

Rekrutering via sociale media

Een kwalitatief onderzoek bij HR-managers en medewerkers ^{i ii iii}

Marieke Carpentier
Sara Stockman
Greet van Hoya

De meerderheid van de werkzoekenden is actief op sociale media. Deze platformen zijn daarom veelbelovende tools voor rekrutering en employer branding. Organisaties kunnen sociale media aanwenden om huidige vacatures in te vullen, maar ook om een aantrekkelijk employer brand te creëren met het oog op toekomstige aanwervingen. Ondanks dat meer en meer organisaties sociale media gebruiken voor rekrutering, is er nog weinig onderzoek over hoe en waarom sociale media worden gebruikt in een rekruteringscontext en welke problemen zich hierbij kunnen stellen. Deze kwalitatieve studie onderzoekt de ervaringen van HR-managers en medewerkers. Hierbij ligt enerzijds de focus op sociale media als rekruteringstool in het algemeen. Anderzijds wordt gekeken naar één specifieke manier waarop sociale media als rekruteringstool kunnen worden ingezet, met name via het betrekken van medewerkers. Op basis van de resultaten adviseren wij HR-professionals in de praktijk om een systematische samenwerking met de departementen marketing en communicatie uit te bouwen, en om te investeren in HR-metrics. Ook strekt het tot de aanbeveling om medewerkers meer te informeren over wat ze kunnen doen met sociale media gericht op rekrutering, en daarbij beter in te spelen op wat medewerkers motiveert om positieve informatie over hun werkgever te verspreiden. Tenslotte wijzen we op het belang van een lange termijn strategie voor rekrutering waarop alle activiteiten worden afgestemd.

Trefwoorden: werving, selectie, e-HRM, betrokkenheid, HR-activiteiten, HR-beleid

Inleiding

Door de vergrijzing en de opkomst van de kenniseconomie ondervinden organisaties steeds meer moeilijkheden om medewerkers met specifieke vaardigheden, kennis en competenties aan te trekken vooraleer hun concurrenten dit doen (Ployhart, Schmitt, & Tippins, 2017; SHRM 2016a). Dit leidde de laatste decennia tot een toename in de belangstelling voor rekrutering en een stijgend aantal studies binnen dit domein (Rynes, Reeves, & Darnold, 2014). Onder meer door de krapte op de arbeidsmarkt kan rekrutering voor bepaalde organisaties niet langer als

Marieke Carpentier (Msc) en Sara Stockman (Msc) zijn doctoraal onderzoeker bij de Vakgroep Marketing, Innovatie en Organisatie, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent. Dr. Greet van Hoya is Assistent professor bij de Vakgroep Marketing, Innovatie en Organisatie, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent

een ad hoc oplossing worden aangewend. Organisaties hebben nood aan een meer strategische focus, met aandacht voor het ontwikkelen en onderhouden van een aantrekkelijk werkgeversimago (Kroon & Klijs, 2017). Een concept dat de laatste jaren erg populair geworden is in deze context, is het employer brand of het werkgeversimago (Backhaus & Tikoo, 2004). Het employer brand van een organisatie beïnvloedt hoe aantrekkelijk werkzoekenden een organisatie vinden (Lievens & Highhouse, 2003) en hoe werkzoekenden reageren op rekruteringsactiviteiten van een organisatie (Collins & Kanar, 2014).

Aangezien zeer veel werkzoekenden actief zijn op sociale media, kunnen organisaties deze platformen inzetten voor rekrutering en employer branding (Adecco, 2015). Organisaties kunnen via sociale media zowel actief werkzoekenden (mensen die zelf stappen ondernemen om een job te vinden) als passief werkzoekenden bereiken (mensen die open staan voor een nieuwe job, maar niet actief zoeken en solliciteren; Nikolaou, 2014). Sociale media laten bovendien toe om gemakkelijk een groot publiek te bereiken, gericht boodschappen over te brengen en interactief te communiceren (McFarland & Ployhart, 2015). Dit biedt opportuniteiten voor nieuwe manieren van rekruteren. Veel organisaties hebben reeds één of meerdere sociale media pagina's en gebruiken deze kanalen voor rekruteringsdoeleinden (SHRM, 2016a).

Naast het hebben van één of meerdere eigen sociale media pagina's voor rekrutering en employer branding waarop een organisatie inhoud plaatst, kan een organisatie ook huidige medewerkers inzetten via sociale media (McFarland & Ployhart, 2015). Er kan bijvoorbeeld aan medewerkers gevraagd worden om een vacature te plaatsen op hun eigen sociale media profiel of om de pagina van de organisatie te liken. Onderzoek toont aan dat rekruteren via eigen medewerkers positieve effecten heeft op zowel de aanwerving als op langere termijn (Van Hoya & Lievens, 2009; Zottoli & Wanous, 2000). Bovendien is het een kostenefficiënte manier om mensen aan te trekken en het werkgeversimago te verspreiden (Stockman, Van Hoya, & Carpentier, 2017).

Het onderzoek naar rekrutering via sociale media staat nog in zijn kinderschoenen (McFarland & Ployhart 2015; Roth, Boboko, Van Iddekinge, & Thatcher, 2016). Er is weinig geweten over de ervaringen van organisaties met het gebruik van sociale media om sollicitanten aan te trekken en over hoe ze dit het best kunnen doen. Meer kennis hierover is van belang voor organisaties die willen inzetten op sociale media, maar niet goed weten hoe hieraan te beginnen of waarop te letten. Bovendien kunnen dergelijke inzichten als basis dienen voor verder onderzoek.

Dit artikel draagt bij aan de huidige kennis over rekrutering via sociale media door middel van een kwalitatieve studie. Aan de hand van interviews met HR-managers en medewerkers gaan we na waarom organisaties al dan niet sociale media inzetten als rekruteringsstool en hoe ze dit aanpakken. Daarnaast bestuderen we waarom organisaties al dan niet

hun medewerkers betrekken in dit proces en op welke manier dit gebeurt. Naast HR-managers, hebben we ook medewerkers geïnterviewd om een antwoord te verkrijgen op de vraag wat medewerkers motiveert om informatie te verspreiden via sociale media en welke barrières ze ervaren. We sluiten af met aanbevelingen voor de praktijk.

Sociale media in een rekruteringscontext

Sociale media zijn digitale platformen waarop gebruikers een profiel kunnen aanmaken, zich kunnen linken aan andere gebruikers, zelf inhoud kunnen creëren en interactief kunnen communiceren (Boyd & Ellison 2007; McFarland & Ployhart 2015). LinkedIn en Facebook zijn de twee meest gebruikte sociale media platformen voor rekrutering en voor het zoeken naar werk (Nikolaou, 2014). HR-managers beschouwen LinkedIn als het meest efficiënte platform voor deze doeleinden (Nikolaou, 2014; SHRM, 2016b).

Het meeste onderzoek rond sociale media focust voorlopig op het gebruik van informatie op sociale media door HR-managers om kandidaten te screenen of te selecteren (Davison, Bing, Kluemper, & Roth, 2016; Kluemper, Rosen, & Mossholder, 2012). Sociale media worden aan de andere kant ook gebruikt door werkzoekenden om informatie over mogelijke werkgevers te bekomen (bijvoorbeeld: via het bezoeken van een organisatiepagina of via advertenties). Deze informatie kan een invloed hebben op hoe aantrekkelijk zij een organisatie vinden als werkgever en op de bedrijfsreputatie (Carpentier, Van Hove, & Stockman, 2017; Frasca & Edwards, 2017; Kissel & Büttgen, 2015; Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013). Voorgaand onderzoek toont aan dat het zien van een organisatiepagina op sociale media een positieve impact kan hebben op het employer brand. Employer brand betreft de associaties die potentiële kandidaten hebben bij een organisatie als werkgever, zoals innovativiteit of de aanwezigheid van doorgroeimogelijkheden (Carpentier et al., 2017). Deze studies met betrekking tot rekrutering via sociale media bestuderen voornamelijk de effecten van sociale media pagina's op hoe aantrekkelijk potentiële sollicitanten een organisatie vinden (Carpentier et al., 2017). De strategische beslissingen en praktijkervaringen van organisaties omtrent het gebruik van sociale media in rekrutering blijven onderbelicht. In deze studie onderzoeken we waarom organisaties al dan niet sociale media inzetten als rekruteringsstool en hoe ze dit aanpakken. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvragen:

Onderzoeksvraag 1. Waarom zetten organisaties al dan niet sociale media in als rekruteringsstool?

