

Social Networking Sites en het Recruitment Proces:

Wat is de relevantie van social networking sites voor
het recruitment proces?

“Want Monsterboard is zo 2000!”

Bachelor opdracht van:

Aäron ter Hofte

Begeleiders:

Dr. T. Bondarouk

Dr. M.J.T. van Velzen

Faculteit:

Management en Bestuur

Studie:

Bedrijfskunde

SAMENVATTING

Steeds meer mensen zijn actief op social networking sites, dit maakt het voor recruiters erg aantrekkelijk om deze te gebruiken tijdens het recruitment proces. In dit onderzoek worden de verschillende fasen van het recruitment proces doorlopen. Bij elke fase is onderzocht wat de relevantie van social media is of kan zijn voor de activiteiten in die fase. Naast de relevantie is ook gekeken naar de invloed van subjective norms op het gebruik van social networking sites(SNSs). Om dit te onderzoeken is er gebruik gemaakt van diepte interviews (N=13) met personen die voor hun werkzaamheden betrokken zijn bij het recruitment proces. Uit de interviews kwam naar voren dat SNSs met een professioneel doel steeds vaker ingezet worden bij het zoeken naar geschikte kandidaten. SNSs met een persoonlijk doel worden vooral gebruikt als referentiedatabase om een beeld van de kandidaat te vormen. Bij het zoeken naar en werven van kandidaten worden SNSs steeds vaker ingezet in combinatie met of in plaats van de meer traditionele media. Bij het selecteren en het beoordelen van kandidaten hebben SNSs een ondersteunende functie, het sollicitatiegesprek blijft doorslaggevend. Het onderzoek heeft aangetoond dat subjective norms een belangrijke rol spelen bij het al dan niet gebruiken van social networking sites. Wat verder naar voren kwam in het onderzoek is de manier waarop SNSs door organisaties gezien worden als middel om aan de employer branding te werken. Het is voor een organisatie erg aantrekkelijk om veel potentiële kandidaten in hun netwerk te hebben. SNSs spelen een belangrijke rol bij de uitbreiding en de instandhouding van een netwerk.

INHOUD

1. INTRODUCTIE	4
2. THEORETISCH KADER	5
2.1 SOCIAL MEDIA EN HET RECRUITMENT PROCES	5
2.2 HET RECRUITMENT PROCES	9
2.3 SOCIAL NETWORKING SITES EN HUN RELEVANTIE VOOR HET RECRUITMENT PROCES	11
2.4 ONDERZOEKSMODEL	13
3. METHODOLOGIE	14
3.1 INSTRUMENT	14
3.2 DEFINITIES BELANGRIJKE CONCEPTEN	15
3.3 PROCEDURE	16
3.4 RESPONDENTEN	15
3.5 ANALYSE	16
4. RESULTATEN	16
5. CONCLUSIE	24
Literatuurlijst	26
Bijlagen	28

1. INTRODUCTIE

In augustus 2010 meldde Facebook op haar site, dat het aantal actieve gebruikers wereldwijd de 500 miljoen gepasseerd was (Facebook.com/statistics, 2010). Ook andere social networking sites zoals LinkedIn (65 miljoen) en Hyves (meer dan 9 miljoen) kennen een grote groep actieve gebruikers die nog steeds elke maand toeneemt (LinkedIn FAQ, 2010) (Hyped, 2009). Ook onder werkgevers neem het gebruik van social networking sites steeds verder toe. Vierenvijftig procent van de werkgevers in de Verenigde Staten gaf in een vorig jaar gepubliceerd onderzoek aan gebruik te maken van social networking sites (SNSs) bij het screenen van sollicitanten. Dat is een stijging van 22 procent ten opzichte van een jaar eerder. Daarnaast gaf nog eens 11 procent aan dat ze van plan was om SNSs in de toekomst te gaan gebruiken voor het screenen van sollicitanten (Careerbuilder, 2009).

Naast het screenen van sollicitanten, kunnen social networking sites ook een belangrijke rol spelen bij het werven van personeel. Het adverteren in de traditionele printmedia is al een aantal jaren aan het afnemen (Personeelsnet, 2009). Steeds meer organisaties kiezen ervoor om via het Internet te werven (Totaljobs, 2008), naast de bekende vacaturebanken kan dat ook op andere manieren. Sommige organisaties mengen zich onder hun doelgroep en geven hun organisatie, door actief te zijn op de verschillende SNSs, een eigen gezicht. Deloitte is een organisatie die erg actief is op SNSs, zij staan via SNSs in direct contact met kandidaten die mogelijk hun organisatie kunnen komen versterken, nu of in de toekomst. Een voorbeeld hiervan is het Twitteraccount van Deloitte Banen, naast vacatures wordt er op het account ook regelmatig bericht over zaken die de doelgroep aanspreken. Dit kunnen carrièretips zijn maar ook, zoals u in het voorbeeld kunt zien, polls waar men kan stemmen op een poll over de leukste studentenstad van Nederland. Via links staat de Twitterpagina in verbinding met de Facebook-, Hyves-, LinkedIn-, en de eigen werkenbijdeloittepagina.

The screenshot shows the Twitter profile for 'DeloitteBanen'. The header includes the Deloitte logo and the Twitter logo. The profile name is 'DeloitteBanen' with a bio: 'Werken bij Deloitte of op de hoogte blijven? Op deze pagina: vacatures, events & info. Vragen? Reply of mail naar info@werkenbijdeloitte.nl beheer: @marcodalmeijer'. The profile has 1,098 following, 709 followers, and 31 listed. A tweet is visible: 'al 874 stemmen op de poll 'Wat vind jij de leukste studentenstad?'. Groningen nr1. http://bit.ly/ancaUN #Deloitte #Hyves'. The tweet was posted about 1 hour ago via TweetDeck. The right sidebar shows 'Tweets' (847), 'Favorites', and 'Actions' (message, block, report for spam).

Figuur 1. Een screenshot van de Twitterpagina van Deloitte. Te bekijken op <http://twitter.com/deloittebanen>

De hierboven genoemde cijfers en het voorbeeld van Deloitte laten ons zien dat er werkgevers zijn die mogelijkheden zien om SNSs in te zetten bij hun werkzaamheden. In dit onderzoek proberen we te achterhalen wat de relevantie van SNSs voor het recruitment proces is. Waarom maken werkgevers gebruik van SNSs en als ze er geen gebruik van maken waarom niet? In het onderzoek wordt het recruitment proces in verschillende fases opgedeeld, per fase wordt onderzoek op welke manier werkgevers SNSs gebruiken. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de invloed van anderen op het gebruik van SNSs. De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Wat is de relevantie van Social Networking Sites voor werkgevers in het recruitment proces?

2. THEORETISCH KADER

Door de grote mogelijkheden die Social Networking Sites (SNSs) bieden om informatie over personen in te zien, gebruiken steeds meer werkgevers SNSs als hulpmiddel bij de selectieprocedure van nieuwe werknemers. Beslissingen die de carrière van iemand beïnvloeden zijn soms gebaseerd op informatie gevonden op SNSs. Een voorbeeld hiervan is de manager van een grote multinational die een striptease aangeboden kreeg door zijn collega's. De foto's daarvan, waar hij met ontbloot bovenlijf op een schaars geklede danseres lag, stonden op verzoek van zijn collega's een week lang online. Dat soort foto's kan enorme imagoschade voor het bedrijf en de betreffende persoon opleveren (Sync, n.d.). Actief zijn op SNSs kan dus gevolgen hebben voor het carrièreverloop. Als men bedenkt dat tweederde van de Internet populatie actief is op SNSs (Nielsen, Global Faces & Networked Places, 2009) dan biedt dit een unieke kans aan werkgevers om met hun vacatures een grote doelgroep te bereiken, daarnaast kunnen ze door SNSs te doorzoeken extra achtergrondinformatie over kandidaten achterhalen. Voor werkzoekenden bieden SNSs de mogelijkheid om zichzelf te presenteren aan werkgevers. Om de potentiële bijdrage van SNSs aan het recruitment proces te kunnen verkennen, zullen we eerst de karakteristieken van die SNSs uiteen zetten.

2.1 SOCIAL MEDIA EN HET RECRUITMENT PROCES

Er bestaat enige onduidelijkheid onder practitioners en academici over wat er precies onder het begrip 'social media' verstaan wordt. Vaak wordt de term in één adem genoemd met de begrippen Web 2.0 en User Generated Content, soms worden de begrippen zelfs met elkaar verward (Kaplan & Haenlein, 2009). Om die reden is het zinvol om het concept Social Media en haar verschillende karakteristieken eens nader te bekijken.

Het concept social media is nauw verwant aan de concepten Web 2.0 en User Generated Content. De term Web 2.0 staat voor de nieuwe manier waarop er gebruik gemaakt wordt van het wereldwijde web. Voor 2004 was het wereldwijde web een platform waarop inhoud en toepassingen gepubliceerd werden door individuen. Web 2.0 staat voor de ontwikkeling dat inhoud en toepassingen continu aangepast en bijgewerkt worden door alle gebruikers van het wereldwijde web. (Kaplan & Haenlein, 2009, p. 61).

User Generated Content (USG) kan gezien worden als het totaal van alle manieren waarop mensen gebruik maken van social media. De term wordt vaak gebruikt om de verschillende vormen van media-inhoud, die publiekelijk beschikbaar en gecreëerd zijn door eindgebruikers, te omschrijven. Volgens de

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD, 2007) moet UGC aan drie basisprincipes voldoen om als zodanig aangemerkt te worden: ten eerste moet het gepubliceerd zijn op een publiekelijk toegankelijke website of op een social netwerksite beschikbaar zijn voor een geselecteerde groep mensen; ten tweede moet het blijik geven van zeker creatieve inspanning; tenslotte moet het gecreëerd zijn buiten professionele routines om.

Met de introductie van Web 2.0 en UGC kunnen we nu een meer gedetailleerde definitie van het concept social media, zoals dat in dit onderzoek gebruikt wordt geven. Wij bouwen onze definitie op Kaplan and Haenlein (2010) en beschouwen social media als een groep van op Internet gebaseerde toepassingen, gebouwd op de ideologische en technologische mogelijkheden van Web 2.0, die de creatie en uitwisseling van UGC mogelijk maakt. (Kaplan & Haenlein, 2010: 61). Deze definitie past goed in ons onderzoek, omdat de uitwisseling en het bekijken van USG binnen het recruitment proces een belangrijke rol speelt.

Er zijn verschillende typen social media, waarvan sommigen meer geschikt zijn voor gebruik in het recruitment proces dan anderen. Door social media eerst onder te verdelen in verschillende typen, komen we tot een afbakening van ons onderzoek, daarnaast houden we op deze manier de vermoedelijk meest relevante vormen van social media voor het recruitment proces over. Criteria die bepalen of een type social media geschikt is voor het recruitment proces, zijn onder andere de mogelijkheden die een social media type biedt om mensen zich te laten presenteren aan de buitenwereld en de mogelijkheden die het social media type biedt om selecties van personen te maken op relevante items. Voor de categorisatie van de verschillende typen zal er gebruik gemaakt worden van een schema dat door Kaplan en Haenlein (2009) is bedacht. Bij de ontwikkeling van dit schema hebben zij gebruik gemaakt van twee theorieën uit media onderzoek en studies naar sociale processen: de social presence theorie en de media richness theorie. Voor de aan media gerelateerde component van social media gebruiken Kaplan en Haenlein (2009) de social presence theory (Short, Williams, & Christie, 1976). Deze theorie stelt dat media verschillen in de mate van "sociale aanwezigheid" die zij mogelijk maken. Zo is er bijvoorbeeld een verschil in sociale aanwezigheid tussen het voeren van een telefoongesprek en het voeren van een face-to-face gesprek. Hoe hoger de sociale aanwezigheid, des te groter is de sociale invloed die de communicatie partners op elkaars gedrag hebben. De social presence theorie is in ons onderzoek van belang, omdat een grotere mate van social presence kandidaten in staat stelt meer van zichzelf te laten zien en recruiters grotere mogelijkheden biedt om achtergrondinformatie van sollicitanten in kaart te brengen.

De media richness theorie is nauw verwant aan de social presence theorie. De media richness theorie (Daft & Lengel, 1986) is gebaseerd op de aanname dat het doel van communicatie is om een oplossing voor dubbelzinnigheid te geven en onzekerheid terug te dringen. Media verschillen in de mate van richness (de hoeveelheid informatie en feedback daarop die uitgewisseld kan worden in een bepaalde tijd) die zij bieden. En daardoor zijn sommige media meer effectief bij het tegengaan van onzekerheid en dubbelzinnigheid. Werkgevers moeten tijdens het recruitment proces rekening houden met de richness het medium dat ze gebruiken. Volgens Kaplan en Haenlein (2009) slagen SNSs er beter in om dubbelzinnigheid en onzekerheid terug te dringen dan Blogs en Collaborative Projects. Wij nemen aan

dat onzekerheid en dubbelzinnigheid het recruitment proces niet bevorderen, de mate van media richness die een bepaalde vorm van Social Media biedt moet men dus in het achterhoofd houden tijdens het recruitment proces. De eerste classificatie in het schema is gebaseerd op de media richness en de mate van sociale aanwezigheid.

Voor de sociale dimensie van Social Media, is het concept van zelfpresentatie van belang, in elk type van sociale interactie hebben mensen het verlangen om de impressies die anderen zich over hen vormen te controleren (Goffman, 1959). Veel mensen gebruiken deze controle om een positief beeld van zichzelf te creëren. Self-disclosure is een belangrijke stap in het aangaan van relaties met andere mensen. De term self-disclosure houdt in dat men bewust of onbewust persoonlijke informatie openbaar maakt (bijvoorbeeld gedachten of gevoelens) die consistent is met het beeld dat men graag van zichzelf ziet. Via Social Media kan men bewust of onbewust persoonlijke informatie openbaar maken (self-disclosure), omdat men denkt dat op deze wijze een betere indruk achter te laten op het Internet. Ook nemen wij aan dat het hebben van enige controle over de informatie die men online over iemand kan vinden van belang is in het recruitment proces. Voor de sollicitant moet hierbij gedacht worden aan de controle over de afscherming van bepaalde delen van het SNS profiel. De media en de sociale component gecombineerd leiden tot het volgende schema.

