

مطالعه کیفی ردپای دیجیتال در مدیریت منابع انسانی

حسن بودلایی*، بهروز کشاورز نیک**، یوسف محمدی مقدم***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۹/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۲۳

چکیده

ردپای دیجیتال، اطلاعات ایجاد شده و استفاده شده توسط هر رسانه‌ای را بازتاب می‌دهد که این اطلاعات می‌تواند در تصمیمات استخدامی استفاده شوند. هدف این تحقیق کیفی، فهم موضوعات کلیدی در کاربرد رسانه‌های اجتماعی آنلاین (برخط) مرتبط با استخدام و حفظ کارکنان است. برای این منظور ۱۰ نفر از مدیران منابع انسانی که درگیر استخدام و بازنشستگی کارکنان بودند، به‌طور آگاهانه برای انجام مصاحبه دعوت شدند. پژوهش حاضر از نوع کیفی و با رویکرد اکتشافی می‌باشد که از روش تحلیل مضمون برای استخراج مفاهیم بهره می‌گیرد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های باز می‌باشد. ۱۰ نفر از متخصصان فعال در حوزه منابع انسانی در جامعه آماری شرکت‌های فعال در صنایع برتر، نمونه آماری این تحقیق را شامل می‌شود. نتایج این تحقیق به افزایش آگاهی از کاربرد ردپای دیجیتال توسط شرکت‌ها در زمینه تصمیمات مربوط به استخدام و حفظ کارمندان، منجر خواهد شد. اطلاع بیشتر کارفرمایان و کارکنان نسبت به این موضوع که داده‌های رسانه‌های اجتماعی ممکن است در تصمیمات استخدام و اخراج، مؤثر واقع شوند، می‌تواند به اقدامات انضباطی و برکناری کم‌تری منتهی شود.

کلیدواژه‌ها: ردپای دیجیتال؛ رسانه اجتماعی آنلاین (برخط)؛ مدیریت منابع انسانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

hasanboudlaie@ut.ac.ir

* نویسنده مسئول: عضو هیئت علمی پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران

** کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران

You_mohammad@yahoo.com

*** دانشیار دانشگاه علوم انتظامی امین

مقدمه

رسانه‌های اجتماعی برخط (آنلاین) به یکی از محبوب‌ترین برنامه‌های کاربردی اینترنتی در دهه اخیر تبدیل شده‌اند. هم‌اکنون استفاده از رسانه‌های اجتماعی برخط در همه بخش‌های جامعه معاصر وجود دارد (ملو^۱، ۲۰۱۲؛ ویتاک^۲، ۲۰۱۲). رسانه‌های اجتماعی از زبان‌ها، مرزها و فرهنگ‌ها فراتر رفته‌اند. روزانه اطلاعات زیادی از طریق رسانه‌های اجتماعی در سطح جهانی تبادل می‌شود. برای بسیاری از افراد بسیار معمولی است که اطلاعات شخصی و حرفه‌ای را منتشر کنند و بخوانند. این اطلاعات نه تنها توسط دوستان و خویشان فرد بلکه توسط همکاران، مشتریان و کارفرمایان نیز قابل مشاهده است. در نتیجه، کارفرمایان نمی‌توانند رسانه‌های اجتماعی را در محیط‌های شرکتی نادیده بگیرند. رسانه‌های اجتماعی شامل طیف گسترده‌ای از ابزارها از جمله ویکی‌ها، وبلاگ‌ها، نشانه‌گذاری اجتماعی^۳ و وب‌گاه‌های اجتماعی است که در چند دهه گذشته کاربرد آن افزایش داشته است (ویدنر^۴ و همکاران، ۲۰۱۵).

هم‌اکنون کارفرمایان به‌طور فزاینده‌ای در مدیریت منابع انسانی از جمله فرایند گزینش از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند (جاکوب^۵، ۲۰۰۹؛ جابوایت^۶، ۲۰۱۲؛ مک‌داندل^۷، ۲۰۱۲). شبکه‌های اجتماعی می‌توانند اطلاعاتی را برای دستیابی به تناسب سازمانی فرد (مک‌گراسز، ۲۰۱۲)، شخصیت متقاضی (بک^۸ و همکاران، ۲۰۱۰) و مهارت‌ها و توانایی‌های وی ارائه دهند (بلک و همکاران^۹، ۲۰۱۲). کارفرمایان اغلب اوقات رسانه‌های اجتماعی را مرور می‌کنند تا در فرایند تصمیم‌گیری در مورد استخدام، ردپاهای دیجیتال را پیدا کنند. ردپای دیجیتال^{۱۰} اطلاعات ایجادشده و استفاده‌شده توسط هر رسانه‌ای را بازتاب می‌دهد (کلیجین^{۱۱}، ۲۰۱۲).