Onderzoeksvraag 2. Op welke manier zetten organisaties sociale media in als rekruteringsstool?

Betrekken van medewerkers via sociale media in het rekruteringsproces

Eén specifieke manier om sociale media in te zetten als rekruteringstool, is door het betrekken van de eigen medewerkers (McFarland & Ployhart, 2015). Uit verschillende studies blijkt dat informatie verspreid door medewerkers een positief effect heeft op hoe aantrekkelijk potentiële kandidaten een organisatie vinden en hun beslissing om te solliciteren (Van Hoya & Lievens, 2007, 2009). Daarnaast zijn er ook positieve effecten op lange termijn. Nieuwe medewerkers die worden aangeworven via huidige medewerkers vertonen een betere fit, een hogere job tevredenheid en een langere retentie (Zottoli & Wanous, 2000). Bijgevolg is het voor organisaties van belang te begrijpen hoe men medewerkers kan inzetten om sollicitanten aan te trekken (Bloemer, 2010; Van Hoya, 2013). Steeds meer organisaties belonen hun medewerkers wanneer ze iemand doorverwijzen voor een vacature en die persoon aangenomen wordt (Jobvite, 2015). Voorgaand onderzoek suggereert echter dat dit niet de meest optimale manier is om de betrokkenheid van medewerkers in het rekruteringsproces te stimuleren. Extrinsieke motieven (geldelijke bonussen) kunnen motiverend werken (Van Hoya, 2013), maar de rekruteringsboodschap wordt als minder geloofwaardig beschouwd door potentiële sollicitanten wanneer deze op de hoogte zijn van de bonus (Stockman et al., 2017; Van Hoya, Weijters, Lievens, & Stockman, 2016). Bovendien blijkt dat extrinsieke motieven in mindere mate het verspreiden van positieve informatie motiveren in vergelijking met intrinsieke motieven (jobtevredenheid) en prosociale motieven (een kennis helpen een passende job te vinden of de organisatie helpen een passende medewerker te vinden).

Medewerkers kunnen langs verschillende kanalen informatie verspreiden over hun werkgevers (bijvoorbeeld: mondeling of e-mail) en delen met hun persoonlijk netwerk. Sociale media zijn nieuwe tools die dit faciliteren (McFarland & Ployhart, 2015; Van Hoya, 2013). Er is echter nog weinig geweten over hoe organisaties precies hun medewerkers (kunnen) stimuleren om informatie te verspreiden op sociale media en hoe medewerkers dit ervaren. Deze huidige studie onderzoekt waarom en op welke manier organisaties medewerkers betrekken in dit proces, wat medewerkers motiveert om informatie te verspreiden via sociale media en welke barrières ze ervaren. De onderzoeksvragen daarbij luiden als volgt:

Onderzoeksvraag 3. Waarom betrekken organisaties medewerkers in het rekruteringsproces?

Onderzoeksvraag 4. Op welke manier betrekken organisaties medewerkers via sociale media in het rekruteringsproces?

Onderzoeksvraag 5. Wat motiveert medewerkers om informatie te verspreiden via sociale media?

Onderzoeksvraag 6. Welke barrières ervaren medewerkers om informatie te verspreiden via sociale media?

Naast het beantwoorden van de onderzoeksvragen, formuleren we op basis van de studie aanbevelingen voor de praktijk.

Methode

Omwille van het gebrek aan onderzoek en kennis over de ervaringen van organisaties met het gebruik van sociale media voor rekrutering, is een kwalitatieve onderzoeksmethode gepast. We kiezen voor semigestructureerde interviews om meer te weten te komen over hoe en waarom organisaties sociale media aanwenden en over de ervaringen en motieven van medewerkers (Vogt, Gardner, & Haeffele, 2012). We maken gebruik van interviews met zowel HR-managers als medewerkers. Het interviewen van deze twee partijen laat ons toe om het betrekken van medewerkers bij het rekruteringsproces via sociale media vanuit twee invalshoeken te bestuderen (Golafshani, 2003).

Steekproef

Onze eerste interviewsample bestaat uit 28 HR-managers (personen met beslissingsmacht over de rekruteringsstrategie en -praktijken van hun organisatie). De tweede sample bestaat uit 31 medewerkers uit 30 verschillende organisaties (bij één organisatie werden twee medewerkers bevraagd). Bij drie organisaties werden zowel de HR-manager als een medewerker geïnterviewd, de andere respondenten werkten bij verschillende organisaties. In totaal waren dus 55 organisaties betrokken bij het onderzoek. Hierbij streefden we een mix van organisaties uit diverse sectoren na. De participerende organisaties liggen verspreid over Vlaanderen, behoren tot verschillende sectoren (o.a. consulting, financiën, zorg, voeding, farma, constructie, IT en retail) en zijn van diverse omvang (100 tot 200.000 medewerkers). De HR-managers (71% vrouwen) hebben gemiddeld een leeftijd van 40 jaar ($SD = 8,4$) en een anciënniteit in de huidige organisatie van 9 jaar ($SD = 8,8$). De medewerkers (45% vrouwen) hebben gemiddeld een leeftijd van 40 jaar ($SD = 12,1$) en een anciënniteit van 13 jaar ($SD = 12,1$).

Procedure

De onderzoeksvragen en bijgevolg ook de interviewgids werden opgesteld op basis van wetenschappelijk onderzoek naar rekrutering, met name onderzoek naar rekruteringsbronnen en mond-tot-mond reclame (Van Hoyer, 2013; Van Hoyer, 2014; Van Hoyer & Lievens, 2015) en initieel onderzoek naar sociale media (Nikolaou, 2014). Daarnaast baseerden we ons ook op onderzoeksrapporten (opgesteld door private ondernemingen en een HR vereniging) over het gebruik van sociale media voor rekrutering (Adecco, 2015; Jobvite, 2015; SHRM, 2016b; WorldatWork, 2014). Een derde bron van inspiratie waren ongestructureerde telefooninterviews met 36 HR-managers van organisaties uit de lijst van Great Place to Work in België van de afgelopen vijf jaar over sociale media en het betrekken van medewerkers in het rekruteringsproces (Stockman et al., 2017). Tabel 1 bevat een aantal voorbeeldvragen uit de opgestelde interviewgidsen voor HR-managers en medewerkers.

Om HR-managers te vinden, contacteerden we organisaties rechtstreeks via email. Medewerkers werden via de sneeuwbalmethode, vertrekkende vanuit het persoonlijk sociaal netwerk, gecontacteerd. Alle deelnemers ondertekenden een formulier waarmee ze instemden met het anoniem gebruik van hun gegevens voor wetenschappelijke doeleinden en met de geluidsopname. De meeste interviews werden afgenomen door onderzoeksassistenten die grondig werden ingelicht over het doel van het onderzoek en getraind op het afnemen van interviews. Een interview duurde minimum 45 en maximum 60 minuten.

Analyse

De geluidsopnames werden letterlijk uitgetypt en geanalyseerd met NVivo 11. De interviews werden herhaaldelijk gelezen en thematisch gecodeerd door de eerste twee auteurs van deze studie. In het geval van discussie over de interpretatie van de codering werd de derde auteur betrokken om zo tot een consensus te komen over de verschillende thema's.

Resultaten

Hieronder bespreken we eerst waarom organisaties al dan niet sociale media gebruiken voor rekrutering. Vervolgens beschrijven we hoe organisaties sociale media inzetten als rekruteringstool, specifiek gaan we na in welke mate ze gebruik maken van sociale media, welke sociale media platformen ze wanneer gebruiken en wie er verantwoordelijk voor is. Tenslotte bespreken we de ervaringen omtrent het betrekken van medewerkers voor rekrutering via sociale media. In lijn met de onderzoeksvragen analyseren we waarom en hoe organisaties dit doen, wat de motieven zijn van medewerkers om informatie te verspreiden, welke barrières ze ervaren en hoe organisaties enkele van deze barrières trachten weg te werken. Tabel 1 bevat een beknopt overzicht van de resultaten per onderzoeksvraag.