Figuur 2. Classification of Social Media by social presence/media richness and self-presentation/self-disclosure

		Social presence/ Media richness		
		Low	Medium	High
Self-presentation/ Self-disclosure	High	Blogs	Social networking sites (e.g., Facebook)	Virtual social worlds (e.g., Second Life)
	Low	Collaborative projects (e.g., Wikipedia)	Content communities (e.g., YouTube)	Virtual game worlds (e.g., World of Warcraft)

(Kaplan & Haenlein, 2010, p.62)

In dit onderzoek naar de relevantie van Social Media voor werknemers en sollicitanten, ligt de focus op Social networking sites (zie figuur 2). Bij deze vorm is de sociale aanwezigheid dusdanig groot, dat het voor werkgevers mogelijk is om zich een beeld te schetsen van de sollicitant en aan de sollicitant biedt het de mogelijkheid om zichzelf te presenteren. Bij Blogs en Collaborative projects zijn de mogelijkheden hiertoe te beperkt. Bij Virtual social worlds en Virtual game worlds zijn de mogelijkheden te groot en ondoorzichtig om deze vormen effectief in te kunnen zetten, tevens zijn deze te tijdrovend. En bij Content Communities is de zelfpresentatie minder aanwezig, hierdoor veronderstellen we deze als minder aantrekkelijk voor het recruitment proces.

Social networking sites zijn toepassingen op het web, die het voor individuen mogelijk maken om (1) een publiek of semipubliek profiel aan te maken binnen een begrensd systeem, (2) een lijst van andere gebruikers met wie ze een connectie delen uit te dragen, en (3) de lijsten met connecties gemaakt door anderen in het systeem te bekijken en doorkruisen. (Boyd & Ellison, 2006)

Social networking sites bestaan uit een verzameling profielen van gebruikers die zichzelf uiten op hun

eigen profielpagina. Op een persoonlijk profiel vertellen gebruikers zaken als hun naam, leeftijd en woonplaats. Het komt regelmatig voor dat men zich op het profiel uitlaat over favoriete merken, sportverenigingen en andere persoonlijke voorkeuren. Daarnaast bestaat er ook de mogelijkheid om foto's, muziekbestanden en video's toe te voegen aan het profiel. Als een profiel eenmaal is aangemaakt, worden gebruikers aangespoord om te ontdekken met welke andere gebruikers zij een connectie hebben. Deze gebruikers kunnen dan uitgenodigd worden om deel uit te gaan maken van het netwerk van de gebruiker. Een andere belangrijke karakteristiek van social networking sites is de mogelijkheid om berichten achter te laten op andere profielen, deze kunnen zowel publiekelijk als privé worden verstuurd.

Van Wingerden (2010) verdeelt social networking sites in twee categorieën. De eerste categorie bestaat uit SNSs met een persoonlijk doel. Hieronder vallen sites zoals Hyves en Facebook, deze sites worden voornamelijk gebruikt om een vriendennetwerk op te bouwen. Mensen nodigen elkaar uit om vrienden te worden, omdat ze graag in een vriendschappelijke setting met elkaar willen communiceren op het Web. De tweede categorie bestaat uit SNSs met een professioneel karakter. Het doel van deze SNSs om in contact te komen met vakgenoten en andere professionals om informatie uit te wisselen en om jezelf en je bedrijf te promoten (Buttow & Taylor, 2009). LinkedIn en Xing zijn voorbeelden van deze categorie SNSs. Wij nemen aan dat mensen hun professionele profiel veel bewuster aanmaken en bijhouden dan hun persoonlijke profiel. Voor recruiters is het van belang om dit in ogenschouw te nemen. Hoe verhoudt de informatie die bewust geplaatst is op een LinkedIn profiel zich tot een onbewuste boodschap vermeldt op het meer persoonlijke Hyves? In ons onderzoek proberen we te verkennen hoe recruiters met deze verschillende soorten SNSs omgaan, in welke informatie ze meer geïnteresseerd zijn en als hoe betrouwbaar zij bepaalde informatie beschouwen. Voor werkzoekenden is het interessant om te onderzoeken hoe bewust zij met hun verschillende profielen omgaan. En of zij ervoor zorgen dat er enige consistentie is tussen hun verschillende profielen of juist niet.

Wat maakt een social networking site relevant voor sollicitanten en werkgevers tijdens het recruitment proces? Recruiters kunnen zich gemakkelijk een beeld vormen van sollicitanten door het profiel van de sollicitant te bekijken. Er zijn verschillende karakteristieken van een profiel die, de indruk die iemand van een profieleigenaar krijgt, in belangrijke mate beïnvloeden. Het aantal vrienden dat iemand op zijn profiel vermeld heeft staan, heeft invloed op het oordeel over de sociale aantrekkelijkheid van iemand (Tom Tong et al., 2008). Ook de fysieke aantrekkelijkheid van de foto's van de vrienden van de profieleigenaar beïnvloedt de aantrekkelijkheid van het profiel. Profieleigenaren die knappe vrienden hebben, komen zelf ook als knapper naar voren (Walther et al., 2008). Het is de vraag op welke manier en in welke mate recruiters hier aandacht aan besteden en hun oordeel over sollicitanten hierop baseren. Tegelijkertijd is het de vraag op welke manier en in welke mate sollicitanten hiervan op de hoogte zijn en hun profiel hierop aanpassen om zichzelf zo goed mogelijk in de markt te zetten. Na het behandelen van de artikelen van Kaplan en Haenlein (2010) en Van Wingerden (2010), zijn we tot 6 karakteristieken van SNSs gekomen, die ze aantrekkelijk maken voor het recruitment proces:

1. Mogelijkheden voor zelfpresentatie: sollicitanten kunnen zich zelf op SNSs op een aantrekkelijke manier presenteren aan potentiële werkgevers. Voor werkgevers geldt, dat zij zich via SNSs als aantrekkelijke werkgever kunnen presenteren aan sollicitanten, dit is een vorm van brand management.
2. Mogelijkheden voor selectie: sollicitanten kunnen zich, door profielen van verschillende werkgevers

te bekijken een beter beeld vormen van de werkgevers en zo een selectie maken van eventueel aantrekkelijke organisaties om voor te werken. Werkgevers kunnen kandidaten via SNSs selecteren op geschiktheid voor een bepaalde functie.

3. Media richness: doordat SNSs een grote mate van media richness hebben, zijn ze goed in staat om dubbelzinnigheid en twijfel terug te dringen. Dit kan van belang zijn bij de uiteindelijke beoordeling in het recruitment proces.

4. Snelheid en kosten: social media is een dynamisch medium dat continu aangepast en uitgebreid wordt door de gebruikers. Daarnaast is het in de meeste gevallen kosteloos toegankelijk voor alle gebruikers. Dit maakt het erg aantrekkelijk om in te zetten tijdens het recruitment proces om snel en kosteloos te kunnen handelen.

5. Mogelijkheden voor discussie: omdat SNSs in de meeste gevallen voor iedereen toegankelijk zijn, zijn ze erg aantrekkelijk voor het voeren van discussies. Recruiters en sollicitanten kunnen via SNSs informatie en best practices uitwisselen en zo tot betere prestaties komen.

6. Mogelijkheden om bepaalde doelgroepen te bereiken: tweederde van de Internet populatie is actief op SNSs (The Nielsen Company, 2009), daarom is het ten behoeve van het recruitment proces erg aantrekkelijk om actief te zijn op SNSs.

Om onze hoofdvraag enigszins te nuanceren, hanteren wij voor het empirische deel van ons onderzoek de volgende deelvraag:

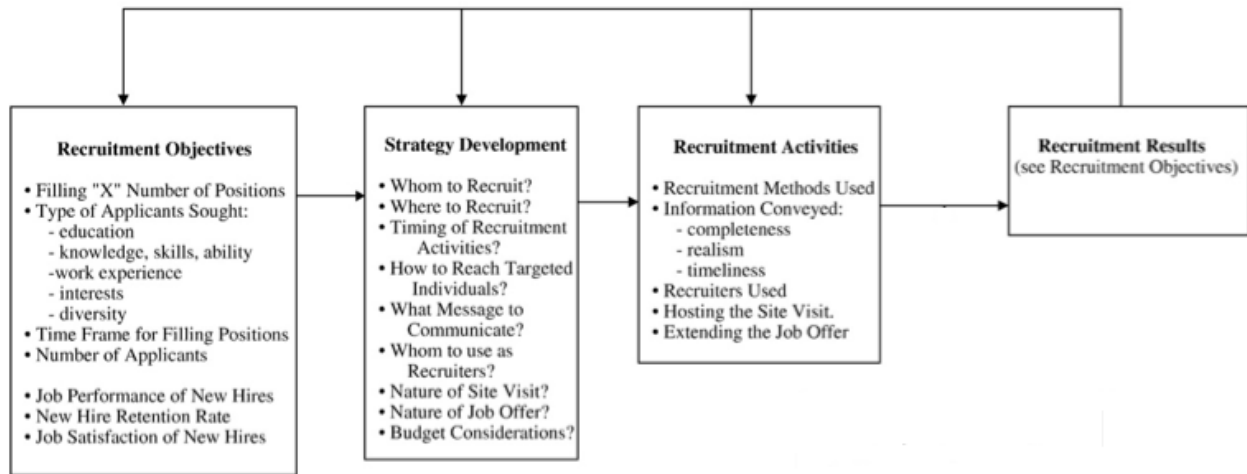
Wat zijn de dimensies van Social Networking Sites en hoe gaan recruiters hiermee om?

2.2 HET RECRUITMENT PROCES

Dit onderzoek moet inzicht geven in de relevantie van social media voor het recruitment- en application proces, daarom is het noodzakelijk om beide begrippen nader te definiëren. De definitie die in dit onderzoek gehanteerd zal worden voor het "recruitment proces" is afkomstig uit de Business Dictionary en luidt als volgt: "het proces van het identificeren en aannemen van de bestgekwalificeerde kandidaat (van binnen of buiten een organisatie) voor een vacature, op de meest tijd en kosten efficiënte manier (Business Dictionary, n.d.). Breaugh et al. (2008) geven een uitgebreide beschrijving van het recruitment proces waarin verschillende fasen gedefinieerd worden. De fasen die zij beschrijven moeten leiden tot een bewust en doordacht recruitment proces. Een spiegeling van bovenstaande definitie voor het recruitment proces en van het recruitment model zal in dit onderzoek dienen als afbakening van het application proces (zie bijlage D voor model application proces). Zodoende kan het gedrag van de werkgever en van de sollicitant goed met elkaar vergeleken worden en kan er beter inzichtelijk worden gemaakt waar een eventueel verschil in de geachte relevantie van SNSs tot stand komt. De definitie voor het application proces wordt dan als volgt: het proces van het identificeren, solliciteren en een baan aanbieding krijgen voor de gewenste vacature bij het bestgekwalificeerde bedrijf, op de meest tijd en kosten efficiënte manier.

In de eerste fase van het recruitment- en application proces worden de doelen vastgesteld, werkgevers bepalen in deze fase welke eigenschappen een kandidaat voor een bepaalde functie moet hebben en sollicitanten bepalen welke organisaties aansluiten bij hun verwachtingen voor een toekomstige baan. In de tweede fase wordt de strategie bepaald, werkgevers en sollicitanten stellen hier vast op welke manier

ze gaan zoeken, waar ze gaan zoeken en hoe ze gaan zoeken. De derde fase is die van de recruitment- en sollicitatie activiteiten, in deze fase gaan werkgevers actief op zoek naar een geschikte kandidaat en wordt er over verschillende personen informatie ingewonnen (Breugh et al., 2008). Sollicitanten volgen hetzelfde proces vanuit hun perspectief. In de vierde fase wordt er teruggeblikt op de recruitment objectives. Er wordt gekeken of de doelstellingen behaald zijn en op welke wijze dit tot stand gekomen is. Het onderstaande model zal in ons onderzoek als leidraad voor de interviews dienen. Per fase wordt onderzocht wat de relevantie van social networking sites is.



Figuur. 3 Een model van het recruitment proces (Breugh et al., 2008)

Het belang van het fasen model van Breugh et al. (2008) voor ons onderzoek is de gedachte of strategie die de activiteiten bepaalt. Het model van Breugh et al. maakt het gehele recruitment proces inzichtelijk, essentieel is dat er eerst nagedacht wordt over de doelen en dat daarna een strategie ontwikkelt wordt om die doelen te bereiken, vervolgens worden er pas activiteiten ondernomen. In dit onderzoek wordt er ook gekeken naar de gedachten en de strategie achter het gebruik van social networking sites in het recruitment- en application proces. Interessante vragen die het model opwerpt voor dit onderzoek zijn bijvoorbeeld waarom organisaties of sollicitanten voor een bepaalde vorm van social media kiezen tijdens het recruitment- en application proces en hoe dit aansluit bij hun vooraf bepaalde doelstellingen.

Tijdens de strategy development en tijdens de recruitment activities fases hebben recruiters en sollicitanten verschillende mogelijkheden om elkaar te bereiken en om informatie over elkaar in te winnen. Een recruiter kan er bijvoorbeeld voor kiezen om voor een bepaalde functie alleen via geprinte media of juist alleen via het Internet te werven. Een werkgever kan bijvoorbeeld kiezen om een advertentie in de krant te zetten of op het Internet via een vacaturebank te adverteren. Daarnaast zijn er ook de mogelijkheden, die wij in de onderzoek verkennen, om via social networking sites te adverteren. Uiteraard hoeft er niet per se gekozen te worden, er kan ook via meerdere kanalen geworven worden. Wij maken in ons onderzoek een onderscheid tussen Internet-based platformen en overige platformen. Daarnaast maken we een onderscheid tussen eenzijdige en meerzijdige communicatie. SNSs vallen onder de categorie Internet-based en zij laten meerzijdige communicatie toe. Vacaturebanken zoals Monsterboard beschouwen wij als Internet-based, in hun communicatie zijn zij

eenzijdig. In de interviews met de werkgevers wordt deze grove indeling gebruikt om te beschouwen van welke bronnen een organisatie gebruikt maakt en of hier wellicht een ontwikkeling in zit.

2.3 SOCIAL NETWORKING SITES EN HUN RELEVANTIE VOOR HET RECRUITMENT PROCES

Er bestaan verschillende gedragsintentie modellen, die aangeven welke factoren van belang zijn om te verklaren waarom mensen een positieve of een negatieve intentie hebben ten opzichte van een bepaald gedrag. Fishbein en Ajzen's (1975) theory of reasoned action (TRA) is een algemeen gedragsintentie model uit de sociale psychologie dat gevalideerd is voor vele verschillende domeinen en zodoende geschikt om elk specifiek menselijk gedrag uit te leggen (Davis, Bagozzi, Warshaw, 1989).

Volgens TRA (bijlage A), wordt een persoon zijn intentie tot gedrag (BI, behavioural intention) bepaald door de persoon zijn attitude (A) en de subjective norm (SN) aangaande het gedrag in kwestie. De attitude wordt bepaald door de opvattingen, "beliefs", over het gedrag en de subjective norm wordt bepaald door de "normative beliefs". Om de theorie goed te begrijpen is het van belang dat de begrippen helder gedefinieerd zijn, Ajzen and Fishbein (1972) geven bijvoorbeeld aan dat er meer dan 500 verschillende manieren bestaan om attitude te meten, dankzij de vele verschillende interpretaties van attitude.