1. Mello
2. Vitak
3. Social bookmarking
4. Weidner
5. Jacobs
6. Jobvite
7. McDonnell
8. Back
9. Black
10. Digital footprint
11. Kligiene

همچنین با افزایش تعداد کارفرمایانی که نمایه رسانه‌های اجتماعی کارمندان آینده خود را در تصمیمات استخدامی لحاظ می‌کنند، استخدام و حفظ کارمندان دشوارتر از قبل شده است (ابنت، ۲۰۱۲). علاوه بر روند استاندارد درخواست برای یک شغل یعنی انجام مصاحبه و بررسی سوابق فرد، بسیاری از کارفرمایان بررسی دقیق نمایه‌های متقاضیان را در روند استخدامی خود قرار داده‌اند (دینگ و دینگ^۱، ۲۰۱۳). همچنین اخراج کارمندان به علت استفاده نادرست از رسانه‌های اجتماعی با نمایه‌های دیجیتال نامناسب و اطلاعات نادرست توانسته است افزایش ردیابی فعالیت‌های برخاسته از کارمندان توسط شرکت‌های بزرگ آمریکایی را ترویج بدهد (هایدی و مک دونالد^۲، ۲۰۱۳).

اما رسانه‌های اجتماعی برای سازمان‌ها، چالش‌های منحصر به فردی ایجاد می‌کنند. این چالش‌ها شامل تماس بیشتر با کارکنان فعلی و متقاضیان شغلی آینده، تبلیغات هدفمندتر و شیوه‌های مشارکتی سودمندتر و افق دید بیشتر هستند (مثال کیلان و هانلین^۳، ۲۰۱۰). به این ترتیب محققان در پی شناسایی راهبردهای کاربرد رسانه‌های اجتماعی توسط شرکت‌ها هستند (ویدنر و همکاران، ۲۰۱۵). در نتیجه، مسئله‌ای که در این تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد، استفاده مدیران منابع انسانی از رسانه‌های اجتماعی در تصمیمات کاری (به‌رغم خط‌مشی‌های مبهم رسانه دیجیتال و راهنمایی‌های کاری) و تأثیر آن بر سرمایه اجتماعی برای کارکنان فعلی و آتی خواهد بود. از آنجا که ردپای دیجیتال یک ابزار معتبر برای غربالگری به‌شمار نمی‌رود، اینکه استفاده از آن می‌تواند به شناخت صحیحی از ویژگی‌های شغلی مرتبط که منجر به استخدام کارمند بهتر می‌شود، منتهی شود یا خیر، مشخص نیست. اما می‌توان گفت که استفاده و سوءاستفاده از رسانه‌های اجتماعی و دیجیتال نقشی روزافزون در تصمیمات مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کند (هایدی و مک دونالد، ۲۰۱۳). هدف این تحقیق فهم موضوعات کلیدی در کاربرد رسانه‌های اجتماعی برخاسته از کارمندان و حفظ کارکنان است؛ یکی از این رسانه‌ها پروفایل‌های

1. Ding & Ding
2. Hidy & McDonald
3. Kaplan & Haenlein

دیجیتال هستند که در اینترنت یافت می‌شوند و ابزار و روشی برای اتخاذ تصمیم‌های مربوط به استخدام و حفظ کارمندان هستند.

مبانی نظری تحقیق

رسانه‌های اجتماعی می‌توانند ابزار قدرتمندی برای یک شرکت باشند و شرکت می‌تواند از این رسانه‌ها به نفع خود سود ببرد. از سوی دیگر، استفاده نادرست از رسانه‌های اجتماعی می‌تواند شهرت (آنلاین) شرکت را به‌طور ناخواسته‌ای تحت تأثیر قرار دهد. رسانه‌های اجتماعی شامل انواع ابزارهای جدیدی هستند که سازمان‌ها می‌توانند برای تعامل با کارمندان و مشتری‌ها و همچنین برای ارتقای فرایندهای داخلی خود از آن استفاده کنند. به همین ترتیب، سازمان‌ها ممکن است دلایل متعدد و متفاوت از اهداف گزینشی برای کاربرد رسانه‌های اجتماعی داشته باشند. اساساً، سازمان‌ها از ابزار رسانه‌های اجتماعی برای بهبود عملکرد کارکنان و کسب‌وکار خود استفاده می‌کنند. سازمان‌ها عمدتاً از رسانه‌های اجتماعی برای ارتباط با مخاطبین خارجی و یا ارتباطات داخلی میان کارکنان استفاده می‌کنند (لیوناردی، هیوسمن و استینفیلد^۱، ۲۰۱۳).