Waarom zetten organisaties al dan niet sociale media in als rekruteringstool?

Redenen om sociale media te gebruiken voor rekrutering. Een eerste reden die HR-managers noemen om sociale media te gebruiken voor rekrutering is dat ze via sociale media heel gericht kunnen rekruteren. Zo kan men kiezen wie een bepaalde vacature te zien zal krijgen in termen van regio, opleiding, enzovoort. *“Ge kunt heel specifiek gaan targetten. Ik wil bijvoorbeeld alleen de ingenieurs van Gent gaan aanschrijven, of een advertentie laten zien.”* – (HRM, vrouw, 35 jaar, 5 jaar anciënniteit, constructie). Men kan ook kiezen om een bericht of een vacature in een specifieke community (groep op LinkedIn, meestal specifiek voor mensen met een bepaald professioneel profiel) te zetten waarvan men weet dat daar bepaalde niche of senior profielen actief zijn. Wanneer organisaties op zoek zijn naar specifiek omschrijfbaar profielen of zich enkel willen richten op mensen in een bepaalde regio, lijkt dit een efficiënte manier van rekruteren. Ook de mogelijkheid om mensen met een bepaalde ervaring of opleiding te benaderen via LinkedIn wordt als belangrijk voordeel aangehaald. Waar men vroeger headhunting- en selectiekantoren moest inschakelen, kunnen recruiters dit nu voor een deel zelf opnemen.

Een tweede reden is dat HR-managers via sociale media ook passief werkzoekenden kunnen bereiken en “warm maken”. Dit wordt mooi geïllustreerd door het volgende citaat: *“Dat [op LinkedIn] is een heel andere aanpak van rekrutering. Want daar ga je eigenlijk mensen benaderen die misschien per definitie nog niet onmiddellijk op zoek gaan naar een job. Je moet daar eigenlijk eerst een ander verhaal tegen brengen. Het is niet dat zij onmiddellijk zelf gaan solliciteren, dus je moet hen eerst warm maken.”* – (HR, vrouw, 54 jaar, 12 jaar anciënniteit, telecom). Men gaat niet enkel een vacature posten wanneer nodig, maar ook inzetten op sociale media om naambekendheid en een aantrekkelijk werkgeversimago te creëren bij de juiste doelgroep. *“De return moet daar niet direct te meten zijn. Ik denk dat dat iets is dat op lange termijn opbrengt.”* – (HRM, vrouw, 39 jaar, 18 jaar anciënniteit, recyclage). Hierbij worden sociale media gezien als één onderdeel uit een waaier van verschillende manieren om dit te bereiken (als aanvulling op bijvoorbeeld banners en jobbeurzen). Dit bevestigt dat er een verschuiving plaatsvindt in het denken en werken rond rekruteren, met een steeds sterkere strategische focus op lange termijn en met sociale media als nuttig hulpmiddel (Kroon & Klijs, 2017).

Een derde reden om sociale media te gebruiken voor rekrutering volgens HR-managers is de beperkte kostprijs van het posten van vacatures op sociale media in vergelijking met andere rekruteringskanalen (bijvoorbeeld krant of selectiekantoor). Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat: *“De rekening is heel vlug gemaakt. Een advertentie in de Zondag [gratis Vlaamse zondagskrant] die we nu gaan maken kost 1400 euro. Facebook kost 30 euro.”* – (HR, vrouw, 39 jaar, 18 jaar anciënniteit, recyclage). De beperkte kostprijs zorgt er ook voor dat organisaties durven experimenteren met het plaatsen van een vacature op sociale media.

Redenen om minder of geen sociale media te gebruiken voor rekrutering. Naast redenen om actief in te zetten op sociale media, komen ook redenen aan bod om geen (of minder) gebruik te maken van sociale media. Sommige HR-managers melden dat het veel middelen en tijd kost om de sociale media pagina's up-to-date te houden en te controleren. Dit wordt soms ervaren als drempel, waardoor organisaties beslissen om niet (of in mindere mate) gebruik te maken van sociale media voor rekrutering. Een aantal HR-managers vermelden ook dat de kosten van additionele functies van bepaalde sociale media hoog kunnen oplopen. Een basis organisatieprofiel op sociale media is gratis, maar voor extra functies zoals job slots (een plaats om vacatures te posten), advertenties en rekruteringsprofielen moeten organisaties betalen.

Sommige organisaties geven aan bang te zijn om de controle te verliezen over wat kan gezegd worden door anderen op de sociale media pagina, bijvoorbeeld als reactie op een bericht. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat: *“Een keer dat dat de wereld uitgestuurd is, kan dat echt een eigen leven beginnen leiden. Wij moeten eigenlijk zien dat we de zaken heel goed onder controle blijven houden.”* – (HR, vrouw, 36 jaar, 10 maanden anciënniteit, zorg).

Ten derde vindt men het ook moeilijk om het rendement van sociale media als rekruteringskanaal na te gaan (en aan te tonen). Dit komt onder andere doordat naamsbekendheid en het warm maken van passieve werkzoekenden, aspecten zijn die pas op langere termijn een effect genereren. HR-managers lijken meestal ook niet over de juiste tools te beschikken om bij te houden op welk kanaal sollicitanten een vacature leerden kennen of welke informatiebron hen er toe overhaalde om te solliciteren (o.a. sociale media, de jobsite, et cetera). Een tool die een aantal organisaties gebruiken is Google Analytics. Sommige organisaties vragen aan sollicitanten waar ze de vacature vonden. Desalniettemin blijft het volgens de HR-managers moeilijk om harde bewijzen met betrekking tot de effectiviteit van sociale media voor rekrutering voor te leggen aan het management, wat soms nodig is om middelen te verkrijgen.

Op welke manier zetten organisaties sociale media in als rekruteringstool?

Mate van sociale mediagebruik als rekruteringstool

Uit onze data blijkt dat organisaties verschillen in de mate waarin en de manier waarop ze sociale media inzetten voor rekruteringsdoeleinden. Een aantal HR-managers geeft aan dat hun organisatie deze platformen niet of amper voor rekrutering gebruikt. Sommigen onder hen vermelden dat ze in het verleden wel al eens een vacature deelden op sociale media, maar dat er weinig tot geen respons op kwam. Uit de data blijkt dat organisaties in het algemeen voorzichtig beginnen met sociale media: ze experimenteren met het plaatsen van een (of enkele) vacature(s). Sommigen stoppen als ze geen resultaten boeken, anderen houden vol, ook al lukt het niet bij de eerste keer. Na een positieve ervaring beslissen sommige organisaties om meer op sociale media in te zetten. Een HR-manager legt uit dat ze na geslaagde experimenten, besloot een jaarcontract met LinkedIn af te sluiten. *“We zijn daar eigenlijk een beetje gradueel ingerold. Eerst een aantal posts, vacatures die we daarop gezet hadden en dat we dan zeiden: ‘We zien wel welke uitkomst dat heeft’.”* – (HR, vrouw, 35 jaar, 5 jaar anciënniteit, constructie). Ten slotte zijn er ook organisaties die sociale media intensief inzetten. Behalve vacatures posten ze ook andere berichten met het oog op rekrutering, zoals een foto van het team waar een vacature vrijkomt, HR-gerelateerde wedstrijden of een bericht over nieuwe medewerkers. Recruiters gebruiken sociale media ook om proactief kandidaten te zoeken en te contacteren. Over het algemeen vinden organisaties die actief sociale media inzetten dat deze activiteiten succesvol bijdragen tot het binnenbrengen van nieuwe medewerkers.

SOCIALE MEDIA PLATFORMEN

Verschillende HR-managers beschouwen sociale media als extra kanalen naast de kanalen die men standaard inzet, zoals de organisatiewebsite of jobsites. Ze posten niet alle vacatures op sociale media, maar bekijken dit profiel per profiel. Om de efficiëntie van het selectieproces te bewaken, brengen ze vacatures waar gewoonlijk veel reacties op komen niet extra onder de aandacht op sociale media. Het vergt namelijk veel tijd om sollicitaties door te nemen en te beantwoorden. Andere organisaties laten dan weer automatisch alle (of de meeste) vacatures op LinkedIn posten,

zo willen ze de zichtbaarheid van hun organisatie bevorderen. Op deze manier probeert men een positief imago te creëren.