Beliefs zijn de aanname van het individu dat wanneer het gedrag in kwestie wordt uitgevoerd, dit tot een bepaalde consequentie leidt. De "beliefs" voor een bepaald gedrag worden in TRA niet gespecificeerd, aangezien het een algemeen model is, dit betekent dat in een onderzoek naar een bepaald gedrag deze eerst gespecificeerd moeten worden (Davis, Bagozzi, Warshaw, 1989).

Attitudes worden gedefinieerd als een individu zijn positieve of negatieve gevoel om het gedrag in kwestie uit te voeren (Ajzen and Fishbein, 1975). Ajzen and Fishbein (1975) beargumenteren dat in alle verschillende definities die bestaan over attitude, het geaccepteerd is dat de emotie ten opzichte van het gedrag de belangrijkste determinant is. De subjective norm is begaan met het individu zijn perceptie dat de meeste mensen die belangrijk voor hem zijn, denken dat hij gedrag in kwestie wel of niet moet uitvoeren (Fishbein & Ajzen, 1975).

Om de uiteindelijke intentie tot gedrag te bepalen moet rekening gehouden worden met het gewicht van de SN en de A, welke de belangrijkste determinant is, is afhankelijk van de situatie (Ajzen & Fishbein, 1975). Het is zeer logisch dat sociaal gedrag meer beïnvloed wordt door referente anderen, dan door de persoon zijn attitude. Dit aannemend zou de SN de belangrijkste determinant zijn van TRA om te verklaren waarom mensen SNSs gebruiken. Chiu et al. (2008) hebben onderzoek gedaan naar het vraagstuk waarom wij Facebook gebruiken. Hun motivatie voor het gebruik van Facebook, die onder andere voortbouwt op onderzoek van Ajzen, begint bij de zogenaamde We-intention. Dit begrip focust zich op de aanwezigheid van een "wij-gedachte" in het vormen van een intentie om een social networking site te gebruiken of niet. Dit houdt in dat er sprake is van een gedeelde groepsintentie om wel of niet gebruik te maken van SNSs. Voordat gebruikers enige ervaring hebben met het gebruik van social networking sites, is informatie van referente anderen belangrijk voor hun gebruiksbeslissing. Daarnaast speelt ook de social presence theorie een rol, hoe groter de mate van "sociale aanwezigheid" is, des ter socialer in een medium en des ter groter is de invloed van de sociale partners op elkaars gedrag. De onderzoeksresultaten van Chiu et al. (2008) wijzen uit dat de aanwezigheid van referente anderen op Facebook het belangrijkste kenmerk is dat mensen aanzet tot het gebruik van Facebook. De gedachte die tot de uiteindelijk "we-intention" leidt is verschillende voor verschillende referente anderen. Die gedachte kan zijn dat een persoon in contact wil staan met een bepaalde groep mensen, zoals een recruiter dat mogelijk wil met potentiële kandidaten. Een andere gedachte kan zijn dat een

persoon niet achter wil blijven bij anderen, hierbij kan men denken aan recruiters die op SNS actief zijn omdat collega's en vakgenoten ook actief zijn op die SNS. In ons onderzoek nemen wij aan dat de onderzoeksresultaten van Chiu et al. (2008) ook voor andere social networking sites gelden.

Zoals Davis, Bagozzi en Warshaw (1989) betogen moeten de "beliefs" voor een onderzoek naar een bepaald gedrag eerst gespecificeerd worden. Met TRA als grondslag heeft Davis (1986) het Technology Acceptance Model (TAM) geïntroduceerd. Het oorspronkelijke doel van dit model is een verklaring te geven voor de determinanten die leiden tot de acceptatie en het gebruik van computer technologieën. De "beliefs" die in dit model van belang zijn, zijn gebruiksgemak en relevantie. Deze worden als volgt gedefinieerd: gebruiksgemak geeft aan in hoeverre de toekomstige gebruiker de technologie in kwestie kan gebruiken zonder inspanning. De relevantie geeft aan in welke mate de toekomstige gebruiker verwacht dat zijn prestatie verbetert door de technologie in kwestie te gaan gebruiken.

Het gebruiksgemak en de relevantie zullen uiteindelijk de persoon zijn attitude tegenover het gebruik van de nieuwe informatie technologie bepalen. Naast de attitude is ook de relevantie een determinant van de intentie tot het gebruik van de technologie. Deze relevantie staat centraal in het TAM model (bijlage B). Uit onderzoek is gebleken dat het verband relevantie – daadwerkelijk gebruik veel sterker is dan het verband gebruiksgemak – daadwerkelijk gebruik. Als een technologie relevant wordt geacht, dan mag het moeite kosten om met het systeem overweg te kunnen, echter als het systeem enorm gebruiksvriendelijk is, maar niet relevant dan zal het systeem niet gebruikt worden (Davis, 1989). Ondersteuning van dit verband komt ook naar voren uit het TAM2 model (bijlage C) (Venkatesh en Davis, 2000). Dit model is een uitbreiding op het originele TAM model en valideert verschillende relaties die de technologische relevantie beïnvloeden, de technologische relevantie staat centraal in de acceptatie van de technologie, deze acceptatie zal dan moeten leiden tot het gebruik. De Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT, zie bijlage F) (Venkatesh et al., 2003) heeft dit model nog verder uitgebreid: UTAUT stelt dat performance verwachtingen, de verwachte moeite die het kost, sociale invloed, en de facilitaire condities de directe determinanten van de gebruikersacceptatie en het gebruiksgedrag zijn.

Social media is kort gezegd een Internettoepassing gebouwd op de technologische mogelijkheden van Web 2.0, aangezien het TAM model ook gevalideerd is voor hedendaagse IT toepassingen zoals o.a. het Web (Moon, Kim, 2001), zal dit model dit onderzoek vooruit kunnen helpen door de relevantie in kaart te brengen. Volgens de theorie zouden gebruikers van SNSs, deze dus als relevant beschouwen. Interessante vragen zijn dan, waarom zijn deze relevant, voor welke toepassingen zijn deze relevant en welke mogelijkheden van SNSs zijn bijvoorbeeld interessant en waarom?

We gebruiken concepten als SN en relevantie uit zowel het TRA als het TAM(2) model, omdat uit beide modellen is gebleken dat het als voorspeller van de intentie tot het gebruik van social media kan dienen. Het voorspellen van deze intentie is dan ook het doel van beide modellen, echter is het in dit onderzoek van belang om inzicht te krijgen in welke mate SNSs van belang kunnen zijn voor het recruitment proces. Daarnaast voegen we de facilitaire condities uit het UTAUT model toe. Facilitaire condities bestaan uit de technologie die nodig is om gebruik te maken van social networking sites, daarnaast bedoelen wij er in dit onderzoek ook de kenniscapaciteiten (heeft een persoon de kennis en de tijd om met social networking sites om te gaan). Deze condities kunnen een rol spelen bij de vraag waarom sommige recruiters nog geen gebruik van SNSs maken.

In het TAM model staat de mate van relevantie centraal, in dit model is echter niet expliciet de subjective norm opgenomen. Uit onderzoek van Davis (1989) blijkt namelijk dat de subjective norm de intentie zowel direct als indirect beïnvloed. Zo geeft Davis (1989) ook aan dat de subjective norm een belangrijke determinant is voor de bepaling van de relevantie en heeft Davis (1989) wel een meer significante relatie gevonden tussen de attitude en de intentie. Ajzen and Fishbein (1972) hebben overigens betoogd dat de subjective norm een belangrijkere invloed kan hebben, (zowel direct als indirect) op de intentie dan attitude als voorspeller van sociaal gedrag. Kort gezegd is het volgende van belang: de subjective norm is de belangrijkste determinant voor de verwachte relevantie van social media voor een individu. De relevantie is tezamen met de attitude de belangrijkste determinant voor de intentie tot gebruik van social media. Aangezien dit onderzoek zich focust op de relevantie, zal de subjective norm van belang zijn.

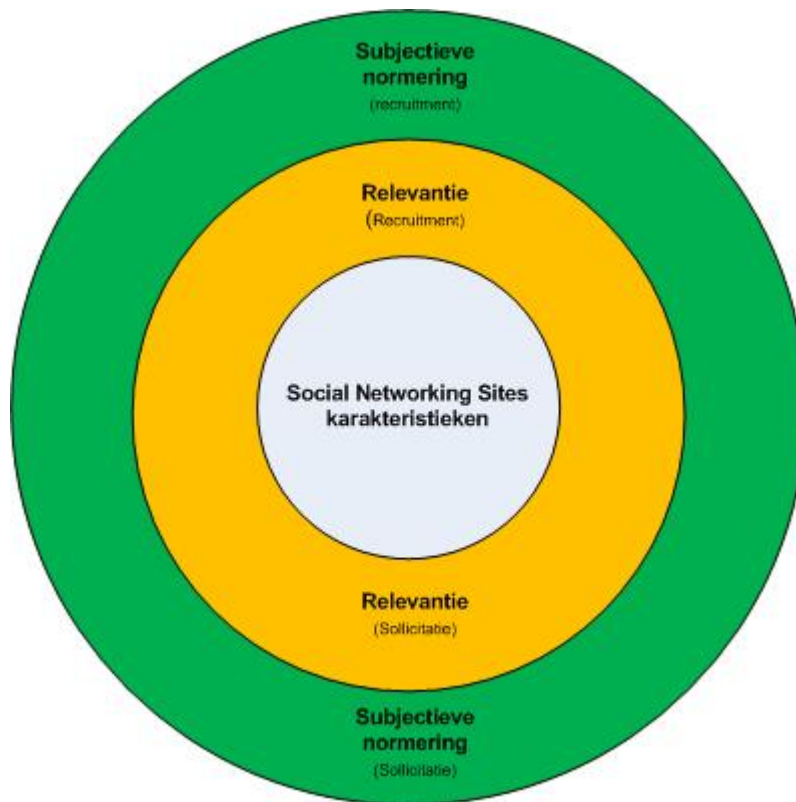
Dit leidt tot de volgende deelvraag: *“Wat is de rol van de “subjectieve norm” en de “relevantie” voor gebruik van social networking sites bij het recruitment proces?”*

2.4 ONDERZOEKSMODEL

De schematische weergave van ons onderzoek moet aan de volgende eisen voldoen:

- Het moet perspectief bieden om een antwoord te geven op de hoofdvraag en deelvragen
- Het moet ruimte bieden voor een kwalitatief onderzoek, met een verklarend karakter, waarmee geen causale relaties ontdekt of aangetoond hoeven te worden.

Duidelijk is dat de Social Networking Sites centraal staan in ons onderzoek en dat voor het gebruik van deze Internet toepassingen voor recruitment en sollicitatie de geachte relevantie essentieel is. Tevens is betoogd dat de subjective norm zowel direct invloed kan hebben op het gebruik van social networking sites als indirect, als belangrijkste determinant van de geachte relevantie. Het blijkt dus dat deze begrippen nauw met elkaar verbonden zijn, maar dat er geen eenduidige causale relaties getrokken kunnen worden. Om de invloed van zowel de subjective norm, als de relevantie, als de karakteristieken van Social Networking Sites inzichtelijk te maken wordt het volgende model gehanteerd om ons onderzoek schematisch weer te geven.



Figuur 4. Schematische weergave onderzoek.

Aan de hand van het onderzoeksmodel moet er inzicht komen in de vooralsnog niet onderzochte gebieden die tot uiting komen in de deelvragen. Met het inzicht in deze gebieden moet de hoofdvraag beantwoord kunnen worden.

De begrippen relevantie en subjectieve normering hebben een relatie met elkaar (Venkatesh, Davis, 2000), er is al zeer veel kwantitatief onderzoek gedaan naar relaties tussen de TRA theorie en het TAM model. In dit onderzoek worden geen relaties onderzocht of aangetoond. De focus ligt op het verklaren en verkennen van de relevantie van social networking sites voor het recruitment proces.

3. METHODOLOGIE

3.1 INSTRUMENT

Het doel van dit onderzoek is niet het aantonen of onderzoeken van relaties. De nadruk ligt op het verklaren en verkennen van de relevantie van social networking sites voor het recruitment proces. Het onderzoek heeft daardoor een explorerend karakter. En daarom hebben we er voor gekozen om diepte interviews bij de respondenten af te nemen. Het interview begon met een aantal korte kennismakingsvragen om een beeld te krijgen van de functie die de geïnterviewde uitvoert binnen de organisatie. Na deze vragen werd het begrip Social Media geïntroduceerd en werd er gevraagd naar de manier waarop de geïnterviewde hier gebruik van maakt. Na deze twee inleidende vragensets, kon het

daadwerkelijke interview met vragen naar de relevantie van SNSs tijdens het recruitment proces van start gaan. De vragenlijst is dusdanig opgebouwd, dat hij de stappen van het model van Breaugh et al. (2008) volgt. Bij elke fase van het recruitment proces werd een aantal vragen gesteld, om te achterhalen welke rol er voor SNSs weggelegd was in die fase. Gedurende het gehele interview werden er ook vragen gesteld om de rol van subjective norms te achterhalen. Het interview werd niet aan de geïnterviewden voorgelegd, de onderzoeker heeft alle vragen mondeling afgenomen. Het interviewschema en de achtergrondinformatie die de onderzoeker hierbij gebruikte is te vinden onder Bijlagen E en F.

3.2 DEFINITIES BELANGRIJKSTE CONCEPTEN

Voor social networking sites gebruiken de definitie van Boyd en Ellison (2006): *“Social networking sites zijn toepassingen op het web, die het voor individuen mogelijk maken om (1) een publiek of semipubliek profiel aan te maken binnen een begreemd systeem, (2) een lijst van andere gebruikers met wie ze een connectie delen uit te dragen, en (3) de lijsten met connecties gemaakt door anderen in het systeem te bekijken en doorkruisen.”* Voor het recruitment proces gebruiken we met een definitie afkomstig uit de Business Dictionary: *“het proces van het identificeren en aannemen van de bestgekwalificeerde kandidaat (van binnen of buiten een organisatie) voor een vacature, op de meest tijd en kosten efficiënte manier.”* Voor een gedetailleerdere kijk op het recruitment proces hebben we het model van Breaugh et al. (2008) gebruikt. Als we het in het onderzoek over relevantie hebben, dan bedoelen we daarmee: *“de mate waarin een recruiter gelooft dat het gebruik van Social Networking Sites bijdraagt aan het recruitment proces”* (aangepast van Davis, 1986). Daarnaast is er in dit onderzoek ook een belangrijke rol weggelegd voor subjective norms, hieronder verstaan wij: *“de perceptie van de recruiter/werkgever, dat de meeste mensen die belangrijk voor hem/haar zijn, denken dat hij/zij gebruik van social networking sites moet maken.”* (Ajzen & Fishbein, 1975)

3.3 PROCEDURE

Respondenten werden via kennisblogs, email en het eigen netwerk van de onderzoekers benaderd. Op een kennisblog werd een kort stuk geschreven om het onderzoek onder de aandacht te brengen, aan het eind van het stuk werd gevraagd aan geïnteresseerden om zich te melden voor deelname (zie bijlage H). Via ondernemersbladen werden e-mailadressen van potentieel geschikte respondenten achterhaald, vervolgens werd er een email naar deze personen gestuurd met de vraag of zij mee wilden doen aan het onderzoek.