با مرور گسترده آثار علمی، کارفرمایان پذیرفته‌اند که اطلاعات موجود در سایت‌های رسانه اجتماعی حداقل اثراتی بر تصمیم‌های مربوط به منابع انسانی مانند استخدام، آموزش، ارتقا و اخراج، دارند (براون و وان، ۲۰۱۱). به علاوه، ۷۰٪ از مدیران منابع انسانی دوطالبین مشاغل را که به دلیل سابقه آنلاین نامعتبر رد شدند، مورد بررسی قرار دادند (مک گراس^۲، ۲۰۱۲). این یافته اهمیت سابقه آنلاین محرمانه را روشن می‌سازد. نگاندرا (۲۰۱۴) توضیح می‌دهد که چگونه رسانه‌های اجتماعی می‌توانند انواع وظایف منابع انسانی را در سراسر چرخه زندگی کاری یک کارمند تحت تأثیر قرار دهند. به‌طور خاص رسانه‌های اجتماعی جذب و استخدام کارمندان (کولوا^۳، ۲۰۱۲)، پردازش (ویلیرد^۴، ۲۰۱۲)، همکاری (بایرن، ۲۰۱۵) و حفظ کارکنان (کوی^۵،

1. Leonardi, Huysman & Steinfeld
2. McGrath
3. Colao
4. Willyerd
5. Coy

۲۰۱۳) را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین شرکت‌ها برای کمک به حفظ ارتباط کارکنان با یکدیگر بعد از پایان همکاری آنها، از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند (رفت اما فراموش نشد، ۲۰۱۴). حفظ و گسترش این شبکه‌ها می‌تواند به سازمان‌ها امکان بهتری برای دسترسی به استعدادهای بسیار ماهر بدهد. این امر نیز ممکن است به صورت یک سازوکار برای سازمان‌ها برای انتقال آزادانه فرهنگ و ارزش‌هایشان عمل کند و شاید به ارتباطات بهتر متقاضیان به‌عنوان تابعی از مدل جذب - گزینش - فرسایش^۱ (ASA) منجر شود (اشنایدر^۲، ۱۹۸۷). مدیران بخش منابع انسانی نهایت استفاده از رسانه‌های اجتماعی را با به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی کارمندان به‌عنوان یک رویکرد با هزینه آگاهانه صورت می‌دهند که به آن جذب نیروی اجتماعی گفته می‌شود.

همچنین کاربرد رسانه‌های اجتماعی برای استخدام، بیشتر از سایر حوزه‌های قابل توسعه احتمالی در رابطه با روش‌های منابع انسانی دیجیتال، در حال افزایش است (پیش و گاندینی^۳، ۲۰۱۵). اما جستجوی کار در اینترنت یک روش جایگزین نیست، بلکه تکمیل‌کننده روش‌های سنتی است. بنابراین، می‌توان اینگونه استدلال کرد که اگرچه اینترنت، انتشار نیازمندی‌های کاری و دسترسی به اطلاعات بالقوه جالب در مورد پست‌های موجود را آسان کرده است، ولی نمونه‌های مهم و پویای مربوط به جستجوی سنتی کار را اساساً اصلاح نکرده است.

به‌دلیل استفاده روزافزون کارفرمایان از خدمات رسانه‌های اجتماعی برای آنها اطلاعاتی در مورد متقاضیان شغل فراهم می‌آورد، پس منطقی است که انتظار داشته باشیم این روش مسائل استخدامی مانند استخدام، آموزش، ترفیع و پایان همکاری را دستخوش تغییراتی بکند (برون^۴ و وگهن، ۲۰۱۱). رسانه‌های اجتماعی به‌ویژه یک منبع عالی برای کارفرمایان آینده‌نگر فراهم می‌کند (نارایانان و همکاران^۵، ۲۰۱۵). متقاضیان شغل می‌توانند خود را حرفه‌ای و با صلاحیت

1. Attraction Selection Attrition
2. Schneider
3. Pais & Gandini
4. Brown & Vaughn
5. Narayanan

نشان بدهند و با فرهنگ سازمان تناسب پیدا کنند که شامل اخلاق حرفه‌ای و رفتارهای پسندیده است. دلایل غربالگری متقاضیان شامل اطلاعات و تصاویر شخصی یا نامناسب، نمایش مهارت‌های ارتباطی غیر حرفه‌ای و همچنین ویژگی‌های ناپسند در محیط رسانه‌های اجتماعی است (برون و ووگهن، ۲۰۱۱؛ کیتزمن و همکاران، ۲۰۱۲). مطالعات بیشتر نشان داد که ۴۵ درصد از کارفرمایان از رسانه‌های اجتماعی برای ارزیابی متقاضیان شغل استفاده کرده‌اند، در حالی که ۳۵ درصد آنها به علت اطلاعاتی که از ردپای دیجیتال متقاضیان به دست آوردند، به متقاضی پیشنهاد همکاری ندادند (کاویکو^۱ و همکاران، ۲۰۱۳).