De keuze van het specifiek platform gebeurt meestal op basis van het gezochte profiel. Voor het rekruteren van nichefuncties of hooggeschoolde en senior profielen verkiest men bijvoorbeeld LinkedIn. Hierop zal men dan een vacature verspreiden via communities en via de online netwerken van medewerkers en recruiters. Facebook wordt eerder ingezet voor het aantrekken van schoolverlaters. HR-managers geven aan dat ze starters gemakkelijker bereiken via Facebook dan via LinkedIn. *“Schoolverlaters [...] hebben vaak wel een LinkedIn pagina, [...] maar voor de rest werken ze daar nog niet echt mee.”* – (HR, vrouw, 42 jaar, 17 jaar anciënniteit, rekrutering). Ook voor bepaalde niet hooggeschoolde profielen (zoals operationele bedienden of verkopers) opteren organisaties voor Facebook.

VERANTWOORDELIJKHEID

Een belangrijke kwestie is welk departement binnen de organisatie verantwoordelijk is voor wat er op sociale media staat. In de meeste organisaties blijkt dit niet het HR-departement te zijn. De eindverantwoordelijkheid (en het budget) ligt meestal bij marketing of communicatie. Bij een aantal organisaties is er geen samenwerking hieromtrent. Andere HR-managers geven aan dat zowel HR als marketing verantwoordelijk is voor elk hun eigen kanaal (bijvoorbeeld: HR post vacatures op LinkedIn, Facebook is enkel voor marketingpromotie). In verschillende organisaties blijkt HR niet goed op de hoogte te zijn van wat er gebeurt op de sociale media kanalen beheert door een andere departement.

Uit de interviews blijkt wel dat in verschillende organisaties een tendens is naar meer samenwerking tussen het departement dat de sociale media pagina's behartigt en het HR-departement. Deze overgang naar meer samenwerking blijkt uit het volgende citaat van een HR-manager: *“Je ziet dat de marketing, langs de ene kant, en HR - wij - , langs de andere kant, daar meer en meer naar elkaar toe groeien. En sociale media is daar eigenlijk het platform waar die beide samenkomen.”* – (HR, man, 37 jaar, 8 jaar anciënniteit, retail). De mate van samenwerking tussen de verschillende departementen varieert echter sterk over de organisaties heen. Een aantal HR-managers geeft aan dat de samenwerking eerder sporadisch en ad hoc is. Voor een moeilijk in te vullen vacature contacteren ze het marketing departement om een extra post van de vacature te doen via sociale media. Er zijn ook HR-managers die aangeven op meer regelmatige basis samen te zitten om de activiteiten op sociale media te bespreken. *“Vroeger werd er eigenlijk vanuit interne rekrutering niets gedaan met marketing.[...] Ik denk dat wij nu toch wel wekelijks contact hebben met mekaar daarrond.”* – (HR, vrouw, 32 jaar, 10 jaar anciënniteit, rekrutering). HR wordt in deze organisaties als een interne klant beschouwd. Een HR-manager vermeldt dat er in hun organisatie een team is samengesteld met mensen afkomstig uit verschillende departementen (marketing, HR, management en het commercieel departement) die elk de eindverantwoordelijkheid hebben over een eigen kanaal.

Waarom medewerkers inzetten voor rekrutering via sociale media?

Sociale media zijn volgens een aantal HR-managers belangrijke tools waarlangs ze medewerkers kunnen betrekken in het rekruteringsproces. Het gaat hier voornamelijk over het stimuleren van medewerkers om vacatures en andere berichten over de organisatie te liken en te delen op sociale media. Organisaties kunnen zo gebruikmaken van de online netwerken van de eigen medewerkers. Wanneer een medewerker iets liket, post of deelt, wordt dit immers zichtbaar voor zijn/haar netwerk. Dit wordt geïllustreerd door het volgende citaat: *“Is het maar gewoon dat we een like krijgen van iemand die we niet gaan weerhouden, maar die kent dan weer iemand die we wel zouden weerhouden en die persoon heeft dat dan gezien. Daar doen we het voor.”* – (HR, man, 26 jaar, 3 maanden anciënniteit, media). Uit de interviews blijkt dat HR-managers dit vooral nuttig vinden voor vacatures waarvoor langs andere kanalen weinig instroom is. Met name voor niche vacatures zien verschillende HR-managers potentieel in het aanboren van de netwerken van medewerkers met een gelijkaardig profiel. Verder geven HR-managers aan dat sommige medewerkers in relevante communities op sociale media zitten (bijvoorbeeld alumnigroepen) waarin ze de vacature kunnen delen met een heel specifiek publiek. De meeste HR-managers ervaren echter dat de meerderheid van de medewerkers er niet spontaan aan lijkt te denken om openstaande vacatures te delen.

Hoe medewerkers inzetten voor rekrutering op sociale media?

Sommige organisaties lijken niet stil te staan bij de mogelijke voordelen van het betrekken van medewerkers via sociale media in het rekruteringsproces. Andere organisaties gaan hun medewerkers juist actief stimuleren om te delen en te liken. Dit stimuleren gebeurt op verschillende manieren. Vaak wordt de vraag om te delen of te liken op informele wijze gesteld. Dit gebeurt bijvoorbeeld face-to-face of via een eenmalige e-mail of bericht op het intranet. Dit kan ook naar aanleiding van een campagne of wanneer men moeilijkheden ondervindt om een bepaalde vacature in te vullen. Sommige HR-managers bekrachtigen gewenst gedrag op een informele manier: *“Als ik zie dat er iemand [...] geliket heeft. Dan zeg ik: ‘Ja top, doe dat maar voort.’ Het wordt wel mondeling aangemoedigd [...]”* – (HR, vrouw, 39 jaar, 18 jaar anciënniteit, recyclage). Een aantal organisaties stimuleert specifiek de leidinggevenden om vacatures te delen. Tenslotte zijn er enkele organisaties die hun medewerkers op een formele wijze trachten in te schakelen via sociale media, als deel van hun rekruteringsstrategie. Concrete manieren waarop dit gebeurt, zijn via een formeel programma waarin medewerkers een beloning ontvangen wanneer ze een sollicitant aanbrengen, door jaarlijkse sociale media events of door officiële regelmatige communicatie. Het volgende citaat van een medewerker toont hoe een organisatie haar medewerkers belooft om hen te stimuleren om via sociale media nieuwe medewerkers aan te trekken: *“Momenteel zijn sociale media de belangrijkste bron van het binnenbrengen van nieuwe medewerkers. Ook de mensen zelf worden erin betrokken [...]. Als ze iemand kunnen binnenbrengen en hij blijft er 6 maanden werken, dan heb je een mooie beloning.”* – (MW, man, 54 jaar, 14 maanden anciënniteit, voeding). Daarnaast zijn er ook organisaties die inzetten op formele

communicatie om hun medewerkers meermaals per jaar te herinneren aan hoe ze de organisatie kunnen helpen bepaalde rekruteringsdoelen te bereiken. Medewerkers zelf geven aan dat deze herinnering welkom is en hen helpt om na te denken over potentiële nieuwe medewerkers, die ze kunnen contacteren: *“Je krijgt in uw mailbox ongeveer elke maand een mail met verschillende functies [...]. Als ik dan aan iemand denk, verwijs ik die door.”* – (MW, 28 jaar, 3 maanden anciënniteit, voeding). Eén medewerker vertelt dat haar werkgever een ludieke wedstrijd had georganiseerd met als doel meer volgers te bereiken voor de Twitterpagina. Medewerkers werden gevraagd anderen uit te nodigen om de pagina te liken. Eens het vooropgezette aantal likes bereikt was, zou er een feest worden georganiseerd waarbij de CEO in de vijver zou springen. Deze creatieve actie werd door haar als erg succesvol ervaren aangezien het aantal likes en volgers sterk was gestegen.

Wat motiveert medewerkers om informatie te verspreiden via sociale media?

