i> 8(1), 123-136.	Journal of Law and Technology	Literatuuronderzoek	-	Het doel is om te analyseren onder welke voorwaarden werkgevers achtergrondcontroles op SNS mogen uitvoeren en wanneer het door de werkgever mag worden gebruikt om selectiebeslissingen op basis van deze controles te maken.	Pre-employment Screening, Background Checks, Social Networking Site, Privacy	De auteur toonde aan dat er daadwerkelijk kandidaten worden afgewezen alleen op basis van informatie op een sociale netwerksite
Clark, L.A., & Roberts, S.J. (2010)	Clark, L. A., & Roberts, S. J. (2010). Employer's Use of Social Networking Sites: A Socially Responsible Practice. <i>Journal of Business Ethics</i> , 95, 507-525. doi:10.1007/s10551-010-0436-y	Journal of Business Ethics	Literatuuronderzoek	-	Het doel is om te onderzoeken hoe de goedkope en informele online achtergrondcontroles schadelijk kunnen zijn voor de samenleving	Background check, character check, social networking, social responsibility	Er zijn twee opvallende negatieve gevolgen van wanneer werkgever online informatie bekijken die ze onaanvaardbaar achten: de sollicit wordt niet aangenomen of een huidige werknemer wordt ontslagen.
Madera, J.M. (2012)	Madera, J. M. (2012). Using social networking websites as a selection tool: the role of selection process fairness and pursuit intentions. <i>International journal of hospitality management</i> 31(4), 1276-1282. doi:10.1016/j.ijhm.2012.03.008	International Journal of Hospitality	Empirisch onderzoek	N = 171, waarvan 100 vrouwen en 71 mannen met een gemiddelde leeftijd van 23.02. 54,7% had een parttime baan, 23,3% werkte fulltime en 22,1% had op dat moment geen baan. 38% was Kaukasisch, 28% was aziatisch, 14% was spaans, 9% was afrikaans-amerikaans en 11%	Het doel van dit onderzoek was om te analyseren hoe sollicitanten reageren op het gebruik van sociale netwerksites als hulpmiddel bij het werven en selecteren van kandidaten.	Social media, Fairness, Selection, validity, Job pursuit, Human resources	Een organisatie die sociale netwerksites gebruikt in het recruitmentproces, wordt als oneerlijk gezien in vergelijking tot organisaties die het niet gebruiken. Hierdoor waren de intenties om de organisatie te gaan werken ook lager in de organisaties die social media gebruikten in het recruitmentproces.
Subhani, M.I., Joseph, S., Osman, A., & Hasan, S.A. (2012)	Subhani, M. I., Joseph, S., Osman, A., & Hasan, S. A. (2012). Contribution of LinkedIn on Recruitment and Selection. <i>South Asian Journal of Management Sciences</i> , 6(2), 23-34.	South Asian Journal of Management Sciences	Empirisch onderzoek	N = 285, benaderd door middel van non-probability sampling.	Het doel is om te analyseren wat het nut van het gebruik van LinkedIn voor de werving en selectie is.	Social Networking, LinkedIn, Recruitment, Selection, Professional networking.	Er blijkt dat LinkedIn geen grote rol speelt in recruitment, met een paar kleine uitzonderingen. Het heeft wel een grote rol in het netwerken tussen werkgevers, tussen werkgever en werknemer en tussen werkgever en derde partijen voor het zoeken naar nieuwe talenten, maar het daadwerkelijk selecteren van de kandidaten gebeurt niet via sociale media.