باتوجه به جنبه عام و کلی که مفهوم ردپای دیجیتال دارد، در حوزه‌های مطالعاتی مختلف مورد استفاده قرار گرفته است و صرفاً در حوزه مدیریت نیست که از ردپای دیجیتال استفاده می‌شود و مطالعاتی که در حوزه مدیریت انجام شده است، محدود بوده و جامع نیست، اما در بررسی پیشینه به محدود تحقیقاتی که در حوزه مدیریت منابع انسانی پرداخته شده است، اشاره می‌شود:

رولین و لواشینا^۲ (۲۰۱۶) هم به مطالعه مدیریت تأثیر بر پروفایل‌های رسانه‌های اجتماعی پرداختند. آنها اشاره کردند که شواهد کافی از آثار نظری منتخب نشان می‌دهد که متقاضیان استخدام، برای مثال، حین تکمیل آزمون‌های شخصیت‌شناسی یا پاسخ‌دادن به پرسش‌های مصاحبه‌های استخدامی، به اشکال مختلفی از مدیریت تأثیر التزام دارند. چنین رفتارهایی می‌تواند بر پیامدهای فرایند استخدام تأثیر بگذارد و تهدیدکننده میزان اعتبار آن باشد (به‌ویژه اگر متقاضیان از مدیریت تأثیر فریب‌دهنده‌ای استفاده کنند). به موازات آن، تحقیقات صورت گرفته در حوزه روان‌شناسی فضای مجازی^۳، التزام کاربران رسانه‌های اجتماعی به مدیریت تأثیر برای ایجاد تأثیرات خاص بر دوستان یا اعضای خانواده و دستیابی به یک هویت برخط مثبت را مورد بررسی قرار داده‌اند. ایشان چنین نتیجه گرفتند که با افزایش تکیه سازمان‌ها بر بررسی‌های فضای مجازی،

1. Cavico
2. Roulin & Levashina
3. Cyberpsychology

متقاضیان استخدام نیز تمایل پیدا کرده‌اند در پروفایل رسانه‌های اجتماعی خود نسبت به کارفرمایان از فنون و روش‌های مدیریت تأثیر استفاده کنند.

لندرز و اشمیت^۱ (۲۰۱۶) نیز معتقدند که در آثار علمی در مورد کاربرد رسانه‌های اجتماعی در استخدام اختلاف نظر وجود دارد. لندرز و اشمیت برای درک توافق یا عدم توافق، یک پیمایش کیفی با ۱۳ نفر خبره در این حوزه انجام دادند. نتایج نشان داد که چهار چالش اصلی برای محققان و سه چالش اصلی برای متخصصان و اهالی فن در این حوزه وجود دارد. تقریباً تمامی خبرنگاران شرکت‌کننده در این تحقیق، در حال حاضر، به اجتناب از کاربرد رسانه‌های اجتماعی در گزینش تأکید داشتند؛ زیرا مشکلات ارزیابی، مسائل قانونی و غیره در این زمینه وجود دارد، اما تقریباً نیمی از آنها عنوان کردند که این توصیه آنها در آینده می‌تواند براساس تحقیقات در حال اجرا تغییر کند. چند خبره عنوان کردند که کاربرد رسانه‌های اجتماعی در کارمندیابی خطرات کمتری از کاربرد آن در گزینش و انتخاب دارد. به همین دلیل به صراحت آن را توصیه کردند. به غیر از یک نفر، همه خبرنگاران شرکت‌کننده در این تحقیق توصیه کردند که یک رویکرد بین‌رشته‌ای^۲ اخذ شود. با توجه به نتایج این تحقیق، چهار اولویت برای مطالعات آینده تشریح شد که شامل شناسایی اطلاعات مفید در رسانه‌های اجتماعی، راهبردهایی برای اقدام براساس آن اطلاعات، عدالت و اخلاقیات و کاربردهای بین‌المللی می‌باشد.

از آنجاکه در این پژوهش کیفی به شناسایی نقش ردپای دیجیتال در اقدامات مدیریت منابع انسانی پرداخته می‌شود؛ هدف کلی این تحقیق کیفی، فهم موضوعات کلیدی مرتبط با کاربرد رسانه‌های اجتماعی آنلاین در حوزه مدیریت منابع انسانی است. استفاده از روش تحقیق کیفی، این امکان را داد تا نحوه تأثیرگذاری رسانه‌های اجتماعی آنلاین که شامل ردپای دیجیتال می‌شود بر تصمیمات حوزه مدیریت منابع انسانی بررسی شود.