Deze vraag hebben we voorgelegd aan 31 medewerkers betrokken in het onderzoek. De medewerkers die vacatures of berichten spontaan delen, geven aan dat ze dit onder andere doen omdat ze trots zijn op hun organisatie of omdat ze de organisatie willen helpen. Volgend citaat illustreert dit: *“Mijn voornaamste drijfveer om iets te posten is om het bedrijf in positief daglicht te zetten.”* – (MW, vrouw, 26 jaar, 3 maanden anciënniteit, beveiliging). Verder zijn er medewerkers die vacatures delen omdat ze de mensen in hun netwerk willen helpen. Voorgaand onderzoek toonde reeds aan dat naast intrinsieke motieven (jobtevredenheid; Van Hoye 2013), prosociale motieven (helpen van zowel de organisatie als vrienden of kennissen) belangrijke redenen zijn voor het delen van positieve informatie over een werkgever. Leidinggevendenden geven ook aan dat hun positie ervoor zorgt dat ze zich meer betrokken voelen bij de rekrutering en dat ze daardoor vacatures delen op sociale media. *“Ik ben teamleider dus ik ken de vacatures, ik heb dringend mensen nodig. Ik heb er alle belang bij om ook naar de buitenwereld even veel reclame te maken als dat mijn werkgever doet.”* – (MW, 54 jaar, 15 maanden anciënniteit, voeding).

Welke barrières ervaren medewerkers om informatie te verspreiden via sociale media?

In het algemeen lijkt de betrokkenheid van medewerkers in het rekruteringsproces eerder beperkt. Uit de interviews met medewerkers kwamen een aantal barrières naar voor. Zo geven verschillende medewerkers aan niet goed op de hoogte te zijn van de activiteit op sociale media van hun werkgevers en lijken ze hun werkgever meestal niet of slechts in beperkte mate te volgen via deze kanalen. Verder lijken medewerkers ook niet op de hoogte te zijn hoe ze precies kunnen bijdragen aan de rekruteringsstrategie van een organisatie via sociale media. *“Ik denk dat we het niet doen omdat we er ons te weinig van bewust zijn en ook wat brengt ons dat op [...]?”* – (MW, man, 31 jaar, 4 maanden anciënniteit, voeding). Bijgevolg lijken de meeste medewerkers er niet spontaan aan te denken: *“Ik heb er eigenlijk nog niet bij stilgestaan, om dat te doen. Maar als ze het mij zouden vragen, dan zou ik dat doen.”* – (MW, man, 28 jaar, 3 jaar anciënniteit, voeding).

Medewerkers weten ook vaak niet wat ze precies zouden moeten delen of hebben geen toegang tot de nodige informatie.

Over het algemeen geven medewerkers aan voorzichtig te zijn met wat ze op sociale media over hun werk posten. Nogal wat medewerkers lijken bang te zijn iets verkeerd te delen dat mogelijk niet geapprecieerd wordt door hun werkgever. Dit komt in sommige gevallen door het beleid van de werkgever. Verschillende organisaties stellen richtlijnen op voor de eigen medewerkers om het sociale media gebruik in goede banen te leiden *“We zeggen niet van: nee, dat mag je absoluut niet gebruiken. We zeggen wel van: denk twee keer na over wat je op sociale media zet, want dat is niet tussen twee mensen, dit is open. Zelfs al zit je in een gesloten groep, dan nog is dit open en het blijft bestaan.”* – (HR, vrouw, 52 jaar, 28 jaar anciënniteit, zorg). Bij sommige van deze organisaties is er echter ook sprake van sancties wanneer er een overtreding plaatsvindt, of is het gebruik van sociale media op de werkvloer volledig verboden. Wanneer organisaties een beleid met controlerende richtlijnen en sancties opstellen, lijkt dit eerder een afremmend effect te hebben op de medewerkers. Een medewerkster stelt bijvoorbeeld: *“Alles wat er staat kan tegen u gebruikt worden. Dus neen, een vacature [deel ik] ook niet.”* – (MW, vrouw, 23 jaar, 3 maanden anciënniteit, zorg).

Verder lijkt de terughoudendheid van medewerkers ook gerelateerd te zijn aan de vrees dat actief zijn op sociale media voor de werkgever hun werk-privé balans zal compromitteren. Ze gaan ervanuit dat dit buiten de werkuren moet gebeuren en zijn niet bereid hun vrije tijd op te offeren om vacatures of berichten over de organisatie te posten of te delen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat: *“Omdat ik al zodanig veel met mijn werk bezig ben, dat ik geen zin heb om thuis dan nog eens voor het werk bezig te zijn. Daarom doe ik het niet. Of ze moeten tijd geven tijdens het werk.”* – (MW, vrouw, 28 jaar, 1 jaar anciënniteit, consulting).

Ook blijkt hoe actief een persoon is op sociale media in het algemeen een rol te spelen. Een medewerker die zelf nooit iets deelt op zijn profiel in een privé context, lijkt een grotere drempel te ervaren om dit voor de organisatie te doen en vice versa. Leeftijd speelt hierbij een belangrijke rol. Oudere medewerkers zien vaak op tegen het gebruik van sociale media omwille van hun beperkte ervaring en kennis hiervan: *“Ik heb collega’s die dit wel doen [berichten posten over het werk op sociale media]. Spijtig genoeg ben ik van een generatie die daar absoluut geen interesse in heeft.”* – (MW, vrouw, 47 jaar, 27 maanden anciënniteit, accountancy). Ook een aantal HR-managers geeft aan dat bepaalde medewerkers niet vertrouwd zijn met sociale media en bijvoorbeeld niet weten hoe ze berichten kunnen delen.

Tot slot, lijkt het voor medewerkers belangrijk dat wanneer organisaties actief zijn op sociale media, ze voldoende tijd en middelen investeren in hun pagina’s en deze kwalitatief invullen en up-to-date houden. Me-

dewerkers lijken namelijk geen inhoud te willen delen die niet professioneel overkomt: *“Ik heb dat eens opgezocht, maar ik ga het zelf niet leuk vinden omdat ik het gewoon beschamend vind.”* – (MW, 27 jaar, 1,5 maanden anciënniteit, zorg).

Welke barrières worden reeds door organisaties weggewerkt?

Uit de interviews met HR-managers blijkt dat zij reeds proberen om een aantal van de net opgenoemde barrières weg te werken. Zo nemen ze bijvoorbeeld de tijd om medewerkers, wanneer ze hiernaar vragen, uit te leggen hoe ze berichten kunnen delen. Ook voorzien sommige organisaties opleidingen waarin medewerkers leren om te gaan met sociale media. Een andere manier waarop organisaties het delen van berichten en vacatures gemakkelijk maken, is door het installeren van sociale media buttons onder de door hen doorgestuurde berichten. Door het klikken op een sociale media button worden medewerkers naar het sociale media platform geleid en kan het bericht gemakkelijk gedeeld worden. Naast buttons, helpen kant-en-klare berichten de medewerkers om het delen eenvoudiger te maken: *“[...] toen [de organisatie] de Facebook pagina had opgestart kreeg iedereen wel een mailtje van je kan dat delen en ook de berichten gaan delen die erop komen. Er werd niets geëist, maar je kreeg wel info.”* – (MW, man, 31 jaar, 5 maanden anciënniteit, voeding).