Het interview vond plaats op een door de respondent te bepalen plek, meestal was dit bij de organisatie waar de geïnterviewde werkzaam was. Voorafgaand aan het interview werd er toestemming gevraagd om een geluidsopname van het interview te maken. De duur van de interviews varieerde van 25 minuten tot ruim een uur, afhankelijk van de antwoorden die de participanten gaven. In totaal kon de onderzoeker beschikken over 10 uur en 15 minuten aan interviewmateriaal. Deelname aan het interview was geheel anoniem. Aan het einde werd de deelnemer bedankt voor het interview en werd de toezegging gedaan dat de resultaten na afronding van het onderzoek toegestuurd zouden worden.

3.4 RESPONDENTEN

De respondenten (N=13) namen allen op vrijwillige basis deel aan het onderzoek in ruil voor het verkrijgen van de onderzoeksresultaten na afloop van het onderzoek. De organisaties, waar de deelnemers werkzaam voor waren, zaten verspreid over heel Nederland. Alle deelnemers waren in hun functie betrokken bij het recruitment proces binnen hun organisatie. De grootte van de organisaties liep uiteen van 8 tot 5000 werknemers. In de tabel hieronder staat een verdeling van de verschillende branches waarin de respondenten werkzaam zijn.

Branche	Aantal respondenten per branche
Technische dienstverlening	1
Financiële dienstverlening	2
Uitzendbranche/Werving&Selectie/Detachering	5
Gezondheidszorg	1
Onderwijs en Wetenschap	2
Groothandel	2

3.4 ANALYSE

Van alle interviews is een geluidsopname gemaakt. De eerste stap in de analyse van de onderzoeksresultaten was het terugluisteren van de opgenomen interviews. Op deze manier kon er een selectie van de onderzoeksresultaten gemaakt worden. Tijdens de volgende stap werden de interviews nogmaals terug geluisterd, hierbij werden aantekeningen gemaakt. Deze aantekeningen werden vervolgens gebruikt om alle verschillende interviews in het grote geheel te plaatsen en uiteindelijk tot een eenduidig verhaal te komen. Daarnaast konden er op deze manier ook verbindingen naar de theorie gelegd worden. Tijdens deze stap werden de aantekeningen die tijdens de interviews gemaakt waren, naast de terugluisteraantekeningen gelegd, om daaraan nog mogelijk belangrijke resultaten toe te kunnen voegen. De vervolgstap bestond uit de analyse van de aantekeningen. Door de aantekeningen naast de theorie te leggen konden verschillen en overeenkomsten tussen de respondenten ontdekt worden. De aantekeningen in combinatie met de analyse van verschillen en overeenkomsten dienden uiteindelijk als de basis voor de resultaten. In de volgorde waarin de onderwerpen tijdens de interviews ter sprake waren gekomen, werden ze verwerkt tot een lopend verhaal. Omdat tijdens de analyse van de onderzoeksresultaten telkens tegelijkertijd de verbinding naar de theorie gemaakt werd, zijn deze twee onderdelen van het onderzoek geïntegreerd. In de laatste fase van de analyse werden de resultaten doorgenomen om belangrijkste bevindingen eruit te halen. Deze bevindingen hebben uiteindelijk geleid tot de beantwoording van de hoofdvraag.

4. RESULTATEN

Naast het onderzoeksmodel diende het model van Breaugh et al. (2008) als leidraad voor de opzet van de interviews. Hiervoor is gekozen, omdat dit model voor een overzichtelijke structuur (in fasen) zorgt. De verschillende fasen uit dit model, hebben we gebruikt om de resultaten in verschillende subthema's onder te verdelen. Voor elke stap in het model hebben we onderzocht hoe deze ingevuld wordt in de praktijk en wat daarbij de relevantie van social networking sites kan zijn. Daarnaast hebben we zijdelings

bij iedere fase onderzocht wat de invloed van subjective norms is. Hieronder kunt u de resultaten per fase vinden.

Recruitment objectives

De eerste fase die we onderzocht hebben betreft de recruitment objectives. Het merendeel van de geïnterviewde recruiters komt in deze fase samen met de hiring manager. De hiring manager, die verantwoordelijk is voor het technisch inhoudelijke gedeelte van de vacature, geeft aan naar wat voor type kandidaat gezocht moet worden. Ook wordt er in deze fase aangegeven op welke termijn de vacature ingevuld moet zijn. Als de vacature inhoudelijk gespecificeerd is, dan wordt de zoekopdracht overgedragen zodat de recruiter hiermee aan de slag kan. Voor de geïnterviewden die werkzaam zijn in de uitzend-/detacheringbranche geldt min of meer dezelfde procedure. Het inhurende bedrijf zit dan op de stoel van de hiring manager.

Een van de respondenten kwam samen met collega's elke twee weken samen, om nieuwe ontwikkelingen en ideeën uit te wisselen. "Deze bijeenkomsten vinden vaak in een ontspannen setting plaats, om de beurt vertelt iedereen waar hij op dat moment mee bezig is. Meestal is dit gerelateerd aan het werk, maar dat hoeft niet altijd. Een jaar of zes geleden vertelde een van mijn collega's tijdens een bijeenkomst over LinkedIn. Op dat moment had nog bijna niemand er over gehoord, nieuwsgierig geworden door de verhalen maakten ik en mijn collega's een LinkedIn profiel aan. Op deze manier waren wij in die tijd "voorlopers" op het gebied van social networking sites." Volgens TRA wordt een persoon zijn intentie tot het gebruik maken van social networking sites voor een belangrijk deel bepaald door de subjective norm. Chiu et al. (2008) hebben onderzocht dat, voordat gebruikers enige ervaring hebben met het gebruik van social networking sites, informatie van referente anderen belangrijk is voor hun gebruiksbeslissing. Het genoemde voorbeeld laat zien dat de invloed van subjective norms belangrijk kan zijn. Men gaat LinkedIn gebruiken doordat een collega erover vertelt.

Bij sommige organisaties was er sprake van een vaste procedure met een bijbehorend budget voor het invullen van een vacature. Als de recruiter daarvan af wil wijken dan moet daar een goede reden voor zijn. In één van de organisaties is het bijvoorbeeld gebruikelijk om vacatures eerst 2 wekenlang intern uit te zetten om mensen binnen de organisatie als eerste de mogelijkheid te geven hierop te solliciteren. Dit was in overleg met de Ondernemersraad zo vastgesteld. Alleen in uitzonderlijke gevallen kan hiervan afgeweken worden, bijvoorbeeld als het om een dusdanig specifieke functie gaat die onmogelijk intern vervuld kan worden.

Enkele organisaties sprongen er uit wat betreft kostenreductie door gebruik van social networking sites bij het recruitment proces. In hun nieuwe strategie (te vinden onder de strategy development) is een grote rol weggelegd voor social networking sites. Door de moeilijke periode die de economie doorgemaakt heeft, kwamen onder andere de HR budgetten onder druk te staan. Hierdoor moest er creatief gedacht worden, er werd een nieuwe strategie ontwikkeld met daarin een belangrijke rol voor social networking sites. Door het gebruik van social networking sites bij het recruitment proces werd een flinke besparing in tijd en kosten bereikt. Als we dit terugkoppelen naar het TAM-model, dan zien we dat door de budgetten die onder druk kwamen te staan, SNSs opeens relevant werden. Dit heeft te maken met het feit dat ze relatief goedkoop en gemakkelijk te gebruiken zijn.

Strategy Development

Erg belangrijk in deze fase, is de vraag waar de geschikte kandidaat voor een vacature het best gevonden kan worden. Hoe komt men aan de juiste kandidaat? Dat verandert doorlopend en is ook voor

elke vacature weer anders. Tien jaar geleden werd er nog veelvuldig gebruik gemaakt van advertenties in printmedia. Een meerderheid van de geïnterviewden (9) maakt tegenwoordig helemaal geen of zo weinig mogelijk gebruik van personeelsadvertenties in printmedia. Bij organisaties die nog wel in printmedia adverteren, is dit de laatste jaren sterk aan het afnemen. Het algemene beeld is, dat adverteren in gedrukte media vooral voor hoger opgeleide functies nog weinig zin heeft. Uitvoerend personeel wordt nog wel benaderd via een advertentie in de krant, bedrijven hebben er dan een voorkeur voor om dit in een regionaal verspreid blad te doen. Een van de bedrijven had een speciale website aangemaakt om uitvoerend personeel aan te trekken, deze website wordt tot op heden nauwelijks bezocht.

Naast algemene vacature websites zoals Monsterboard, waar bedrijven uit verschillende branches terecht kunnen met hun vacatures, wordt er ook veel gebruik gemaakt van vakspecifieke vacaturebanken. In de zorg is dit bijvoorbeeld Medivacature en in de wetenschap Academic Transfer, binnen hun vakgebied zijn deze websites de voornaamste recruitmentbronnen.

Interessant was het verhaal van een organisatie die actief is in de technische dienstverlening. Deze organisatie was al enkele jaren terug voor bepaalde functies overgestapt van printmedia naar online werving via vacaturebanken. De organisatie is momenteel namelijk bezig om de vacaturebanken geleidelijk los te laten en over te stappen op een heel nieuw arbeidsmarktmodel met lagere kosten en betere kandidaten. Belangrijk hierbij is zorgen dat kandidaten jouw organisatie weten te vinden in plaats van andersom. Om dat te bereiken moet het arbeidsmarktcommunicatiemodel dusdanig ingericht zijn, dat je traffic genereert naar je eigen website. Steeds meer organisaties hebben, naast de gewone website, een website die zich specifiek richt op sollicitanten, de zogenaamde *www.werkenbij...-sites*. Door Hyves, Twitter, Facebook, Twitter en LinkedIn actief te gebruiken om met je doelgroep in contact te komen, kun je voor een bezoekersstroom naar je eigen site zorgen. Het is daarbij erg belangrijk dat de bedrijfsprofielen op deze SNSs up to date zijn. Je kunt als organisatie bijvoorbeeld een vakspecifieke discussie starten en mensen uitnodigen om hieraan deel te nemen. Eén van de organisaties plaatste elke dag een leuke sollicitatietip op haar Twitteraccount om zo in contact te komen en blijven met potentiële kandidaten. Zoals reeds eerder vermeld in het theoretisch kader, wijst onderzoek uit dat de aanwezigheid van referente anderen op een social networking site het belangrijkste kenmerk is dat mensen aanzet tot het gebruik van de site. In ons onderzoek komt dit naar voren in het feit dat organisaties zich graag "onder hun mogelijke kandidaten willen begeven". De aanwezigheid van mogelijke kandidaten, maar ook die van collega's en concurrenten (allen referente anderen) leidt ertoe dat men zelf ook actief wordt op SNSs. Dit werd tijdens de interviews vaak omschreven als zichtbaar zijn op internet. Je tussen je doelgroep begeven hoeft niet altijd direct tot een invulling van een vacature te leiden, maar op deze manier creëer je wel een netwerk voor toekomstige vacatures.

Recruiters zijn actief op blogs en mengen zich regelmatig in discussies op LinkedIn. Met blogs zoals onder andere RecruitmentMatters, RecruitingRoundtable, Rectec en Intermediair is de recruitmentbranche erg actief op het Internet. Onder de meeste van de berichten op deze blogs staan icoontjes die het mogelijk maken om direct door te linken naar de eigen Facebook, LinkedIn, Hyves of Twitter pagina. Op deze manier ontstaan er vaak levendige discussies, gevoerd over de verschillende social media kanalen. Naast het in contact komen met anderen, is er ook een educatief element in het actief zijn op blogs en het voeren van discussies. "Als ik collega's hoor praten over bepaalde artikelen of

discussies die op dat moment gaande zijn op het internet, dan wil ik zelf ook mee kunnen praten. Dat is voor mij een belangrijke reden om regelmatig de verschillende blogs te bekijken. Ik wil niet het idee hebben dat bepaalde zaken helemaal aan mijn aandacht voorbij gaan. Daarnaast komen er ook regelmatig best practices voorbij, die ik handig kan gebruiken bij mijn werkzaamheden.” In deze passage vinden we de invloed terug van subjective norms: men wil niet achterblijven als referentie anderen actief zijn op social networking sites. Daarnaast denkt men ook aan de mate waarin het actief zijn op de social networking sites bijdraagt aan de prestaties. Door regelmatig blogs te bekijken en deel te nemen aan discussie heeft men het idee dat de eigen prestaties verbeterd kunnen worden (=relevantie).

Recruitment Activities

In deze fase van het proces gaat men op zoek naar een geschikte kandidaat. Sommige recruiters zijn in deze fase erg proactief bezig met het zoeken naar kandidaten, voor andere recruiters bestaat deze fase vooral uit het selecteren van kandidaten naar aanleiding van door hun aangeleverde sollicitatiebrieven en CV's. In deze fase vinden ook de sollicitatiegesprekken plaats.

Veel van de geïnterviewde recruiters plaatsen een vacature direct op LinkedIn, om op die manier direct hun hele netwerk op de hoogte te brengen van het bestaan van de vacature. Opvallend daarbij is dat er zelden gebruik wordt gemaakt van “LinkedIn jobs”, de functie die speciaal is aangemaakt voor het plaatsen van vacatures. De reden hiervan is dat het plaatsen van vacatures in deze functie, vrij veel geld kost. De meeste organisaties kiezen er daarom voor om de vacatures te plaatsen in de (discussie)groepen waarin zij actief zijn. Dit zorgt er voor dat alle mensen uit die specifieke groep direct op de hoogte zijn van de vacature, op deze manier bereik je een sterk uitgefilterde groep mogelijke kandidaten voor je vacature.