1. Landers & Schmidt
2. Interdisciplinary approach

روش‌شناسی تحقیق

موضوع اصلی این پژوهش کیفی، رسانه‌های اجتماعی برخط (آنلاین)، استخدام و حفظ کارکنان است. با استفاده از نمونه‌گیری هدف‌مند و با در نظر گرفتن رسیدن به اشباع نظری (گشت^۱ و همکاران، ۲۰۰۶) داده‌ها برای شناخت کاربردهای احتمالی رد پای دیجیتال در اقدامات مدیریت منابع انسانی، از نگاه ده نفر از متخصصان منابع انسانی در شش شرکت کوچک و متوسط در صنایع با فناوری برتر (های‌تک) که مسئولیت استخدام و اخراج کارمندان را برعهده داشتند، گردآوری شد.

روش جمع‌آوری داده برای این پژوهش کیفی، راهنمای مصاحبه‌ای بود که از پرسش‌های پاسخ‌باز تشکیل شده بود. مصاحبه با سؤالات باز برای هدف اکتشافی این تحقیق مناسب است (فارل و پترسون^۲، ۲۰۱۰؛ گرینر و همکاران^۳، ۲۰۱۲).

بخش مقدماتی مصاحبه شامل سه سؤال بود که تصدیق‌کننده پیش‌زمینه مشارکت‌کنندگان در تحقیق بود. بخش تخصصی مصاحبه شامل ۸ مورد با موضوع استفاده از رسانه اجتماعی در مورد تصمیمات مربوط به مدیریت منابع انسانی است. ۵ سؤال در ارتباط با استفاده از رسانه اجتماعی در تصمیم‌گیری در زمینه استخدام و حفظ کارمندان بود. دو سؤال شامل پروتکل اعلان به کارمندان فعلی و آتی هنگام آغاز جستجوی دیجیتال و همچنین در مورد دریافت اطلاعات منفی پیداشده از جستجوی آنلاین است. مؤلفه‌نهایی یک سؤال با پاسخ‌باز برای جمع‌آوری نظرات مکمل و مواردی بود که احتمال داشت مشارکت‌کننده‌ها بخواهند در مورد موضوع ویژگی‌های شغلی مرتبط به اشتراک بگذارند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه در این پژوهش، از تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌هاست. به گفته براون و کلارک (۲۰۰۶) فراگرد تحلیل مضمون، زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنا و موضوعاتی با جذابیت بالقوه را مورد نظر قرار

1. Guest
2. Farrell & Petersen
3. Graebner

می‌دهد. مراحل تحلیل مضمون به‌طور خلاصه عبارتند از: آشنایی با محتوای داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، نام‌گذاری تم‌ها، توصیف روایات تم‌ها، ترسیم شبکه مضامین و تهیه گزارش است که شرح آن برای تحقیق حاضر در قسمت زیر ارائه شده است.

یافته‌های تحقیق

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. الگوی کدگذاری داده‌ها در جدول ۱ مشاهده می‌شود. در ستون سمت راست، گزاره‌های معنی‌دار حاصل از داده‌های تحقیق، در ستون دوم، کد مشارکت‌کننده، در ستون سوم، کد مربوط به هر گزاره معنی‌دار و در ستون چهارم، مفهومی که برخاسته از آن گزاره معنی‌دار می‌باشد، مورد اشاره قرار گرفته است.

جدول ۱. الگوی کدگذاری داده‌ها

مفهوم	کد	کد مشارکت‌کننده	گزاره معنی‌دار
لزوم اصالت‌سنجی اطلاعات حاصل از رسانه‌های اجتماعی برای کاهش تأثیر منفی در تصمیم‌کارگزینی متقاضیان	P111	P1	به همان اندازه که استفاده از رسانه‌های اجتماعی می‌تواند کارگشا باشد، همان قدر هم می‌تواند غلط‌انداز باشد، شخص و وجه دیگری از خود نشان دهد و به همین دلیل ابتدا باید هر اطلاعاتی از رسانه‌های اجتماعی، اصالت‌سنجی شود.
لزوم تلفیق نتایج حاصل از مصاحبه، آزمون و اینترنت برای داشتن دید منصفانه و معتبر	P28	P2	زمانی که از اینترنت جهت استخدام استفاده می‌شود، باید به‌صورت ترکیبی عمل کنیم، این اطلاعات و داده‌ها نباید صرفاً برای انتخاب به کار رود، بلکه باید با مصاحبه‌های حضوری و آزمون تلفیق شود.