Tabel 1. Onderzoeksvragen en resultaten

Onderzoeksvragen	Resultaten
Waarom zetten organisaties sociale media in als rekruteringsstool?	Gericht (bijv.: op basis van opleiding, regio) en proactief rekruteren Naambekendheid vergroten, toekomstige kandidaten warm maken, aanspreken van passief werkzoekenden Beperkte kostprijs
Waarom zetten organisaties sociale media niet (of minder) in als rekruteringsstool?	Vereist veel middelen en tijd (bijv.: opvolgen, controleren, dure functies) Angst om controle te verliezen over wat gezegd wordt Resultaten en voordelen sociale media moeilijk te staven via cijfers

Op welke manier worden sociale media ingezet als rekruteringsstool?	<p>Organisaties verschillen naargelang de mate van sociale media activiteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - experimenteren met vacatures plaatsen - enkel vacatures of ook andere berichten plaatsen - proactief zoeken en contacteren van kandidaten <p>Sociale media als extra rekruteringskanaal naast standaardkanalen</p> <p>Kanaalkeuze afhankelijk van gezochte profiel</p> <p>Verantwoordelijkheid vaak bij andere departementen, maar tendens naar meer samenwerking</p>
Waarom betrekken organisaties medewerkers in het rekruteringsproces?	<p>Gebruik maken van netwerk van medewerkers</p> <ul style="list-style-type: none"> - meer mensen bereiken - vacatures met weinig instroom - niche profielen bereiken - relevante communities
Op welke manier betrekken organisaties medewerkers via sociale media in het rekruteringsproces?	<p>Sommige organisaties doen het niet</p> <p>Sommige organisaties stimuleren medewerkers om vacatures en berichten te delen en te liken d.m.v.:</p> <p>informeel vragen wanneer nodig</p> <p>mondeling bekrachtigen van gewenst gedrag</p> <p>leidinggevend inschakelen formele programma's, events, regelmatige communicatie, ...</p> <p>barrières voor medewerkers weg te werken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - uitleggen hoe ze kunnen delen - organiseren van opleidingen rond sociale media - sociale media buttons plaatsen onderaan berichten - kant-en-klare inhoud voorzien om te delen
Wat motiveert medewerkers om informatie te verspreiden via sociale media?	<p>Trots op hun werkgever</p> <p>Anderen helpen werk te vinden en organisatie helpen nieuwe medewerkers te vinden</p> <p>Opnemen van verantwoordelijkheid als leidinggevende</p>

Welke barrières ervaren medewerkers om informatie te verspreiden via sociale media?	Weinig inzicht in: <ul style="list-style-type: none"> - activiteit van werkgever op sociale media - hoe ze kunnen helpen door activiteit op sociale media (wat is het nut?) - wat ze kunnen delen (gebrek aan informatie over openstaande vacatures) - hoe ze kunnen delen (wanneer minder vertrouwd met sociale media) Angst negatieve reacties van werkgever Willen geen vrije tijd opofferen (compromitteert work-life balance)
--	---

Conclusie

Deze studie draagt bij aan de kennis van rekrutering in een nieuw tijdperk van digitale revolutie en krapte op de arbeidsmarkt. Aangezien sociale media steeds meer gebruikt worden voor rekrutering en employer branding (SHRM, 2016b), is het belangrijk om te weten hoe dit juist wordt aangewend door organisaties en welke problemen zich voordoen. Voor een overzicht van de antwoorden op onze onderzoeksvragen verwijzen we naar Tabel 1. Algemeen tonen onze resultaten aan dat sociale media unieke kanalen zijn omdat ze diverse functies bieden die gebruikt worden voor rekrutering en employer branding. Sommige functies zijn sterk vergelijkbaar met meer traditionele kanalen, zoals het plaatsen van vacatures. Andere functies bieden dan weer nieuwe mogelijkheden, zoals het gemakkelijk bereiken van (unieke) netwerken van medewerkers. Ook in de context van employer branding kunnen sociale media worden ingezet door organisaties om op lange termijn bekendheid en een positief en onderscheidend imago op te bouwen als werkgever (Lievens & Slaughter, 2016; Schollaert et al., 2017). De openheid van sociale media lijkt echter ook sommige HR managers af te schrikken. Aspecten zoals controle bewaren en evalueren van resultaten zijn redenen die ze aanhalen voor het niet of minder gebruiken van sociale media voor rekrutering. De mate waarin sociale media worden aangewend, verschilt sterk tussen organisaties. De verantwoordelijkheid voor sociale media ligt meestal niet bij HR, maar er lijkt een tendens naar meer samenwerking tussen de departementen HR, marketing en communicatie te zijn.

Verder biedt deze studie ook meer inzicht in waarom en op welke manier medewerkers betrokken (kunnen) worden in het rekruteringsproces. Het aanspreken van de netwerken van medewerkers is iets wat de meeste HR managers als waardevol beschouwen. Een aantal organisaties kiest er dan ook voor dit te stimuleren: sommigen doen dit op een informele manier, anderen zorgen voor een regelmatige communicatie. Daarnaast spraken we ook met medewerkers zelf. Hieruit bleek dat fierheid, anderen helpen en een verantwoordelijkheidsgevoel bij leidinggevenden een rol kunnen spelen bij het delen van positieve informatie over de organisatie op sociale media. Tegelijkertijd werd ook duidelijk dat er nog heel wat barrières zijn voor medewerkers. Zo bleek onder andere dat velen niet op de hoogte zijn over wat mag en kan.

Deze inzichten zijn nuttig voor organisaties om hun rekruteringsstrategie af te toetsen en als inspiratie voor toekomstig onderzoek. Toekomstig onderzoek dient de aangehaalde aspecten meer in de diepte te bestuderen. Verschillende mogelijke onderzoeksvragen zijn mogelijk als vervolg op onze studie. Een belangrijke beperking van ons onderzoek is bijvoorbeeld dat we de percepties van potentiële sollicitanten niet belichten. Toekomstig onderzoek kan onderzoeken op welke manier werkzoekenden sociale media gebruiken in hun werkzoekproces en wat zij hierbij belangrijk vinden. Andere mogelijke pistes zijn experimentele studies waarin de reacties van potentiële sollicitanten onderzocht worden op verschillende manieren waarop sociale media gebruikt kunnen worden door organisaties. Een mogelijke onderzoeksvraag is bijvoorbeeld of er anders gereageerd wordt op een vacature gedeeld door een kennis in vergelijking met een vacature gedeeld door de organisatie.

Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van de bestaande literatuur en de resultaten van deze studie doen we een aantal aanbevelingen voor de HR praktijk met betrekking tot het gebruik van sociale media voor rekrutering en employer branding. Tabel 2 geeft een overzicht van de geformuleerde praktijkaanbevelingen.

Systematische samenwerking tussen verschillende departementen rond sociale media

Uit de interviews bleek dat de mate van samenwerking tussen departementen over het gebruik van sociale media erg verschilt (gaande van geen samenwerking tot wekelijkse meetings tussen departementen). Meer samenwerking kan echter meer mogelijkheden creëren om van elkaars expertise gebruik te maken en tijd en middelen te besparen. Ook vanuit de literatuur wordt een systematische samenwerking tussen de verschillende departementen die sociale media gebruiken (bijvoorbeeld: communicatie, marketing, en HR) aangeraden (Neill & Moody, 2015). Op deze manier kunnen rekruteringscommunicatie en andere bedrijfscommunicatie op elkaar worden afgestemd, wat een versterkend effect kan opleveren voor het realiseren van de organisatiestrategie (Rosengren & Bondesson, 2014). Deze samenwerking kan bijvoorbeeld in de vorm van een werkgroep die regelmatig samenkomt en bestaat uit mensen van verschillende departementen, elk verantwoordelijk voor sociale media. Elk departement kan zijn noden en ervaringen delen en samen beslissen over een plan van aanpak.

Systematisch gebruik van HR-metrics

Onderzoekers raden aan te investeren in HR-metrics en analytics (Evers & Freese, 2014; Van den Heuvel & Freese, 2017). Bij HR-metrics en analytics dienen organisaties relevante rekruteringsdata bij te houden, te evalueren en te gebruiken om betere beslissingen te nemen (zoals hoeveel personen instromen via welk kanaal en de kwaliteit van de instroom). Uit de interviews blijkt dat veel organisaties geen data bijhouden met betrekking tot hun activiteiten op sociale media en de behaalde resultaten. Velen ge-

ven aan dat ze dit moeilijk vinden. Toch zijn er manieren waarop organisaties langere termijn effecten en evoluties op vlak van naambekendheid en employer brand kunnen meten, zoals het uitvoeren van imago audits (een gratis tool hiervoor is beschikbaar op employerbranding.hogent.be; Schollaert et al., 2017). Het blijft daarbij wel moeilijk om af te bakenen welke resultaten geboekt werden specifiek dankzij sociale media. Wat betreft effecten op korte termijn, kan men kijken welke posts succesvol zijn in termen van likes, reacties en shares. Ook voor vacatures op sociale media kan men door het analyseren van het aantal clicks, likes, sollicitaties en aanwervingen achterhalen wat werkt en wat niet, om vervolgens bij te sturen. Uit de interviews bleek dat sommige organisaties gebruik maken van Google Analytics om de activiteit en effectiviteit van sociale media in het rekruteringsproces na te gaan (o.a. meten hoeveel mensen keken naar een advertentie of klikten op een link). Voor kleinere organisaties die slechts een beperkt aantal aanwervingen doen per jaar, is dit mogelijk minder leerrijk. Andere mogelijkheden zijn het bevragen van medewerkers over hun ervaringen (bijvoorbeeld: Op welke kanalen ben je actief? Welke posts op de organisatiepagina vind je leuk?), bijhouden welke medewerkers nieuwe mensen aanbrengen (en bevragen waarom) en sollicitanten bevragen over hoe ze bij de organisatie terecht gekomen zijn en hoe ze dit ervaren hebben. Dergelijke acties kosten niet veel en kunnen nuttige informatie opleveren. Op deze manier kan men beter stellen waarom investeringen in sociale media voor rekruteringsdoeleinden al dan niet nodig zijn.