Nikolaou, I. (2014)	Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. <i>International Journal of Selection and Assessment</i> , 22 (2), 179-189. doi:10.1111/ijsa.12067	International Journal of Selection and Assessment	Empirisch onderzoek	Studie 1: N = 325 met een gemiddelde leeftijd van 29,01 en 5,8 jaar werkervaring. 62,1% was vrouw en de meeste deelnemers waren actief op zoek naar een baan (22,1%) of zou een nieuwe baan overwegen (42,2%) Studie 2: N= 107 met een gemiddelde leeftijd van 34,91 en 11,27 jaar werkervaring. 65,4%	Het doel van de eerste studie was onderzoeken hoe SNS's worden gebruikt tijdens het zoeken naar werk en het doel van de tweede studie is om te kijken naar hoe recruiters de SNS's gebruikt in het rekruterings- en screeningproces.	-	Mannen en ouderen gebruiken vaker LinkedIn, terwijl jongeren en vrouwen vaker Facebook gebruiken voor het zoeken naar een baan. HR-professionals zijn volgens dit onderzoek meer betrokken bij LinkedIn dan bij Facebook en zij waren dan ook van mening dat LinkedIn effectiever is dan Facebook in het recruitmentproces. Daarnaast blijkt dat werkzoekenden nog steeds vaker vacaturesites gebruiken in plaats van sociale media voor het bekijken van vacatures en hierop te reageren
Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015)	Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. <i>Journal of Transnational Management</i> , 20 (1), 31-49. doi:10.1080/15475778.2015.998141	Journal of Transnational Management	Literatuuronderzoek en Empirisch onderzoek	N = 117. 73,5% gebruikten sociale media	Het doel was om te identificeren of bedrijven sociale media gebruiken tijdens het recruitmentproces om kandidaten aan te trekken en te screenen.	Employee screening, employee selection, e-recruitment, internet, legal issues, recruitment, social media, social networking	De resultaten bevestigen dat sociale netwerksites een nuttig instrument zijn in de handen van organisaties als het gaat om wervingspraktijken; dat Facebook en LinkedIn domineren en populair zijn in de zakenwereld; dat vooral LinkedIn gebruikt wordt voor e-recruitment doeleinden; en dat een groot aantal bedrijven niet volledig vertrouwt op de informatie die is verkregen via profielen op sociale media.
Ollington, N., Gibb, J., & Harcourt, M. (2013)	Ollington, N., Gibb, J., & Harcourt, M. (2013). Online social networks: An emergent recruiter tool for attracting and screening. <i>Personnel Review</i> , 42 (3), 248-265. doi:10.1108/00483481311320390	Personnel Review	Empirisch onderzoek door middel van semi-gestructureerde interviews	N = 25 waarvan 60% recruiters, 13% HR-professionals en 27% managers	Het doel was om te onderzoeken hoe recruiters sociale netwerksites inzetten om sollicitanten te screenen en aan te trekken	Recruitment, Networks, Online social networks, Social networks, Social networking sites	De resultaten lieten zien dat alle deelnemende recruiters gebruik maakten van een sociale netwerksite. De meest populaire sites onder deze recruiters waren LinkedIn en Facebook. LinkedIn om kandidaten aan te trekken en Facebook om kandidaten te screenen. Er werden vier specifieke mechanismen van recruiters geïdentificeerd die door middel van het gebruik van sociale netwerksites gefaciliteerd konden worden. Deze vier mechanismen zijn connector, merk, transparantie en dataspecificiteit.
Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2014)	Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2014). Integration of social media in recruitment: a delphi study. <i>Social Media in Human Resources Management</i> 12, 97-120. doi:10.1108/S1877-6361(2013)0000012009	Social Media in Human Resources Management	Delphi studie	N = 34 waarvan 26 Franse gebruikers van sociale media in recruitment en 8 academici	Het doel was om duidelijkheid te scheppen over punten van overeenstemming en onenigheid over de integratie van sociale media in recruitment.	Social media; recruitment; employer branding; Delphi; e-HRM	De resultaten toonden aan dat het gebruik van sociale media binnen recruitment strategieën nog steeds een uitdaging lijkt voor recruitmentbureaus en bedrijven. Sociale media kunnen volgens deze studie niet gezien worden als vervanging van andere instrumenten van e-recruitment maar veel deskundigen zien ze als meer dynamische en relationele instrumenten. Wel wordt het door veel deskundigen als steeds belangrijker ervaren.

Masa'd, F. (2015)	Masa'd, F. (2015). Deployment of Social Media in the Recruitment Process. <i>Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology</i> , 5 (1).	Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology	Empirisch onderzoek	N = 76, die bestaan uit organisaties uit het Midden Oosten die sociale media gebruiken in recruitment	Het doel was om kennis over sociale netwerksites en werving uit te breiden.	Social media, information, recruitment process, website	Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de rol van sociale netwerksites veel belangrijker wordt bij de werving van nieuw personeel. Op dit moment bevindt het zich nog in de beginfase maar de resultaten wijzen op een opkomende trend om sociale netwerksites te gebruiken in recruitment.