درنهایت این مفاهیم اولیه با توجه به تفاوت و شباهت‌هایی که از نظر معنایی داشتند، به ۳۶ کد تقلیل داده شد. بعد از اتمام کدگذاری‌ها، کدهایی که بیشترین شباهت را با هم داشتند و می‌توانستند از لحاظ معنایی یک معنای واحد را با هم بسازند، در یک طبقه قرار گرفتند و طبقاتی از کدها ایجاد شد. در راستای این طبقه‌بندی‌ها، درنهایت تمام کدها در ۹ طبقه جای داده شدند و ۹ مضمون را به‌وجود آوردند که نتایج این تحلیل در جدول ۲ مشاهده می‌شود:

جدول ۲. مضامین اصلی و کدهای تشکیل دهنده

ردیف	مضامین نه‌گانه تحقیق و مفاهیم زیرمجموعه
۱.	به‌کارگیری ردپای دیجیتال بر پیچیدگی‌های فرایندهای استخدامی می‌افزاید
۱-۱.	پیچیده‌تر شدن فرایندهای استخدام با توجه به دوگانگی شخصیت متقاضیان در فضای مجازی و دنیای واقعی
۱-۲.	لزوم استفاده هم‌زمان از تحقیق محلی، مصاحبه و ردپای دیجیتال به‌علت پیچیده‌تر شدن افراد
۱-۳.	امکان بزرگ‌نمایی در توانایی، مهارت، دانش و... توسط متقاضیان استخدام در رسانه‌های اجتماعی آنلاین
۱-۴.	کمک به تصمیم‌سازی بر اساس رسانه‌های اجتماعی آنلاین
۱-۵.	افزایش ریسک تصمیم‌گیری بر اساس رسانه‌های اجتماعی آنلاین
۲.	کاربرد ردپای دیجیتال در فرایندهای استخدامی باعث بهینه‌سازی (در زمان، نیرو، هزینه و...) و کسب دید (شناخت بهتر روحیات، سلیقه، تفکرات و...) نسبت به متقاضیان استخدام می‌شود.
۲-۱.	تسهیل در تعیین جامعه هدف از میان انبوهی از متقاضیان با اطلاع‌رسانی آگهی استخدام و... در رسانه‌های اجتماعی آنلاین
۲-۲.	کمک به غربالگری اولیه متقاضیان استخدام با بررسی رزومه‌های موجود در رسانه اجتماعی آنلاین قبل از فرایندهای بعدی استخدام
۲-۳.	تسهیل شناسایی علائق، تفکرات، روحیات. متقاضیان استخدام بر اساس ردپای دیجیتال آن افراد در رسانه‌های اجتماعی آنلاین
۲-۴.	کمک به انجام مصاحبه‌های حضوری و باهدف با توجه به شناخت اولیه به‌دست آمده از متقاضیان استخدام بر اساس ردپای دیجیتال ایشان در رسانه‌های اجتماعی
۲-۵.	کاهش زمان در شناسایی مهارت‌ها و دانش متقاضیان استخدام جامعه هدف بر اساس رسانه‌های اجتماعی آنلاین
۲-۶.	کمک به شناسایی متقاضیان استخدام همسو با ارزش‌های اخلاقی، سیاسی، اجتماعی و... سازمان بر اساس ردپای دیجیتال آنها در رسانه‌های اجتماعی آنلاین
۳.	تأثیر و نقش مثبت و پررنگ رسانه‌های اجتماعی آنلاین در نگهداشت کارکنان (تشویق، تنبیه، انگیزش و...)
۳-۱.	افزایش صحت و دقت انتخاب
۳-۲.	کمک به اخذ تصمیمات تشویقی - تنبیهی بر اساس نوع و نحوه استفاده کارکنان از رسانه اجتماعی آنلاین
۳-۳.	کمک به ایجاد انگیزه در کارکنان با استفاده از ظرفیت‌های رسانه اجتماعی آنلاین
۳-۴.	کمک به اخذ تصمیمات لازم در نگهداشت کارکنان با پی‌بردن به فضای فکری کارکنان در رسانه‌های اجتماعی آنلاین
۴.	شبکه‌های ارتباطی موجود در رسانه‌های اجتماعی آنلاین باعث کشف فرصت‌های دوسویه و ایجاد پل ارتباطی بین متقاضیان استخدام و کارفرمایان می‌شود
۴-۱.	کم‌شدن فاصله بین متقاضیان استخدام و کارفرما با استفاده از رسانه اجتماعی آنلاین
۴-۲.	دسترسی به منابع ارزشمند متقاضیان استخدام در رسانه‌های اجتماعی آنلاین
۴-۳.	دسترسی به منابع گسترده فرصت‌های شغلی موجود در رسانه‌های اجتماعی آنلاین