Duidelijke communicatie over het gebruik van sociale media naar medewerkers

Uit onze data blijkt het gebrek aan duidelijke communicatie en informatie-uitwisseling één van de belangrijkste redenen te zijn waarom medewerkers zich niet inzetten in het rekruteringsproces. Dit doet vermoeden dat wanneer organisaties haar medewerkers op een efficiënte manier willen betrekken in het rekruteringsproces via sociale media ze helder dienen te communiceren over (a) wat ze verwachten van medewerkers met betrekking tot activiteit op sociale media, (b) hoe ze precies kunnen bijdragen en (c) wat hun bijdrage betekent voor de rekruteringsstrategie van de organisatie.

Een goede eerste stap is vastleggen wat de organisatie van haar medewerkers verwacht op vlak van hun sociale media gebruik. Dit kan men bijvoorbeeld doen door een officieel en up-to-date beleid op te stellen in samenwerking met alle betrokken departementen. Onze medewerkersdata leren ons dat organisaties er best op letten dat de focus niet (enkel) ligt op controleren, maar vooral op informeren aangezien dit anders afschrikkend kan werken. Men kan bijvoorbeeld verwijzen naar welk gedrag wenselijk is met betrekking tot activiteit op sociale media voor rekrutering. Uit onze data blijkt dat een regelmatige herhaling van de communicatie noodzakelijk is omdat medewerkers er na een tijdje niet meer aan denken (bijvoorbeeld: via intranet, leidinggevenden, een bedrijfsactie).

Medewerkers leken verder niet altijd op de hoogte van hoe ze berichten konden delen op sociale media. Ze gaven aan het op prijs te stellen wanneer hun bedrijf opleidingen over sociale media organiseert. Op deze opleidingen kan men tonen op welke manier medewerkers via sociale media de organisatie kunnen helpen om succesvol te zijn. Verder bleek uit de resultaten dat medewerkers vaak niet goed wisten welke informatie ze konden delen of waar ze die informatie konden vinden. Het is dus belangrijk dat medewerkers op de hoogte worden gebracht van openstaande vacatures. Daarnaast helpt het ook om het delen van berichten en vacatures zo laagdrempelig mogelijk te houden. Zoals sommige organisaties reeds lijken te doen, kunnen kant-en-klare berichten of buttons het gemakkelijker maken voor medewerkers om zaken te delen via sociale media.

Naast wat en hoe, blijkt uit de resultaten dat het noodzakelijk is om medewerkers uit te leggen waarom het belangrijk is dat ze via sociale media als ambassadeurs optreden van de organisatie. Dit kan door te wijzen op de meerwaarde die hun activiteit op sociale media voor de organisatie kan betekenen (zoals het helpen met het vinden van nicheprofielen) en voor potentiële sollicitanten (o.a. vrienden aan een interessante job helpen). Ook kunnen organisaties resultaten (zie HR-metrics) communiceren (zoals hoeveel mensen via medewerkers werden aangebracht of hoeveel volgers, likes de organisatiepagina heeft bijgekregen) en de successen vieren. Op deze manier wordt het voor hen duidelijk hoe ze concreet bijdragen. Dat dit kan leiden tot meer betrokkenheid en inzet bij de medewerkers wordt ondersteund door wetenschappelijk onderzoek (de Vries, Peluso, Romani, Leeflang, & Marcati, 2017; Spence Laschinger, Finegan, & Shamian, 2002). Indien het bij het gewenste employer brand past van de organisatie, zijn ludieke en creatieve acties ook een mogelijkheid om duidelijk te maken welke richting de organisatie uit wil en medewerkers te betrekken en te engageren.

Inspelen op motieven van medewerkers

Uit de interviews met de medewerkers bleek dat zij zich omwille van verscheidene motieven inzetten op sociale media voor de organisatie. De motieven die in onze interviews naar voren kwamen waren: werkzoekenden helpen, de organisatie helpen, verantwoordelijkheid opnemen als leidinggevende en fierheid. Het is daarom voor organisaties belangrijk om te achterhalen wat hun medewerkers juist drijft (bijvoorbeeld: aan de hand van informele gesprekken; Bloemer, 2010; Van Hoya, 2013), zodat ze hierop kunnen inspelen aan de hand van communicatie. Men kan bijvoorbeeld een campagne uitwerken die focust op het helpen van vrienden en familie bij het zoeken naar een job (Van Hoya, 2013). Teamleiders motiveren om vacatures te delen blijkt ook een goede piste die al in een aantal organisaties wordt toegepast. Ook op fierheid kan men inspelen door de successen van de organisatie in de verf te zetten en hier berichten over te schrijven die medewerkers gemakkelijk kunnen delen.

Inzetten op rekruteren via sociale media als lange termijn strategie

De meeste organisaties leken nog voornamelijk te focussen op het invullen van vacatures op het moment dat deze zich voordoen, maar sommige

spraken ook van doelen op langere termijn. Sociale media zijn een handige tool om relaties met potentiële sollicitanten te onderhouden, wat ook kan helpen bij toekomstige vacatures. Bij de keuze van sociale media kanalen en de communicatie hierop, dient de organisatie na te gaan welke doelgroepen ze wil aanspreken (nu en in de toekomst), op welke kanalen deze momenteel aanwezig zijn en welk imago de organisatie wil creëren (Carpentier et al., 2017; Schollaert et al., 2017). Men kan communities opzetten, posts delen en discussie stimuleren rond thema's die de doelgroepen interessant vinden (Kroon & Klijs, 2017).

Tabel 2. Aanbevelingen voor de praktijk

Wat	Waarom	Hoe
1. Systematische samenwerking tussen departementen: Consistente externe communicatie.	Uitwisselen van expertise, besparen van tijd en middelen en creëren van coherent imago.	Via interdepartementale werkgroep op regelmatige basis informatie uitwisselen en afstemmen.
2. Systematisch gebruik van HR metrics & analytics: Bijhouden van data, impactanalyse van geïmplementeerde praktijken & het maken van geïnformeerde beslissingen.	Tijdige bijsturing geïmplementeerde praktijken, overtuigen van management en medewerkers van nut & monitoring deelgedrag van medewerkers.	Bijhouden van instroom via Google Analytics en andere gratis en betaalde tools.
3. Duidelijke communicatie richting medewerkers over verwachtingen, bijdrage die medewerkers kunnen leveren en de link tussen die bijdrage en de rekruteringsstrategie.	Barrières wegwerken voor werknemers, verhogen van betrokkenheid en inzetten van medewerkers als ambassadeurs.	Via up-to-date, breed gedragen, regelmatig herhaald sociaal media beleid, met focus op informeren. Sociale media opleidingen, beschikbaar maken van relevante informatie (bijv.: openstaande vacatures), kant-en-klare berichten en sociale media buttons. Benadrukken van meerwaarde activiteit op sociale media voor organisatie en sollicitanten
4. Inspelen op motieven van medewerkers: Werkzoekenden helpen, organisatie helpen, verantwoordelijkheid opnemen als leidinggevende & fierheid.	Gewenst gedrag stimuleren en betrokkenheid verhogen.	Achterhalen motieven medewerkers, via campagne gefocust op helpen van sollicitanten en organisatie en het specifiek motiveren van leidinggevend. Inspelen op fierheid door benadrukken successen.
5. Inzetten op rekruteren als lange termijn strategie: Vergroten naamsbekendheid & creëren van werkgeversimago.	Competitief voordeel & door bekendheid aantrekkelijkheid als werkgever verhogen.	Onderzoeken waar organisatie wil voor staan als werkgever, afstemmen van externe acties en communicatie, relatie onderhouden met huidige en toekomstige sollicitanten & afstemmen sociaal mediakanaal en doelgroep.