Koch, T., Gerber, C., &	Koch, T., Gerber, C., & de Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? <i>SA Journal of Human Resource Management</i> , 16, 14.	SA Journal of Human Resource Management	Empirisch onderzoek door middel van gestructureerde interviews	N = 12, bestaande uit recruiters uit industrieën uit Zuid-Afrika	Het doel was om te onderzoeken wat de rol en impact is van sociale media in het recruitmentproces in Zuid-Afrika	Recruitment; Social Media	De studie toonde aan dat het gebruik van sociale media een grote rol speelt in het recruitmentproces. Ondanks het feit dat nog steeds een aantal traditionele recruitmentmethoden worden gebruikt, komt LinkedIn toch centraal te staan in de wervingsprocessen van de respondenten. Recruitment via LinkedIn vindt vooral plaats om de juiste kandidaten te werven en om online te netwerken. Recruitment via Facebook en Twitter wordt juist meer gebruikt voor employer branding, een belangrijk onderdeel van het aanspreken van kandidaten.
Florea, V.N., & Badea,	Florea, V. N., & Badea, M. (2013). Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations. <i>Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation</i> , 344-352.	Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation	Literatuuronderzoek en Empirisch onderzoek door middel van een case study	Case studies zijn uitgevoerd binnen 6 grote organisaties	Het doel was om te onderzoeken in hoeverre nieuwe HR-technologieën zoals het gebruik van e-recruitment geaccepteerd wordt in organisaties.	New technologies; E-recruitment; Internet; Employees; Efficiency; Large organizations	Veel voor- en nadelen van sociale media zijn gevonden en opgesomd. Voorbeelden van voordelen zijn: het recruitmentproces wordt versneld, het recruitmentproces kost minder geld, de mogelijkheid om veel kandidaten te bereiken. Voorbeelden van nadelen zijn: niet iedereen heeft toegang tot internet, sommige zaken op sociale media kunnen leiden tot discriminatie, het recruitmentproces kan als onpersoonlijk worden ervaren
Petre, A., Stegorean, R.,	Petre, A., Stegorean, R., & Gavrea, C. (2017). THE USE OF SOCIAL MEDIA IN RECRUITMENT-APPLICANTS'PERCEPTION. <i>Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings</i> , 10 (2), 9-13.	Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings	Empirisch onderzoek	N = 137 waarvan 67,2% vrouwen en de gemiddelde leeftijd was 23,3. 86.9% zat zonder werk en was op zoek naar een baan. Het grootste deel van de respondenten had op z'n minst 1 jaar	Het doel was om te onderzoeken in welke mate sociale media gebruikt wordt in het recruitmentproces en wat kandidaten hiervan vinden.	Social media, social recruitment, social network websites.	Veel voor- en nadelen van sociale media zijn gevonden en opgesomd. Voorbeelden van voordelen zijn: dat het imago van het bedrijf gepromoot kan worden, dat het tijd- en kostenbesparend is en dat kandidaten reclame kunnen maken voor zichzelf. Voorbeelden van nadelen zijn: dat niet iedereen toegang heeft tot internet wat dus leidt tot ongelijke kansen tot werk en dat er gebrek is aan formeel beleid om sociale media te gebruiken in HR.
Kluemper, D.H., & Rosen	Kluemper, D. H., & Rosen, P. A. (2009). Future employment selection methods: Evaluating social networking web sites. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 24 (6), 567-580. doi:10.1108/02683940910974134	Journal of Managerial Psychology	Empirisch onderzoek door middel van judge ratings.	N = 378 (63 raters x 6 subjects)	Het doel van dit onderzoek was om de haalbaarheid te onderzoeken van het verbeteren van de selectie van kandidaten, door middel van het gebruiken van persoonlijke informatie van kandidaten die op dat moment beschikbaar was op sociale netwerksites.	Selection, Recruitment, Social networks, Internet	De uitkomsten van het onderzoek waren dat uitsluitend gebaseerd op het bekijken van sociale netwerkprofielen, beoordelaars consistent zijn in hun beoordelingen over bovengenoemde onderwerpen. Ze konden hoog van laag presterende kandidaten nauwkeurig onderscheiden. Dit levert dus bewijs dat beoordelaars organisatorisch relevante kenmerken nauwkeurig kunnen bepalen aan de hand van de informatie op sociale netwerksites.