ادامه جدول ۲. مضامین اصلی و کدهای تشکیل دهنده

ردیف	مضامین نه‌گانه تحقیق و مفاهیم زیرمجموعه
۵.	نقش و کارکرد مطلوب رسانه‌های اجتماعی آنلاین در فرایندهای پس از استخدام
۱-۵.	کمک به استخدام متقاضیان استخدام همسوتر با هنجارهای مدنظر سازمان
۲-۵.	کمک به نهادهای امنیتی و دولتی در گزینش متقاضیان استخدام پس از انجام سایر فرایندهای استخدام
۳-۵.	کمک به جذب متقاضیان استخدام شایسته‌تر
۶.	لزوم به‌روزشدن دانش مدیران منابع انسانی با توجه به تغییرات مداوم شرایط محیطی (خصوصاً رسانه‌های اجتماعی)
۱-۶.	لزوم توجه به رسانه‌های اجتماعی آنلاین در فرایندهای استخدام
۲-۶.	لزوم توجه به رسانه‌های اجتماعی آنلاین در بحث نگهداشت کارکنان
۳-۶.	لزوم توجه به رسانه‌های اجتماعی آنلاین در سایر مسائل سازمانی
۷.	لزوم اعطای فرصت به متقاضیان استخدام در مشاغل سطح بالای سازمان برای ادای توضیح درمورد نتایج منفی اطلاعات حاصل از ردپای دیجیتال متقاضی در فضای مجازی
۱-۷.	نیاز به اعطای فرصت به متقاضیان استخدامی که دارای توانایی و دانش ارزنده‌ای هستند
۲-۷.	نیاز به اعطای فرصت به متقاضیان استخدامی که در آزمون و مصاحبه قوی عمل کرده‌اند
۳-۷.	نیاز به اعطای فرصت به متقاضیان استخدامی که داوطلب تصدی پست‌های سطوح بالا هستند
۴-۷.	عدم نیاز به اعطای فرصت به متقاضیان استخدامی که داوطلب تصدی سطوح پایین هستند
۸.	لزوم سنجش صحت اطلاعات حاصل از رسانه‌های اجتماعی آنلاین
۱-۸.	کاهش تأثیرات منفی استفاده از رسانه‌های اجتماعی آنلاین در فرایندهای استخدام
۲-۸.	امکان هک شدن و واقعی نبودن صفحات اجتماعی در رسانه‌های اجتماعی آنلاین
۳-۸.	امکان بروز تغییرات در افکار، سلیقه، دانش و... متقاضیان استخدام با گذشت زمان
۴-۸.	کمک به داشتن دید منصفانه نسبت به متقاضیان استخدام
۹.	لزوم آموزش، فرهنگ‌سازی و ایجاد زیرساخت‌های لازم درمورد استفاده از رسانه‌های اجتماعی آنلاین در جامعه و کارکنان
۱-۹.	موفقیت بیشتر افراد در شغل (حتی مشاغل رده پایین) در صورت آشنایی با کاربرد رسانه‌های اجتماعی آنلاین
۲-۹.	لزوم فرهنگ‌سازی در جامعه در استفاده از رسانه‌های اجتماعی آنلاین برای کاهش تعارضات
۳-۹.	لزوم فرهنگ‌سازی و آموزش در کارکنان در استفاده از رسانه‌های اجتماعی آنلاین برای افزایش بهره‌وری
۴-۹.	لزوم ایجاد زیرساخت‌های لازم درمورد استفاده از رسانه‌های اجتماعی آنلاین برای افزایش بیشتر ضریب نفوذ

در یک دسته‌بندی کلی از مضامین استخراج شده می‌توان مضامین اول تا ششم را مرتبط با نحوه اثرگذاری ردپای دیجیتال در اقدامات منابع انسانی دانست. درحالی‌که، مضامین ششم تا نهم

الزامات استفاده از این ابزار و روش را در فرایند منابع انسانی نشان می‌دهد. در مورد دسته اول یا تأثیرات می‌توان گفت که استفاده از ردپای دیجیتال در فرایند استخدام به کسب شناخت بهتر داوطلب و در نتیجه بهینه‌سازی انتخاب، منجر خواهد شد. به علاوه، این انتخاب درست به طور طبیعی در فرایند نگهداشت نیرو از قبیل کاهش میل به ترک خدمت، اثر مثبت خواهد داشت. تأثیر دیگر تسهیل ارتباط و تعامل بین کارفرما و داوطلب است و در نهایت باید به تأثیر این ابزار در فرایندهای پس از استخدام از قبیل گزینش (به ویژه برای سازمان‌های دولتی) اشاره کرد.