Summary

Due to the widespread use of social media, these platforms are promising tools for recruitment and employer branding. Organizations can employ social media not only for filling in vacancies, but also to create an attractive employer brand to serve future needs. However, almost no research has investigated recruiting through social media. Hence, this qualitative study examines the experiences of both HR managers and employees to understand why and how social media are used in a recruitment context and which problems occur. We focus on social media as recruitment tools in general and on how and why employees are stimulated to share vacancies and messages on these platforms as well. Based on the study results, we recommend that organizations set up a collaboration between the different departments involved in the use of social media, invest in HR metrics and analytics, improve the communication to employees with regard to what they can do, how and why, understand why employees want to share information about the organization as an employer and create communication to trigger these motives, and, finally, invest in a long term strategy and align all recruitment activities with this strategy.

Literatuur

- Adecco (2015). Work trends study: Discover the future of social recruiting and smartworking. Download 5 november 2015 van <http://www.lhh.com/~media/adeccogroup/brands/lhh%20brand/usa/media/ideas-andinsights/whitepapers-reports/adecco-work-trends-study-2015.pdf>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bloemer, J. (2010). The psychological antecedents of employee referrals. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1769-1791.
- Boyd, D. M. & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Carpentier, M., Van Hove, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2017). Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness. *Journal of Advanced Nursing*, 73(11), 2696-2708.
- Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2014). Employer brand equity and recruitment research. In K.Y.T. Yu & D. Cable (Eds.), *Oxford Handbook of Recruitment* (pp. 284-297), New York: Oxford University Press..
- Davison, H. K., Bing, M. N., Kluemper, D. H., & Roth, P. L. (2016). Social media as a personnel selection and hiring resource: Reservations and recommendations. In R. N. Landers, & G. B. Schmidt (Eds.), *Social Media in Employee Selection and Recruitment* (pp. 15-42). Switzerland: Springer.
- de Vries, L., Peluso, A. M., Romani, S., Leeftang, P. S., & Marcati, A. (2017). Explaining consumer brand-related activities on social media: An investigation of the different roles of self-expression and socializing motivations. *Computers in Human Behavior*, 75, 272-282.
- Evers, G. & Freese, C. (2014). Strategische personeelsplanning: Hoe pak je het aan? *Tijdschrift voor HRM*, 17, 59-79. Download 14 maart 2016 van <http://tijdschriftvoorhrm.nl/database/>
- Frasca, K. J. & Edwards, M. R. (2017). Web based corporate, social and video recruitment media: Effects of media richness and source credibility on organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 125-137.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606.
- Jobvite (2015). The Jobvite recruiter nation survey. Download 15 mei 2018 van <http://www.jobvite.com>

ps://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2015/09/jobvite_recruiter_nation_2015.pdf

- Kissel, P. & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755-777.
- Kluemper, D. H., Rosen, P. A. & Mossholder, K. W. (2012). Social networking websites, personality ratings, and the organizational context: More than meets the eye? *Journal of Applied Social Psychology*, 42(5), 1143-1172.
- Kroon, B. & Klijs, D. (2017). LinkedIn communities als recruitment instrument: De rol van 'community' identificatie en betrokkenheid voor loyaal gedrag van kandidaten. *Tijdschrift Voor HRM*, 1-20. Download 14 maart 2016 van [http:// tijdschriftvoorhrm.nl/database/](http://tijdschriftvoorhrm.nl/database/)
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407-440.
- McFarland, L. A. & Ployhart, R. E. (2015). Social media: A contextual framework to guide research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1653-1677.
- Neill, M. S. & Moody, M. (2015). Who is responsible for what? Examining strategic roles in social media management. *Public Relations Review*, 41(1), 109-118.
- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189.
- Ployhart, R. E., Schmitt, N. & Tippins, N. T. (2017). Solving the supreme problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 291-304.
- Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016). Social media in employee-selection-related decisions: A research agenda for uncharted territory. *Journal of Management*, 42(1), 269-298.
- Rosengren, S. & Bondesson, N. (2014). Consumer advertising as a signal of employer attractiveness. *International Journal of Advertising*, 33(2), 253-269.
- Rynes, S. L., Reeves, C. J., & Darnold, T. C. (2014). The history of recruitment rese-

- arch. In D. M. Cable & K. T. Yu (Eds.), *The Oxford Handbook of Recruitment* (pp. 335-360), New York: Oxford University Press.
- Schollaert, E., Van Hoyer, G., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2017). *De strijd om talent: Employer branding in theorie en praktijk*. Tiel: Lannoo.
- SHRM (2016a). The new talent landscape: Recruiting difficulty and skills shortages. Download 9 mei 2018 van <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM%20New%20Talent%20Landscape%20Recruiting%20Difficulty%20Skills.pdf>.
- SHRM (2016b). Using social media for talent acquisition - Recruitment and screening. Download 9 mei 2018 van <https://www.shrm.org/Research/surveyfindings/pages/social-media-recruiting-screening-2015.aspx>.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Spence Laschinger, H. K., Finegan, J., & Shamian, J. (2002). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. In L. H. Friedman, J. Goes, & G. T. Savage (Eds.), *Advances in Health Care Management* (pp. 59-85). Bingley, England: Emerald Group Publishing Limited.
- Stockman, S., Van Hoyer, G., & Carpentier, M. (2017). The dark side of employee referral bonus programs: Potential applicants' awareness of a referral bonus and perceptions of organisational attractiveness. *Applied Psychology: An International Review*, 66(4), 599-627.
- van den Heuvel, S. & Freese, C. (2017). 1+1=3 De kansen van samenwerking tussen wetenschap en praktijk bij HR analytics. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 1-12. Download 7 mei 2018 van <http://tijdschriftvoorhrm.nl/database/>
- Van Hoyer, G. (2013). Recruiting through employee referrals: An examination of employees' motives. *Human Performance*, 26(5), 451-464.
- Van Hoyer, G. (2014) Word of mouth as a recruitment source: An integrative model. In D. M. Cable & K. T. Yu (Eds.), *The Oxford Handbook of Recruitment* (pp. 251-268), New York: Oxford University Press.
- Van Hoyer, G. & Lievens, F. (2007). Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word of mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024-2047.

- Van Hoya, G. & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341-352.
- Van Hoya, G., & Lievens, F. (2015). Rekrutering en employer branding. In F. Lievens (Ed.), *Human Resource Management: Back to Basics* (pp. 116-163). Leuven, België: LannooCampus.
- Van Hoya, G., Weijters, B., Lievens, F., & Stockman, S. (2016). Social influences in recruitment: When is word-of-mouth most effective? *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 42-53.
- Vogt, W. P., Gardner, D. C., & Haeffele, L. M. (2012). *When to use what research design*. New York: Guilford Press.
- WorldatWork (2014). Bonus programs and practices. Download 5 april 2017 van <https://www.worldatwork.org/adimLink?id=75444>.
- Zottoli, M.A., & Wanous, J.P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10(4), 353-382.

ⁱ Wij wensen Lene Coeman, Lisa Coppens, Anne Deblaere, Sofie Deloor, Florian Stove, Lenja Vandevoorde, Louis Vermeulen en Justin Weyne te bedanken voor hun hulp bij het verzamelen van de data.

ⁱⁱ Dit werk werd gesteund door het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek nummer 1118517N en nummer 133518 en door de Nationale Bank Van België. Delen van deze studie werden gepresenteerd op de Annual Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management, Parijs, Frankrijk (2016, mei) en op de Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, California (2016, Augustus).

ⁱⁱⁱ De eerste twee auteurs hebben een gelijkwaardige bijdrage geleverd aan het artikel.