In de interviews kwam duidelijk naar voren dat recruiters in deze fase, met name de social networking sites met een professioneel doel (LinkedIn) gebruiken om actief te ‘hunten’, werven en zoeken. Vooral de objectiviteit van LinkedIn werd als een groot voordeel gezien, beoordeling vindt plaats puur op basis van CV. LinkedIn biedt de mogelijkheid om te zoeken op bepaalde functies. Wanneer je dit doet, verschijnt er een lijst met namen die vervolgens gescand kan worden om te bepalen wie er in aanmerking komen voor een bepaalde vacature. Profielen kunnen daarnaast bekeken worden: bij welke organisaties heeft iemand gewerkt, voor hoelang en in welke functie exact? Als zo een persoon dan ook nog eens de functie “career opportunities” aan heeft staan, wat inhoudt dat de persoon eventueel openstaat voor ander werk, dan is het heel aantrekkelijk om een bericht naar deze persoon te sturen. Social networking sites met een persoonlijk doel (Hyves en Facebook) worden in deze fase voor de meeste functies als minder relevant beschouwd. “Voor vakantiewerk gebruiken we heel af en toe nog weleens Hyves of Facebook om bijvoorbeeld studenten te benaderen, maar wanneer we op zoek zijn naar een fulltime professional dan leert de ervaring ons dat we die niet via deze SNSs kunnen vinden. De mensen die via deze sites reageren sluiten niet aan bij het profiel dat wij voor een functie vragen. Vaak kost het ons dan alleen maar extra tijd om alle reacties door te zoeken en de mensen vervolgens weer af te wijzen.” Qua gebruiksgemak scoren de SNSs met een persoonlijk doel wel goed, de attitude tegenover het gebruik wordt daarnaast echter ook bepaald door de relevantie. Dit voorbeeld is in lijn met de theorie van Davis (1989) dat als een technologie relevant wordt geacht, het moeite mag kosten om met het systeem overweg te kunnen, echter als het systeem enorm gebruiksvriendelijk is, maar niet

relevant dan zal het systeem niet gebruik worden. Wat betreft het adverteren worden SNSs met een persoonlijk doel door veel recruiters als minder relevant ervaren.

Aangaande de selectie van de kandidaten die op een vacature solliciteren, warden respondenten het in de eerste fase unaniem eens over de selectie. Kandidaten worden in eerste instantie enkel beoordeeld op basis van hun CV en de motivatiebrief. Deze worden erg nauwkeurig doorgenomen en als deze niet passen bij de vacature, dan volgt onmiddellijk afvloeiing. Sluit het CV wel aan bij de vacature en is de kandidaat interessant voor de organisatie? Dan volgt er een uitnodiging voor een gesprek. Vanaf dit moment in de procedure lopen de meningen en werkwijzen van de recruiters erg uiteen.

Wat betreft het moment waarop een kandidaat via zijn of haar SNS profiel opgezocht wordt verschillen de recruiters van mening. Een aantal recruiters gaf aan nooit voorafgaand aan het sollicitatiegesprek op het SNS profiel van de kandidaat te kijken. Als belangrijkste reden werd hiervoor genoemd, dat men onbevooroordeeld het gesprek in wil gaan. Na afloop van het sollicitatiegesprek wordt er door deze recruiters vaak wel naar het SNS profiel gekeken ter bevestiging of ondersteuning van de opgedane indruk tijdens het gesprek. De uiteindelijke conclusie van het bekijken van SNS profielen is, dat ze zelden doorslaggevend zijn. Geen van de geïnterviewde recruiters had tot dusverre een kandidaat afgewezen om zijn of haar profiel op het Internet. Ze konden zich allemaal wel situaties voorstellen waarin dit zou kunnen voorkomen, dit zou bijvoorbeeld het geval kunnen zijn bij hele extreme profielen met racistische uitlatingen erop. Onder recruiters die wel voorafgaand aan een gesprek het SNS profiel van een kandidaat bekijken, ontstaan er vaak vragen die vervolgens in het gesprek aan de orde kunnen komen. Dit kunnen vragen zijn over het CV zoals dat op LinkedIn wordt weergegeven, maar het kan ook gaan over het vrijwilligerswerk dat een kandidaat en waar verslag van wordt gedaan op zijn of haar SNS profiel.

Een aantal recruiters kijkt ter voorbereiding van het sollicitatiegesprek altijd op de SNSs profielen van de kandidaat om zich op die manier voor te bereiden op het gesprek. De bijdrage van het profiel moet hierbij niet onderschat, maar zeker ook niet overschat worden. Een slecht CV of een slechte brief, kan volgens respondenten nooit gecompenseerd worden door een uitblinkend SNS profiel. De kandidaten met een ongeschikt CV zijn op dat moment immers al afgevloeid. Geen enkele van de geïnterviewde recruiters beschouwde het profiel op Internet als doorslaggevend, het bekijken van SNSs dient slechts ter ondersteuning van het proces. De recruiters die het SNSs profiel voorafgaand aan een gesprek bekijken, gebruiken de gevonden informatie om extra insteken tijdens het gesprek te hebben. Naar welke aspecten van het profiel gekeken wordt, verschilt per functie. Als er bijvoorbeeld naar een account manager gezocht wordt, dan is het belangrijk dat deze een netwerk heeft. Op het Internet moet dan ook terug te vinden zijn, dat de kandidaat actief bezig is met het onderhouden van zijn of haar netwerk. Er wordt vervolgens gekeken wie de kandidaat in de contactenlijst heeft staan op LinkedIn. Mocht dit niet helemaal aan de verwachtingen voldoen of ontbreekt een online netwerk zelfs helemaal, dan wordt hier naar gevraagd bij het sollicitatiegesprek. Als men op zoek gaat naar een telefoniste of receptioniste, dan wordt er op hele andere dingen gelet, bijvoorbeeld of iemand gezellig en spontaan over komt. Het is niet zo dat iemand helemaal nageplozen wordt, het gaat meer om de algemene indruk die iemand achterlaat op het Internet. Het beeld dat foto's met drank en feestende sollicitanten een negatieve invloed zouden hebben op het sollicitatieproces, werd tijdens de interviews niet bevestigd.

“Iedereen drinkt toch weleens een biertje, daar moeten we geen probleem van maken. Privé is privé.” Was een veelgehoorde reactie tijdens de interviews.

Uit de interviews bleek dat er op ethisch niveau een discussie gaande is over het gebruik van SNS tijdens het recruitment proces. Sommige recruiters zijn van mening dat, alles wat je zelf op Internet zet en dus openbaar maakt mee mag wegen in de beoordeling. Social networking sites bieden genoeg mogelijkheden om bepaalde gedeeltes van je profiel af te schermen, eigen verantwoordelijkheid speelt hierbij een grote rol. “Ik ben verantwoordelijk voor het zoeken naar goed personeel, dus wil ik weten wat ik in huis haal. En wat is er dan gemakkelijker om even een profiel te bekijken. Als iemand dat niet wil, dan moet hij het afschermen.” Een van de recruiters kwam met een verhaal over een kandidaat die de gehele sollicitatieprocedure succesvol doorlopen had, vervolgens binnen de organisatie werd opgenomen en na een periode weer noodgedwongen uit de organisatie verwijderd werd. Deze persoon had ernstige privéomstandigheden waardoor hij totaal niet binnen het profiel van de organisatie paste. Men had deze persoon tijdens de sollicitatieprocedure nooit via het Internet gescreend. Als men dit wel gedaan had, dan waren de problemen meteen boven water gekomen en had deze kandidaat nooit succesvol de sollicitatieprocedure doorstaan. Voor de mensen binnen deze organisatie was dit een reden om voortaan het screenen van kandidaten op Internet onderdeel te maken van het recruitment proces.

Wat verder nog opvalt, is de rol die social networking sites spelen bij de employer branding. Veel van de geïnterviewde recruiters zijn regelmatig actief op carrière evenementen, trainingendagen en sponsormeetings. Op deze evenementen kun je contacten onderhouden met vakgenoten en potentiële werknemers (referente anderen). Zo een evenement kun je ook goed gebruiken om mensen uit te nodigen voor de Facebook- of Hyvespagina van je organisatie. Op deze manier blijf je ook buiten de evenementen om contact houden met je netwerk en haal je er het optimale rendement uit.

Recruitment Results

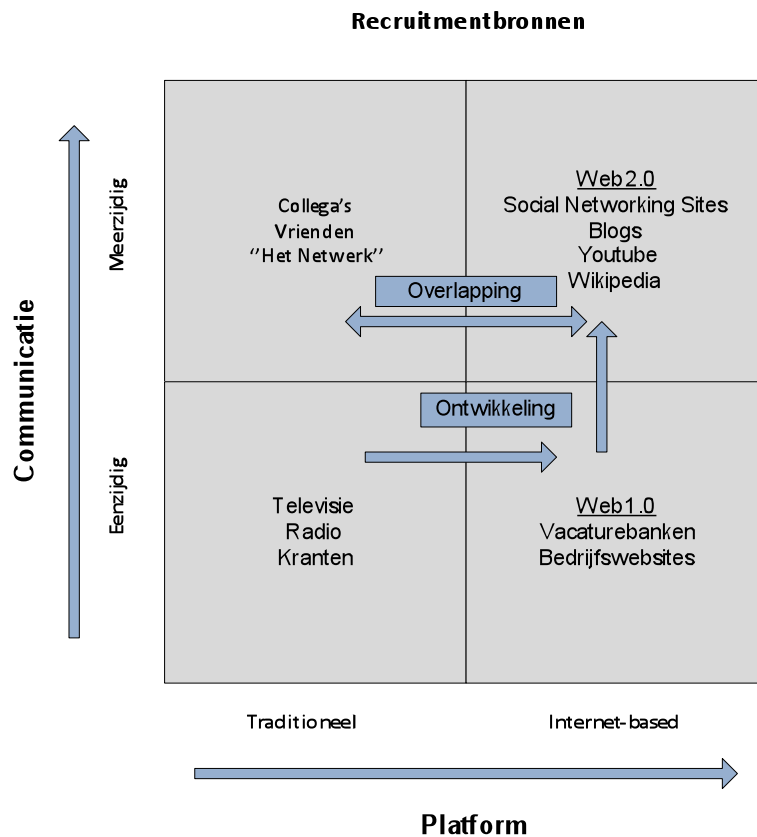
Aan het einde van het recruitment proces wordt er een terugkoppeling naar de voorgaande stappen gemaakt en wordt er bekeken of de vooraf vastgestelde doelen bereikt zijn. In dit onderzoek kijken we naar de bijdrage van social networking sites aan die doelstellingen. Daarnaast vragen we ons af waarom organisaties wel of geen gebruik maken van social networking sites tijdens het recruitment proces.

Het voorbeeld van Deloitte uit de Inleiding laat zien dat er organisaties bestaan, die vergevorderd zijn in het gebruik van social networking sites. Tijdens het onderzoek zijn we deze organisaties ook tegen gekomen. Organisaties die zich via social networking sites tussen hun doelgroep proberen te begeven, om op die manier een netwerk van mogelijk interessante kandidaten op te bouwen. Er waren echter ook organisaties die (nog) weinig gebruikt maken van social networking sites tijdens het recruitment proces. De drijvende krachten achter het al dan niet gebruiken van social networking sites zijn volgens UTAUT: performance verwachtingen, verwachte moeite, sociale invloed, en de facilitaire condities. Een veelgehoorde verklaring waarom men geen gebruik maakt van social networking sites, is een gebrek aan tijd en kennis om zich erin te verdiepen (facilitaire condities). Opvallend daarbij is dat er tijdens het onderzoek geen sprake is geweest van recruiters die als enige in hun organisatie geen gebruik maakten van social networking sites. Als men geen gebruik van SNSs maakt, dan is dat vaak zo omdat het binnen de organisatie niet gebruikt wordt. Vaak gaat men social networking sites gebruiken, omdat anderen in

hun omgeving het gebruiken. Dit komt overeen met het onderzoek van Chiu et al. (2008) dat stelt, dat voordat gebruikers enige ervaring hebben met het gebruik van social networking sites, informatie van referente anderen belangrijk voor hun gebruiksbeslissing is.

Onderzoek van Chiu et al. (2008) zegt dat wanneer een gebruiker zich realiseert dat hij of zij gemeenschappelijke waarden of doelen deelt met andere gebruikers op een social networking sites, dat dan de zogenaamde "we-intention" toeneemt. Deze "we-intention" is vervolgens weer een belangrijke determinant voor het uiteindelijke gebruik van social networking sites. In ons onderzoek vinden we deze gedachte terug in het feit dat de bijdrage die social networking sites leveren aan het recruitment proces niet voor elke functie even groot is. Vooral uitvoerend personeel is nauwelijks te benaderen via het Internet. Voor deze groep zal er voorlopig ook nog gebruik gemaakt moeten worden van de meer traditionele printmedia. Organisaties die veel gebruik maken van uitvoerend personeel delen minder waarden en doelen met gebruikers op social networking sites, daardoor is de "we-intention" minder aanwezig, dit heeft als gevolg dat binnen deze organisaties minder gebruik van social networking sites gemaakt wordt.

Wat betreft het adverteren voor de meeste overige functies, is er een verschuiving waar te nemen in het gebruik van traditionele wervingskanalen via eenzijdige Web 1.0 kanalen richting het dynamische Web 2.0 domein. Daarnaast zien we dat veel organisaties vacatures proberen in te vullen door gebruik te maken van hun netwerk. Dit netwerk wordt onderhouden en uitgebreid tijdens bepaalde evenementen en meetings, social networking sites spelen vervolgens een belangrijke rol bij de instandhouding van deze contacten buiten het traditionele domein. Het onderstaande schema is bedoeld om een overzicht en een verschuiving in het gebruik van de verschillende "recruitment-bronnen" te geven. Natuurlijk is de realiteit niet zo simpel als het schema doet vermoeden, sommige bronnen zijn tegenwoordig meer hybride zoals een krant die zowel in een papieren als in een digitale versie verschijnt. In het schema beschouwen we deze bronnen enkel als traditioneel. Het schema moet daarom niet gezien worden als een middel om de bronnen in hokjes onder te verdelen, het is bedoeld om de positie van dit onderzoek weer te geven. In het kort komt het erop neer dat het onderzoek laat zien dat communicatie steeds meer meezijdig verloopt. Bij het netwerk zien we dat traditionele en internet-based communicatie elkaar overlappen: traditionele communicatie tijdens bijvoorbeeld een evenement wordt voortgezet en uitgebouwd via social networking sites.



Figuur 4. Ontwikkelingen in communicatie tussen werkgevers en sollicitanten.

Naast het gemakkelijk en goedkoop onder de aandacht brengen van vacatures, spelen social networking sites ook een belangrijke rol bij de employer branding (World Business Dialogue, 2010). Door social networking sites actief te gebruiken kan men de organisatie een gezicht geven en neerzetten als aantrekkelijke werkgever. Het hoeft op die manier niet direct tot het invullen van een vacature te leiden. Het via social networking sites aangaan van een band met potentiële werknemers, kan ook in de toekomst tot een succesvolle invulling van een vacature leiden. Dit is een visie die met name op de lange termijn tot succes kan leiden. Belangrijk daarbij is dat mensen overtuigd zijn van het succes van deze strategie kan gaan opleveren. In dit onderzoek hebben we relevantie gedefinieerd als de mate waarin een recruiter gelooft dat het gebruik van SNSs bijdraagt aan het recruitment proces. Om een dergelijke strategie te implementeren is het belangrijk dat mensen binnen de organisatie overtuigd zijn van de relevantie van SNSs. Voorbeelden die als bewijs van het succes moeten dienen zijn belangrijk in dit proces. Een van de respondenten in het onderzoek, gebruikte de strategie van Deloitte als voorbeeld om andere mensen in de organisatie te overtuigen.