Madia, S.A. (2011)	Madia, S. A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. <i>Strategic HR Review</i> , 10(6), 19-24. doi:10.1108/14754391111172788	Strategic HR review	Literatuuronderzoek	-	Het doel van het onderzoek was om te onderzoeken hoe sociale media het best ingezet kan worden in de zoektocht naar talent.	Social media, Recruitment, Job boards, Social networks, Talent	De resultaten lieten zien dat wanneer organisaties sociale media toevoegen aan hun recruitmentstrategie, ze sneller hun doelen behalen, ze kosteneffectief, doelgericht en strategisch zijn, ze competitief blijven en dat ze kunnen zoeken naar toptalent. Dit is allemaal mits de recruitmentstrategie op een succesvolle manier is ingericht.
Ismail en Koshy (2017)	Ismail, I. & Koshy, S. 2017, 'The Use of LinkedIn as a Recruitment Tool in the UAE: An Evaluation'. <i>International Conference on Education, Humanities and Management</i> , 113-119. doi:10.15242/HEAIG/IAH0317535	International Conference on Education, Humanities and Management	Empirisch onderzoek door middel van diepte interviews	N = 10, waarvan 5 vertegenwoordigers van wervingsbureaus en 5 vertegenwoordigers van andere organisaties	Het doel was om het gebruik van LinkedIn voor recruitment te evalueren.	LinkedIn, social media, recruitment, UAE	De studie toonde aan dat over het algemeen elke deelnemer LinkedIn een efficiënt instrument vindt voor recruitment en dat LinkedIn een kosteneffectieve wervingstool is. Het is efficiënt bij het zoeken naar kandidaten op hoger niveau of voor mensen met gespecialiseerde en unieke vaardigheden. De studie concludeerde dat organisaties een duidelijke strategie voor het gebruik van sociale media moeten hebben om LinkedIn op een effectieve manier te kunnen gebruiken.
Black, S.L., & Johnson,	Black, S. L., & Johnson, A. F. (2012). Employers' use of social networking sites in the selection process. <i>The Journal of Social Media in Society</i> , 1(1).	The Journal of Social Media in Society	Literatuuronderzoek	-	Het doel was om HR-praktijken met betrekking tot sociale netwerksites te bespreken en te bediscussieren.	Employers; social networking sites; social media	De resultaten lieten zien dat recruiters steeds vaker sociale media gebruiken in de werving en selectie, maar dat het niet zonder problemen gebruikt kan worden. Het blijft volgens dit artikel lastig om data wat betreft het gebruik en de effectiviteit van sociale netwerksites te verzamelen en te gebruiken. Momenteel hebben veel organisaties nog geen beleid en nog geen grenzen opgesteld voor het gebruik van sociale netwerksites. Om sociale netwerksites effectief te laten zijn in het recruitmentproces is het van belang dat organisaties dit beleid ontwikkelen, om eerlijke en uniforme procedures te waarborgen voor het evalueren van informatie op sociale netwerksites.
Lewis, A., Thomas, B.,	Lewis, A., Thomas, B., & James, S. (2015). A critical analysis of the implementation of social networking as an e-recruitment tool within a security enterprise. <i>Cogent Business & Management</i> , 2(1). doi:10.1080/23311975.2015.1104904	Cogent Business & Management	Empirisch onderzoek door middel van een interview en twee soorten vragenlijsten	N = 1 voor het interview en N = 106 voor de vragenlijsten waarvan 22 respondenten vanuit de organisatie zelf en 84 respondenten via sociale netwerksites. De respondenten zijn verkregen door purposive sampling.	Het doel van het onderzoek is om te onderzoeken hoe belangrijk het is om Generation Y aan te trekken door het gebruik van sociale netwerksites en ook om inzicht te krijgen in de voor- en nadelen van het gebruik van sociale netwerken als een hulpmiddel voor e-recruitment.	Social; networking; e-recruitment; security; enterprise; social media in management	Belangrijke voordelen waren: het aantrekken van een breder publiek aan kandidaten; organisaties kunnen zichzelf vermarkten; sociale media kennen verwijzingen, berichten kunnen gedeeld worden; Er kunnen mensen ontmoet worden die ze anders nooit hadden ontmoet; het kan kosteneffectief zijn; het kan het wervingsproces versnellen; verminderde administratieve taken voor HR; het kan passieve werkzoekenden aantrekken. Belangrijke nadelen waren; teveel kandidaten om ze allemaal te kunnen bekijken; filteren van ongeschikte kandidaten kan tijdrovend zijn; risico van discriminatie; niet iedereen gebruikt sociale media; gebrek aan persoonlijkheid.