Er is een verschil tussen de inzet van professionele en persoonlijke social networking sites. SNSs met een professioneel doel worden veelal gebruikt bij het actief zoeken naar geschikte kandidaten. LinkedIn werd hierbij vaak als voorbeeld genoemd. Vooral de trechterfunctie die LinkedIn heeft als het gaat om het zoeken naar kandidaten wordt als aantrekkelijk beschouwd. LinkedIn wordt dan gebruikt als een kaartenbak waarin gemakkelijk geselecteerd kan worden op bepaalde functie-eisen, zodat er een groep

geschikte kandidaten overblijft. De meer persoonlijke SNSs worden voor bepaalde functies ook wel gebruikt om te werven, de kandidaten die hierop reageren zijn dan alleen veel minder uitgefilterd wat een nadeel is. De mensen die reageren sluiten vaak niet aan bij het profiel dat voor een bepaalde functie gevraagd wordt. Dit leidt weer tot extra tijd en kosten, de inzet van SNSs met een persoonlijk doel bij de werving van kandidaten is daardoor niet altijd relevant.

Waarvoor de persoonlijke SNSs als meer relevant beschouwd worden, is het gebruik als referentiedatabase. Naast de objectieve en werk gerelateerde mogelijkheden die LinkedIn biedt, kunnen persoonlijke SNSs door hun grote mate van social presence een betere kijk geven op de meer "softere" eigenschappen van een persoon. Recruiters maken gebruik van persoonlijke SNSs, om een indruk te krijgen van de persoon. Welke hobby's heeft de kandidaat, waar gaat hij graag naartoe op vakantie, en is hij buiten zijn werk om actief in andere organisaties? Wat hierbij opvalt is dat er onder de respondenten ook recruiters waren, die het beeld dat over hen zelf ontstaat, door verschillende SNS profielen te bekijken en door via zoekmachines achtergrondinformatie te verkrijgen, niet in overeenstemming met de werkelijkheid vinden. Een van de respondenten noemde als voorbeeld, dat wanneer ze "gegoogled" werd er een beeld ontstond dat helemaal uit zijn verband gehaald is. Ze had tien jaar geleden enkele gastcolleges gegeven en wanneer ze nu via Google opgezocht wordt, komen er nog steeds allerlei resultaten van de Algemene Onderwijs Bond boven water. Dit wekt de indruk dat ze aan die organisatie en het onderwijs in het algemeen verbonden is, terwijl dit niet het geval is. Dit voorbeeld geeft aan dat het Internet zaken soms kan uitvergrooten of uit het verband halen, waardoor de overeenkomsten met iemands werkelijke leven soms ver te zoeken zijn. Dit is een van de redenen waarom het gebruik van SNSs en Internet in het algemeen in de meeste gevallen niet doorslaggevend is bij de beoordeling van de kandidaat. SNSs hebben een ondersteunende functie waar het gaat over de impressievorming. Social networking sites maken het werk een stuk transparanter en het is gemakkelijk dat je nog een extra bron hebt, iedereen wordt veel toegankelijker.

4. CONCLUSIE

Er is in het verleden al veel kwantitatief onderzoek gedaan naar relaties tussen de TRA en het TAM model. In dit onderzoek hebben wij geen relaties onderzocht of aangetoond. De focus lag op het verklaren en verkennen van de relevantie van social networking sites voor het recruitment proces. De rol die subjective norms spelen bij het gebruik van social networking sites is daarbij ook aan bod gekomen. Wat dit onderzoek uniek maakt, is de manier waarop de theorieën gebruikt zijn. Dit heeft tot nieuwe inzichten geleid. Normaal gesproken worden het TAM- en het TRA-model voor één stap gebruikt: de acceptatie van een technologie en de drijvende krachten die daar achter schuilen. Dit onderzoek laat zien dat de bijdrage van deze theorieën niet ophoudt bij de acceptatie en bruikbaar is in meerdere stappen. Na het bespreken van de resultaten, kunnen we nu overgaan op het beantwoorden van de hoofdvraag: *"Wat is de relevantie van Social Networking Sites voor werkgevers in het recruitment proces?"*

Voor het gebruik van social networking sites is de subjective norm een belangrijke determinant. Voordat men ervaring heeft met het gebruik van SNSs is de informatie die men van anderen hierover krijgt belangrijk. Ook de aanwezigheid van referente anderen is belangrijk voor de beslissing om gebruik te

maken van een social networking site. Wanneer een organisatie of een recruiter zich realiseert dat er gemeenschappelijke waarden gedeeld worden met andere gebruikers op een social networking site, dan neemt de zogenaamde “we-intention” toe. Deze intentie is vervolgens weer een belangrijke determinant voor het daadwerkelijke gebruik van de SNS. De gedachte die tot de “we-intention” leidt, is verschillend voor de aanwezigheid van potentiële kandidaten en de aanwezigheid van collega’s of vakgenoten. Het feit dat er potentiële kandidaten op een SNS actief zijn, leidt ertoe dat organisaties en recruiters ook actief worden op die SNS om met die potentiële kandidaten in contact te staan. Wanneer collega’s en andere vakgenoten actief zijn op een SNS, dan ontstaat er het idee dat men niet achter wil blijven en daardoor wordt men ook actief.

De relevantie van social networking sites verschilt per functie waarnaar gezocht wordt. We hebben kunnen zien dat bijvoorbeeld uitvoerend personeel nog lastig te werven is via SNSs. Voor een heleboel andere functies zijn SNSs wel relevant en worden traditionele printmedia nauwelijks nog gebruikt om kandidaten te werven. Organisaties die voor de werving al jaren terug zijn overgestapt op online vacaturebanken zoals Monsterboard, maken daarnaast ook steeds meer gebruik van SNSs. Er zijn organisaties die door actief gebruik te maken van SNSs, hun organisatie zo aantrekkelijk mogelijk in de markt proberen te zetten. Social networking sites worden gebruikt om in contact te komen en blijven met de doelgroep. Op deze manier kan een bepaalde stroom van mogelijke kandidaten naar de organisatiewebsite gegenereerd worden. Dit kan tot een flinke besparing op de advertentiekosten leiden.

Naast het verschil in relevantie per functie waarnaar gezocht wordt, is er ook een verschil waargenomen per fase van het recruitment proces. Social networking sites met een professioneel doel worden vaker ingezet om kandidaten te werven. Dit heeft te maken met het feit dat kandidaten die via professionele SNSs benaderd worden, vaak beter aansluiten bij het kandidatenprofiel waarnaar de organisatie op zoek is. Voor met name de hoger opgeleide functies geldt, dat SNSs met een persoonlijk doel, bij de werving van kandidaten, vaak meer kosten in tijd en geld dan dat ze opbrengen en daardoor minder relevant zijn in deze fase van het recruitment proces. Persoonlijke SNSs worden door recruiters gebruikt om een beeld te vormen over een kandidaat. Of het raadplegen van een SNS profiel voorafgaand of juist na afloop van een sollicitatiegesprek moest plaatsvinden, daar zijn de meningen verdeeld over. Sommige recruiters vinden dat je een sollicitatiegesprek helemaal blanco in moet gaan, het vooraf bekijken van een SNS profiel leidt alleen maar tot een verstoring van het beeld dat tijdens het gesprek moet ontstaan. Andere recruiters vinden het voorafgaan bekijken van SNS profielen juist van toegevoegde waarde voor het sollicitatiegesprek. Op deze manier hebben ze, doordat ze over meer achtergrondinformatie beschikken, meer insteken waar ze in het gesprek vragen over kunnen stellen. Recruiters die SNSs na afloop van een sollicitatiegesprek bekijken, gebruiken het ter bevestiging of ontkrachting van de indruk die ze tijdens het gesprek van een kandidaat hebben gekregen. Respondenten waren het er unaniem over eens dat SNSs in de meeste gevallen een ondersteunende functie hebben. De indruk die iemand op zijn of haar social networking sites achterlaat is belangrijk en daar worden ook regelmatig vragen over gesteld door recruiters, maar het sollicitatiegesprek en het CV blijven de belangrijkste beoordelingscriteria. Hierbij valt de kanttekening te plaatsen dat de respondenten zich wel een situatie voor konden stellen waarin een SNS profiel doorslaggevend kan zijn. Meestal gaat het dan om extreme uitingen of mogelijke problemen die aan het licht kunnen komen door een kandidaat op Internet te screenen. Op deze manier zijn SNS relevant als controlemechanisme om na te gaan wat voor een persoon de organisatie in huis haalt en kunnen problemen voorkomen worden.

Tot slot, een aspect van het recruitment proces waarvoor SNSs relevant kunnen zijn, is het lerende aspect. Door actief te zijn op blogs en deel te nemen aan discussies op LinkedIn, kunnen recruiters kennis nemen van best practices en zo hun prestaties verbeteren.

Literatuurlijst

Ajzen, I. and Fishbein, M., (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior, *Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ*.

Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth.

boyd, d. m. & Ellison, N. B. (2008). Social Network Sites: Definition, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210 – 230.

Breaugh, J. A., Macan, T. H., & Grambow, D. M. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 23. (pp. 45–82) New York: John Wiley & Sons.

Business Dictionary, (n.d.). Definition of Recruitment. Verkregen van <http://www.businessdictionary.com/definition/recruitment.html> op 4 juli 2010.

Butow, E. & Taylor, K. (2009). *How to Succeed in Business using LinkedIn?* New York: AMACON.

Pui-Yee Chiu, Christy M.K. Cheung, and Matthew K.O. Lee, (2008). *Online Social Networks: Why do “we” use Facebook?* Department of Finance and Decision Sciences, Hong Kong Baptist University.

Cheung, C.M.K., Lee, M.K.O. (2009). A theoretical model of intentional social action in online social networks. *Decision Support Systems*, 24 – 30.

Cross-Tab. (2010, January). *Online Reputation in a Connected World* (Research Document). Seattle.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32(5), 554—571.

Davis, F.D. (1989, September). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS*, 319 – 340.

Eisner, S.P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*. Chicago: Thomson Gale.

Facebook. Perskamer: bedrijfstijdlijn. Verkregen van <http://www.facebook.com/press/info.php?timeline> op 27 mei 2010.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor Books.

Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd.

Hyped.nl. Hyves door 9,5 miljoen leden; groeit 100.000 per maand. Verkregen van

http://www.hyped.nl/details/20091214_hyves_door_95_miljoen_leden_groeit_100000_per_maand, 27 mei 2010.

Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social media. *Business Horizons*, 53, 59-68.

Linkedin. How many members are there? Verkregen van <http://press.linkedin.com/faq> op 27 mei 2010.

Moon, J.W., Kim, Y.G. (2001). Extending the TAM for a World-Wide-Web context. *Elsevier*, 217-230.

Sync. (n.d.). Retrieved July 15, 2009 from <http://sync.nl/solliciteren-check-eerst-je-hyves/>.

The Nielsen Company. (2009). *Global faces and networked places*. USA, New York.

Totaljobs. (2008). *Explosieve groei online recruitment*. Retrieved September 2010 from

<http://www.hotfrog.nl/Companies/Totaljobs-nl/EXPLOSIEVE-GROEI-ONLINE-RECRUITMENT-Vacaturesites-massaal-ingezet-voor-personeelswerving-10077>

Tom Tong, S., Van Der Heide, B., Langwell, L. & Walther, J. B. (2008). Too Much of a Good Thing? The Relationship Between Number of Friends and Interpersonal Impressions on Facebook. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 531 – 549.

Deloitte Banen. (2010). *Twitterpagina van Deloitte Banen*. Verkregen van <http://twitter.com/deloittebanen> op 5 september 2010.

Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., Deshaies, P., Cuerrier, J.P., Mongeau, C. (1992). Ajzen and Fishbein's theory of Reasoned Action as applied to moral behavior: a confirmatory analysis. *Journal of personality and social psychology*, 98 – 109.

Venkatesh, V., Davis, F.D. (2000). A theoretical extension of the Technology Acceptance Model: four longitudinal field studies, *Management Science*, 186 – 204

Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B., Davis, F.D. (2003) *User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View*. *MIS Quarterly* (27:3), 2003, 425-478.

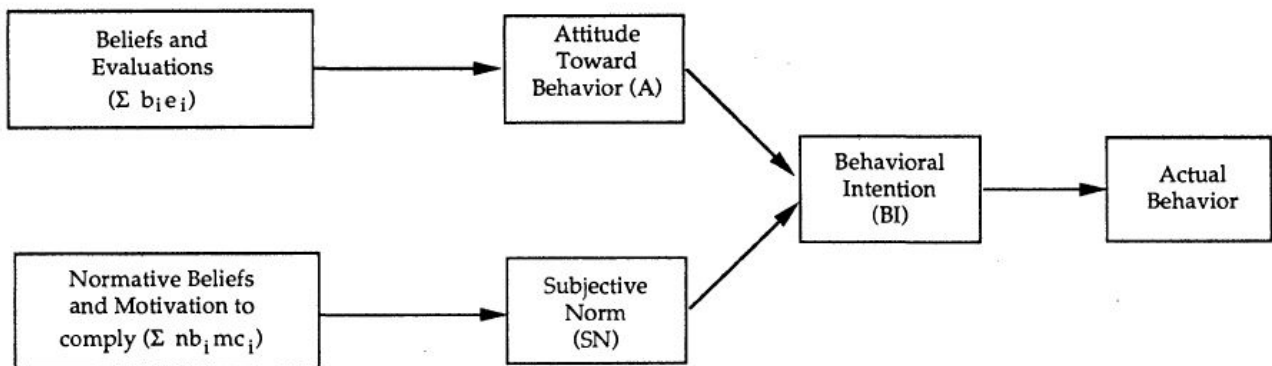
Walther, J. B., Van Der Heide, B., Kim, S., Westerman, D. & Tom Tong, S. (2008). The Role of Friends'

Appearance and Behavior on Evaluations of Individuals on Facebook: Are We Known by the Company We Keep? *Human Communication Research*, 34, 28 – 49.

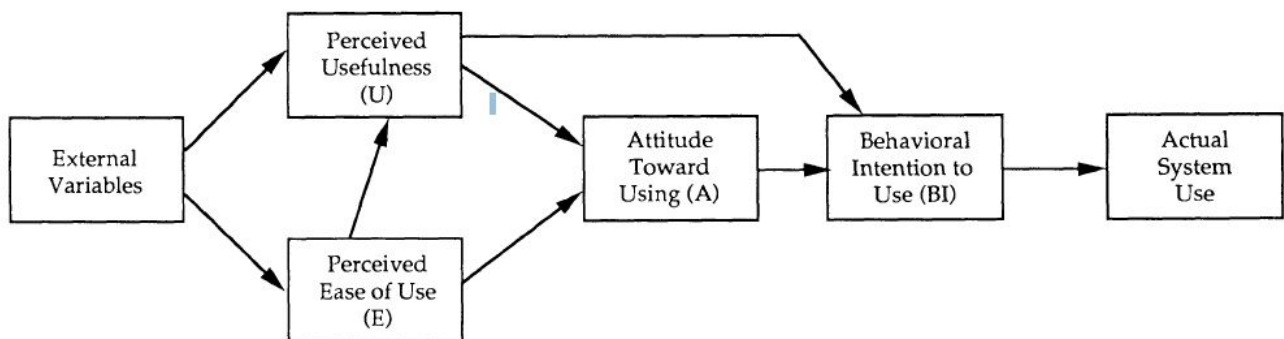
World Business Dialogue. (2010). *Recruiting and Employer Branding with Social Media: Chances and pitfalls for employers and jobseekers*. Verkregen van www.oscar.de op 15 september 2010.

Bijlagen

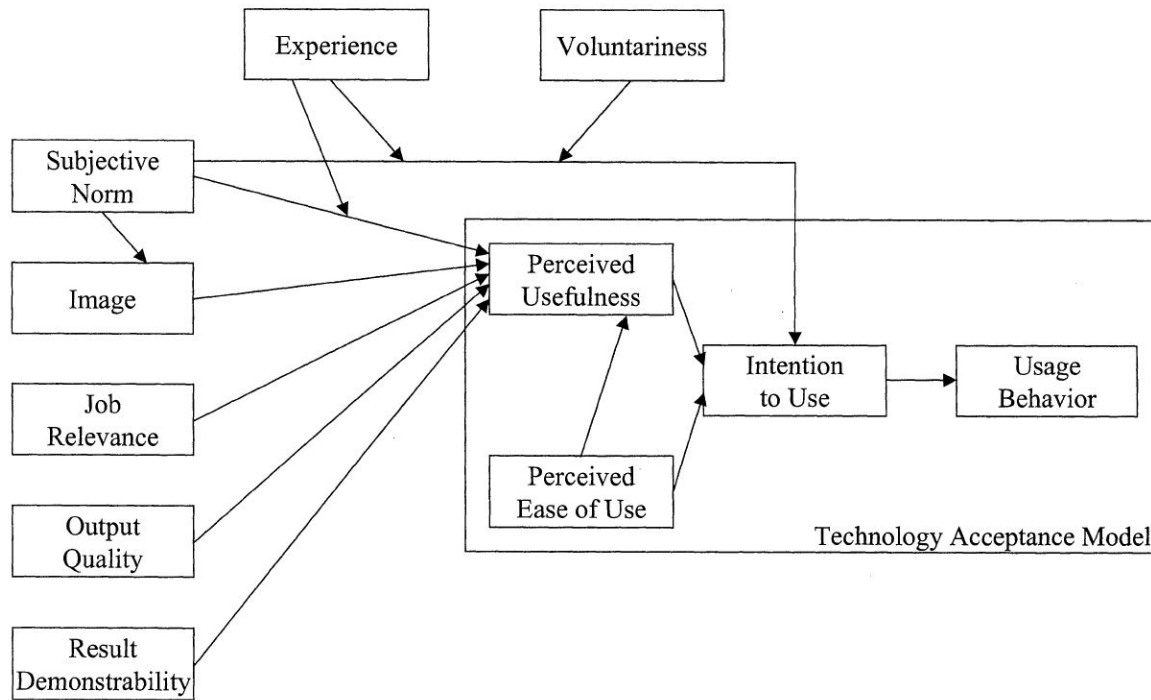
Bijlage A: Theory of Reasoned Action



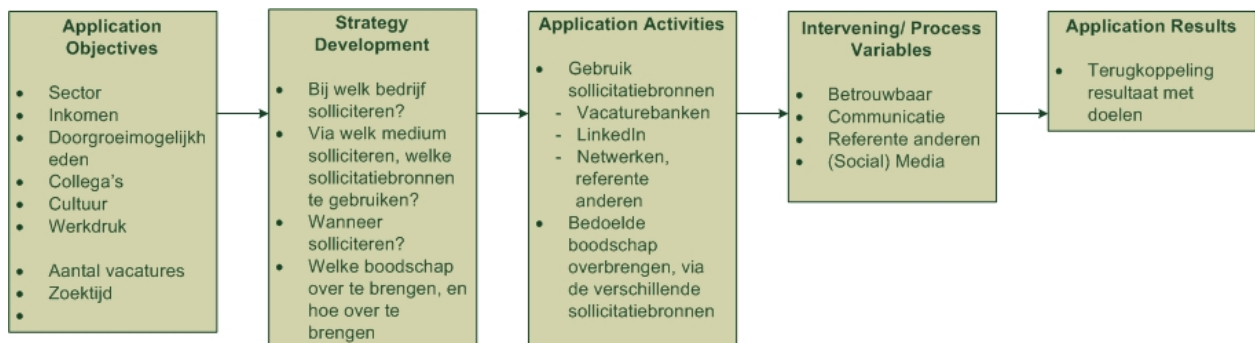
Bijlage B: Technology Acceptance Model



Bijlage C: Technology Acceptance Model 2



Bijlage D: Application Model



Bijlage E: Interview schema

INTERVIEW RECRUITERS

Hartelijk dank dat u mee wilt doen aan het interview. Het interview zal gaan over de relevantie van Social Networking Sites (SNS's) voor werkgevers/recruiters tijdens het recruitment process. SNS's worden tegenwoordig steeds vaker geraadpleegd door recruiters om een beeld te vormen van een sollicitant tijdens het recruitment process. In dit onderzoek willen wij er graag achter komen welke aspecten van SNS's relevant zijn en welke minder, ook zijn wij benieuwd naar de invloed van de sociale omgeving op dit proces. Parallel aan het onderzoek naar de relevantie van SNS's voor werkgevers/recruiters, loopt er een onderzoek naar de relevantie voor sollicitanten.

Voordat we van start gaan met het interview wil ik graag nog enkele huisregels met u doornemen. Het interview zal ongeveer een uur in beslag nemen. Het onderzoek is geheel anoniem en vertrouwelijk: namen worden niet opgenomen in de verslaglegging. Ook vind ik het heel belangrijk om te vermelden dat er geen goede of foute antwoorden zijn, het gaat om uw mening over het onderwerp. Het is daarom erg belangrijk dat u gewoon uw mening geeft, ook al wordt deze niet gedeeld. Zijn er nog vragen hierover?

KENNISMAKING

1. Welke functie oefent u momenteel uit binnen het bedrijf?
2. Hoelang bent u werkzaam in deze of soortgelijke functie?
3. In welke mate bent u betrokken bij het recruitment process binnen uw organisatie?
 - a. Helemaal niet
 - b. Betrokken bij het verzamelen van CV's van sollicitanten
 - c. Betrokken bij het werven van sollicitanten
 - d. Betrokken bij het selecteren van sollicitanten
 - e. Betrokken bij het aannemen van sollicitanten
 - f. Verantwoordelijk voor het gehele recruitment process

INLEIDING SOCIAL NETWORKING SITES

Ter Informatie: Social Networking Sites zijn toepassingen op het web, die het voor individuen mogelijk maken om (1) een publiek of semipubliek profiel aan te maken binnen een begrensd systeem, (2) een lijst van andere gebruikers met wie ze een connectie delen uit te dragen, en (3) de lijsten met connecties gemaakt door anderen in het systeem te bekijken en doorkruisen.

1. Welke associatie heeft u bij het begrip Social Media?
2. Bent u zelf actief op Social Networking Sites?
3. Kunt u uw activiteiten op Social Networking Sites beschrijven, zowel kwalitatief (welk type SNS)

- als kwantitatief (tijd besteed per SNS)?
4. Op welke manier denkt u dat het actief zijn op Social Networking Sites een positieve bijdrage kan leveren aan uw werk? Waarom? En kunt hier voorbeelden van noemen? (kosten en opbrengsten).

RELEVANTIE SOCIAL NETWORKING SITES TIJDENS RECRUITMENT PROCESS

Ter informatie: de volgende vragen zijn bedoeld om de relevantie van SNS's tijdens het recruitment process te onderzoeken. Onder relevantie verstaan wij: "de mate waarin een recruiter gelooft dat het gebruik van Social Networking Sites bijdraagt aan het recruitment process".

Recruitment Objectives

1. Als er binnen uw organisatie een vacature ingevuld moet worden, welke doelen worden er dan aan het begin van het recruitment process gesteld?
2. Wat is de invloed van uw omgeving op deze doelen?
3. In hoeverre wordt er, bij het bepalen van de doelstellingen, rekening gehouden met de mogelijkheden van SNS's?
 - Kunt u hier een voorbeeld van noemen?

Strategy Development

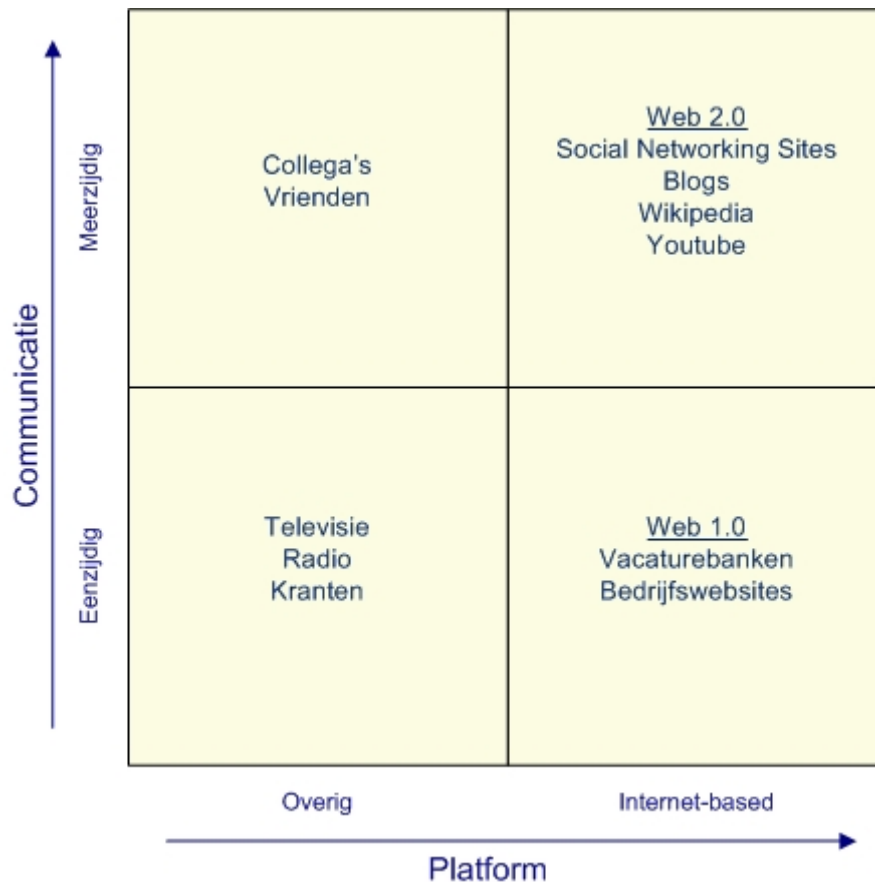
4. Nadat bepaald is wat de doelen van het recruitment process zijn, wordt er een strategie bepaald om deze doelen te bereiken. Hoe gaat u daarbij te werk?
5. Maakt u bij het bepalen van uw strategie gebruik van best practises?
6. Wisselt u vaak informatie uit met andere HR professionals?
7. Wordt er bij het bepalen van een strategie, bij de vraag waar te rekruteren rekening gehouden met verschillende soorten SNS's?
 - Op welke manier wordt hier rekening mee gehouden?
 - Kunt u hier voorbeelden van noemen?

Recruitment Activities

Ter informatie: wij maken in ons onderzoek een onderscheid tussen SNS's met een professioneel doel en SNS's met een persoonlijk doel. Het warranting principe speelt een belangrijk rol bij deze indeling. Dit principe houdt zich bezig met de vraag in hoeverre informatie op SNS profielen gevonden in overeenstemming is met de "echte wereld".

8. Als de strategie bepaald is, dan kan er begonnen worden met de recruitment activiteiten. Waaruit bestaan deze activiteiten voor u?
9. Op welke wijze probeert uw organisatie om kandidaten te bereiken?

10. Welke sollicitatiebronnen acht u in welke mate van belang en waarom?



11. Zou u, in uw huidige functie, SNS's gebruiken tijdens de recruitment activiteiten?(meerdere opties mogelijk)
 - a. Nooit.
 - b. Als middel om uit de sollicitatiebrieven geschikte kandidaten te filteren en uit te nodigen voor een gesprek.
 - c. Voorafgaand aan het sollicitatiegesprek.
 - d. Na het sollicitatiegesprek
12. Is de functie (hoog-/laagopgeleid, commercieel/technisch) waarop gesolliciteerd wordt van invloed op het al dan niet bekijken van SNS profielen?
 - Waarom is dit wel of niet van invloed en op welke manier?
13. Is het bekijken van een SNS profiel afhankelijk van de CV van de sollicitant?
14. Denkt u dat het bekijken van een SNS profiel voorafgaand aan het sollicitatiegesprek, het gesprek beïnvloed?
 - Zou u hier een voorbeeld van kunnen noemen?
15. Waar let u op als u een SNS profiel bekijkt?
16. Wat zijn de belangrijkste onderdelen van een SNS profiel? (foto's, berichten etc.)
17. Maken collega's binnen uw organisatie gebruik van SNS's tijdens het recruitment proces?

18. Hoe zou u het vinden wanneer uw eigen SNS profiel bekeken wordt tijdens een recruitment process?
19. In hoeverre acht u de gevonden informatie op SNS in overeenstemming met de werkelijkheid?
 - Neemt u hiervoor een verschil waar in het soort informatie dat u op een SNS profiel vindt? (foto's, berichten, blogs etc.)
20. Vindt u informatie die op SNS 's weergegeven wordt betrouwbaar?
 - Waarom wel of waarom niet?
21. Welke vorm van SNS's acht u het meest betrouwbaar voor het recruitment process?
 - a. SNS's met een persoonlijk doel
 - b. SNS's met een professioneel doel
22. In hoeverre denkt u dat informatie op SNS profielen in overeenstemming is met de "echte wereld"?
23. Neemt u een verschil in betrouwbaarheid waar tussen verschillende Social Networking Sites?
 - Kunt u hier voorbeelden van noemen?
 - Waardoor wordt dit verschil volgens u veroorzaakt?

Recruitment Results

24. Aan het einde van het recruitment process wordt bekeken of de vooraf vastgestelde doelen bereikt zijn. Hoe ziet deze evaluatie er uit voor u?
25. Is het weleens voorgekomen dat u een sollicitant heeft afgewezen of juist heeft aangenomen doordat u een SNS profiel had bekeken?
 - Kunt u hier een voorbeeld van noemen?
26. Kunt u een voorbeeld noemen van een aspect van een SNS op basis waarvan u een sollicitant zou afwijzen of juist zou aannemen?
27. Vindt u het ethisch verantwoord om informatie over sollicitanten op te zoeken?
 - Waarom wel of niet?
 - Kan dit per situatie verschillen?
28. Heeft u het hier wel eens over met anderen binnen uw vakgebied?
 - Hoe wordt hier door anderen binnen uw vakgebied over gedacht?
29. Is het gebruik van SNS's van toegevoegde waarde voor het recruitment process?
 - Waarom wel of waarom niet?

BIJLAGE F: BIJLAGE BIJ INTERVIEW

Social media is een groep van op internet gebaseerde toepassingen, gebouwd op de ideologische en technologische mogelijkheden van Web 2.0, die de creatie en uitwisseling van UGC mogelijk maakt. (Kaplan & Haenlein, 2010: 61)

Web 2.0 staat voor de ontwikkeling dat inhoud en toepassingen continu aangepast en bijgewerkt worden door alle gebruikers van het wereldwijde web. Persoonlijke webpagina's en toepassingen zoals Encyclopedia Britannica Online werden vervangen door blogs, wiki's en anders samenwerkingsverbanden (Kaplan & Haenlein, 2009, p. 61).

User Generated Content (USG) kan gezien worden als het totaal van alle manieren waarop mensen gebruik maken van social media. De term wordt vaak gebruikt om de verschillende vormen van media inhoud, die publiekelijk beschikbaar en gecreëerd zijn door eindgebruikers, te omschrijven. Volgens de Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD, 2007)

		Social presence/ Media richness		
		Low	Medium	High
Self-presentation/ Self-disclosure	High	Blogs	Social networking sites (e.g., Facebook)	Virtual social worlds (e.g., Second Life)
	Low	Collaborative projects (e.g., Wikipedia)	Content communities (e.g., YouTube)	Virtual game worlds (e.g., World of Warcraft)

Social networking sites (SNSs) zijn toepassingen op het web, die het voor individuen mogelijk maken om (1) een publiek of semipubliek profiel aan te maken binnen een begrensde systeem, (2) een lijst van andere gebruikers met wie ze een connectie delen uit te dragen, en (3) de lijsten met connecties gemaakt door anderen in het systeem te bekijken en doorkruisen. (Boyd & Ellison 2006, p. 211)

Persoonlijk doel: Hyves, Facebook en Twitter

Hyves en Facebook: Gebruikers maken een profiel aan en kunnen vervolgens interacteren met anderen. Dit door middel van een connectie met een andere gebruiker die door beiden geaccepteerd moet zijn. Het doel van deze sites is persoonlijk, men maakt een profiel aan om jezelf vervolgens met je kennissen ook online sociaal te gedragen. Door het profiel positioneert de gebruiker zich op een bepaalde manier. De sites bieden namelijk de volgende mogelijkheden waardoor er informatie over jezelf prijsgegeven wordt:

- Persoonlijke informatie als, naam, leeftijd, woonplaats, werk, studie, lid van, interesses e.d.
- Foto's delen
- Berichten plaatsen op andere profielen
- Status updates

- Reageren op foto's, status e.d.
- Lid worden van groepen, een groep aanmaken
- Het aantal vrienden die je hebt, het uiterlijk van je vrienden en eventuele extra gedeelde informatie
- Cadeaus geven

Twitter: Gebruikers maken een profiel aan, het doel van Twitter is om je netwerk in een kort tekst bericht een update te geven op vragen als Wat ben je aan het doen en wat gebeurt er?

Op je persoonlijke wall komen de tweets van je gehele netwerk te staan. Je kunt ervoor kiezen om deze pagina af te schermen of dat iedereen deze kan zien. In de praktijk blijkt dat weinigen deze hebben afgeschermd. Als er besloten wordt je tweets af te schermen dan moet een gebruiker een persoon die hem/ haar wil volgen eerst accepteren. Wordt ervoor gekozen om je tweets niet af te schermen dan kan iedereen je volgen zonder toestemming. Twitter biedt de volgende opties, waardoor er informatie over jezelf zichtbaar wordt:

- Persoonlijke informatie als naam, woonplaats, avatar en een kleine biografie
- Aantal volgers, aantal mensen je volgt, aantal tweets, maar ook het soort mensen je volgt, of het soort sites je volgt
- Door middel van Tweets: Foto's delen, (actuele foto's), links delen, huidige plaats delen
- Status updates
- Speciale applicaties: Twitter job search, de baan in minder dan 140 tekens omschrijven, jezelf in minder dan 140 tekens verkopen

Professioneel doel: LinkedIn en Xing

Het belangrijkste doel van deze websites is geregistreerden te laten profiteren van elkaars (zakelijke) netwerk. Dit gebeurt door contacten te leggen met anderen die je vertrouwt. Gebruikers maken hiervoor een profiel aan, met informatie over zichzelf die als doel heeft jouw interessante kant voor de werkgever in beeld te brengen. De volgende opties zal de gebruiker er dan ook toe bewegen om bepaalde informatie te delen, uiteindelijk deel je een soort online C.V.:

- Persoonlijke informatie als telefoonnummer, adres, verjaardag, gehuwd
- Interesses in bijv carrièremogelijkheden, consultancy
- Uitgebreide opleidingsgeschiedenis
- Werkervaring
- Samenvatting van jezelf
- Overige bijzonderheden

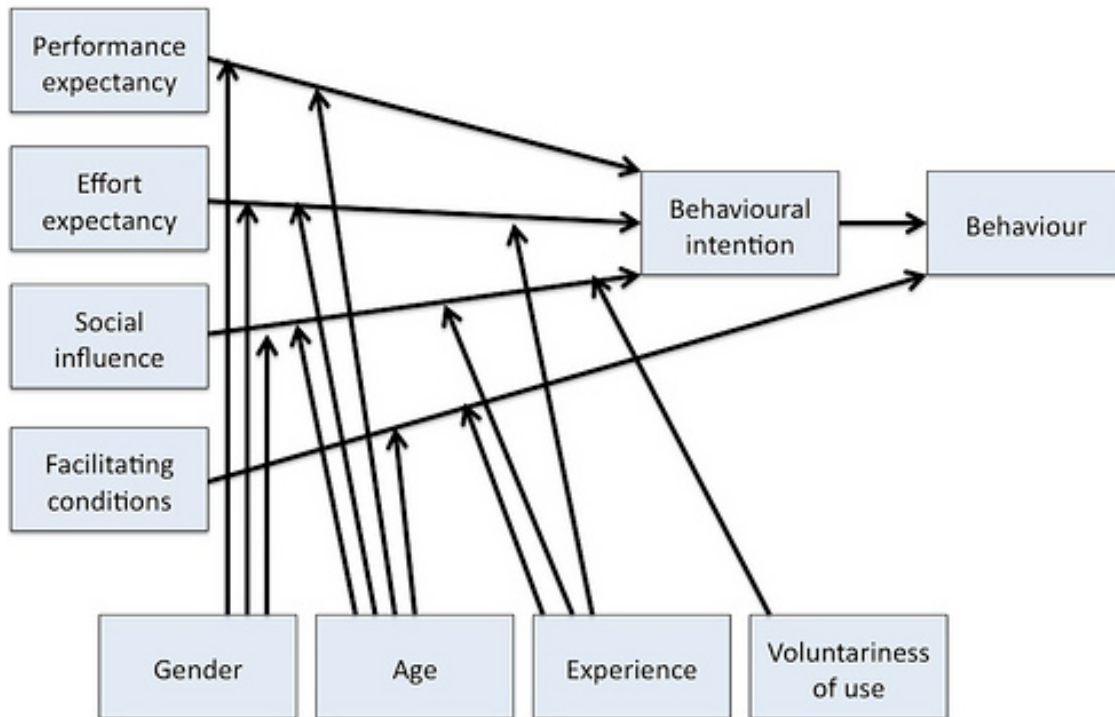
De sites bieden voor de gebruiker ook nog de volgende opties:

- Netwerken: een netwerk van een gebruiker is namelijk opgedeeld in directe connecties, connecties van connecties (2nd degree) en daar weer de connecties van (3rd degree) Deze contacten kunnen worden gebruikt om aan iemand geïntroduceerd te worden.
- Banen, mensen en carrièremogelijkheden vinden door andermans aanbevelingen
- Bedrijven kunnen vacatures plaatsen en naar geschikte kandidaten zoeken
- Sollicitanten kunnen het profiel van de recruiter bekijken en uitzoeken wie uit hun netwerk een

- introductie of aanbeveling kan regelen
- Interessante banen opslaan

BIJLAGE G:

UTAUT Model



BIJLAGE H:

Screenshot oproep op kennisblog (terug te vinden op

<http://www.recruitingroundtable.nl/2010/06/18/onderzoek-social-media-en-het-recruitment-proces/>)

HOME · AUTEUR · GLOBAL RECRUITING ROUNDTABLE · ONZE IPHONE APPS

Recruiting Roundtable Nederland

Een kennisblog over arbeidsmarktcommunicatie, e-HRM, social media, werving en selectie

Posts Comments

Over Recruiting Roundtable

RSS FEED

Op Recruiting Roundtable Nederland lees je het laatste nieuws en veel tips voor en door recruiters. Een kennisblog over arbeidsmarktcommunicatie, e-HRM, werving en selectie.



Global Recruiting Roundtable

Engelstalige artikelen, gericht op internationale recruiters, verschijnen exclusief op het blog GlobalRecruitingRoundtable.com. Check it out!

iPhone/iPad app (nieuwe versie)

Wil je niets missen van alle belangrijke en interessante blog-artikelen op het gebied van Arbeidsmarktcommunicatie, HRM en Recruitment? En lees je deze artikelen het liefst op je mobiele telefoon? Mis niets via onze gratis Recruiting Roundtable iPhone app!



« Maandelijkse banen-barometer: administratieve en customer care gerelateerde vacatures » Creatief Curriculum Vitae ontwerp 13.0 »

Onderzoek: Social Media en het recruitment proces

Drie maanden geleden zijn wij aan de Universiteit Twente een onderzoek gestart naar de mogelijkheden die social media aan werkgevers en sollicitanten kan bieden gedurende het recruitment process. De hoofdvraag die centraal staat in het onderzoek is: **"Wat is de relevantie van social networking sites voor zowel werkgevers als sollicitanten in het recruitment process?"** Het onderzoek is een spiegelonderzoek, uitgevoerd door twee derdejaars Bachelorstudenten (technische) Bedrijfskunde, dat tegelijkertijd de kant van de werkgever (als recruiter) als die van de sollicitant onderzoekt.

Social media is een onderwerp waarover veel gepubliceerd wordt. Wij richten ons in het onderzoek op een specifieke vorm van social media, namelijk de social networking sites (SNS's). De combinatie van SNS's en sollicitatieprocedures is niet nieuw, vaak kom je voorbeelden tegen van wat je wel of juist niet op je SNS profiel moet plaatsen om aantrekkelijk te zijn voor werkgevers. SNS's maken het gemakkelijk om een indruk te vormen over een persoon. Uit onderzoek van Cross-Tab (2010) blijkt zelfs dat 70 procent van de Amerikaanse recruiters weleens een kandidaat heeft afgewezen op basis van informatie die men online gevonden had.

Dat SNS's een rol spelen in het recruitment process is duidelijk, maar wat die rol precies inhoudt is minder duidelijk. Er bestaat nog weinig onderzoek naar welke aspecten van een SNS profiel van belang zijn voor recruiters. Nieuw is ook de vraag in hoeverre informatie gevonden op het Internet in overeenstemming is met de "echte wereld" (warranting principe) en hoe recruiters hier mee omgaan. Het onderzoek zal zich ook richten op de rol van SNS's in de verschillende fasen van het recruitment process, waar is haar bijdrage het grootst en is het misschien voor bepaalde functies meer relevant? Globaal zou je SNS's in kunnen delen in die met een persoonlijk doel (bijv. Facebook) en die met een professioneel doel (bijv. LinkedIn). Wij zijn benieuwd hoe recruiters hier naar kijken ook met het oog op het 'warranting principe'. Ook is er in het onderzoek een rol weg gelegd voor de omgeving van de recruiter en welke rol deze speelt in het recruitment process. Op welke manier maken HR-professionals gebruik van elkaars best practises met betrekking tot het gebruik van SNS's en hoe zit het met ethische principes over het kijken in iemand privéleven? Om aan al deze en nog vele andere vragen een invulling te geven zijn wij op zoek naar recruiters die willen meewerken aan dit onderzoek. Deelname aan het onderzoek zal bestaan uit een kwalitatief diepte interview van ongeveer een uur waarin de recruiter uitgebreid de kans krijgt zijn of haar visie over de relevantie van social networking sites voor het recruitment process naar voren te brengen.

Als het onderzoek afgerond is, dan worden de resultaten van het werkgevers- en het sollicitanten gedeelte samengevoegd. Voor recruiters is het interessant om te zien hoe hun vakgenoten gebruik maken van SNS's, daarnaast is het zeker ook interessant om te zien hoe hun doelgroep er mee omgaat. Mensen die geïnteresseerd zijn om deel te nemen aan het onderzoek kunnen mailen naar aaronterhoffte@gmail.com na afronding van het onderzoek ontvangen zij allen een exemplaar van het onderzoek met de resultaten.

Hartelijk dank voor uw interesse en hopelijk tot ziens!

Aäron ter Hofte
Student Bedrijfskunde Universiteit Twente

☆☆☆☆☆ Rate This



Zoek



Categoriëen

- Actueel nieuws
- Arbeidsmarktcommunicatie
- CV's en profielen
- Expert artikel
- Gastblog
- Guerrilla marketing
- Humor
- Internationaal
- Loopbaan en carrière
- Mobile Recruiting
- Onderzoek en advies
- Personal Branding
- Recruiters
- Recruitment
- Recruitment Process Outsourcing
- Recruitment systemen
- Referral recruitment
- Selectie
- Social Media & Online Netwerken
- Trainingen en seminars
- Trends en innovatie
- Vacature
- Vacature- en carriëresites
- Video's en presentaties
- Weblogs
- Werving
- Werving & selectiebureaus

TwitterCounter

6,251 Followers on Twitter.com for @toprecruiters



Online netwerken?

Word ook lid van de LinkedIn groepen 'Recruitment'