علاوه بر این همان‌طور که در مضامین ۶، ۷، ۸ و ۹ مشخص است، موفقیت در به کارگیری صحیح و اصولی ردپای دیجیتال در فرایندهای استخدام الزاماتی دارد که در این مضامین به آن پرداخته شده است. موفقیت استفاده از این روش نوین، مستلزم به روز شدن دانش مدیران منابع انسانی در حیطه جزئیات موضوع از یک سو و آموزش و فرهنگ‌سازی از سوی دیگر است. به علاوه ایجاد زیرساخت‌های لازم و ضروری نیز اهمیت ویژه دارد. الزام دیگر مربوط به دقت و صحت اطلاعات حاصل از این طریق برای ارزیابی داوطلبان است. چه بسا اعطای فرصت دفاع در قبال اطلاعات منفی به دست آمده از داوطلبان نیز ضروری باشد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تحقیقات بسیاری، نقش پروفایل‌های دیجیتال در مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده‌اند (آکدره، ۲۰۰۵؛ کلیژن، ۲۰۱۲؛ لین و لو، ۲۰۱۱؛ سان و شانگ، ۲۰۱۴). در این تحقیق سعی شد با استفاده از دیدگاه‌های مدیران منابع انسانی، مسائل اصلی مرتبط با کاربردهای رد پای دیجیتال در مدیریت منابع انسانی شناسایی شود، تا نشان دهد که رسانه‌های اجتماعی آنلاین چگونه به حفظ و استخدام کارمندان کمک می‌کنند.

در پاسخ به سؤال نخست تحقیق، که مهم‌ترین مسائل سازمان‌ها در کاربرد رسانه‌های اجتماعی مانند ردپای دیجیتال در تصمیمات استخدامی کدامند؟ مضامین زیر شناسایی شد: نخست آنکه کاربرد ردپای دیجیتال بر پیچیدگی‌های فرایندهای استخدامی می‌افزاید؛ همچنین کاربرد ردپای دیجیتال در فرایندهای استخدامی باعث بهینه‌سازی (در زمان، نیرو، هزینه و...) و

به دست آوردن دید (شناخت بهتر روحیات، سلاقی، تفکرات و...) نسبت به متقاضیان استخدام می‌شود. سومین مضمون بیانگر نقش و کارکرد مطلوب رسانه‌های اجتماعی آنلاین در فرایندهای پس از استخدام است. چهارمین مضمون، لزوم اعطای فرصت به متقاضیان استخدام در مشاغل سطح بالای سازمان است تا توضیح درمورد نتایج منفی اطلاعات حاصل از ردپای دیجیتال متقاضی در فضای مجازی فراهم شود. در پایان، لزوم به‌روزشدن دانش مدیران منابع انسانی باتوجه به تغییرات مداوم شرایط محیطی (خصوصاً رسانه‌های اجتماعی) ضروری به نظر می‌رسد. مسئله دیگر، پیروی این روش در نگهداشت منابع انسانی بود که در یکی از تم‌ها گفته شد این موضوع باعث کاهش میل به ترک شغل در کارکنان می‌شود. دلیل این امر تأثیر کاربرد ردپای دیجیتال در بهینه‌سازی (در زمان، نیرو، هزینه و...) و کسب دید (شناخت بهتر روحیات، سلاقی، تفکرات و...) نسبت به متقاضیان استخدام می‌شود؛ به این معنا که انتخاب با صحت و دقت بیشتری صورت می‌گیرد.

در تکمیل این سؤال باید اشاره کرد که درک این موضوع که چگونه کارکنان از اطلاعات رسانه‌های اجتماعی آنلاین استفاده می‌کنند؛ می‌تواند به روش‌های گزینش کمک کند و دستاوردهای آن می‌تواند بر بهره‌وری سازمان و رضایت کارکنان (پلویهارت و ویکلی^۱، ۲۰۱۰) و ارزیابی تناسب یک متقاضی (برکلار^۲ و همکاران، ۲۰۱۴) در نقش‌های مختلف (نارایان^۳ و همکاران، ۲۰۱۴) اثرگذار باشد. در نتیجه، رشد ارتباطات با واسطه‌گری کامپیوتر، رسانه‌های جدید و اینترنت، غربالگری کارکنان پیش از استخدام از طریق رسانه‌های اجتماعی روش‌های جدیدی از رویکردهای سنتی را به دنیا انتقال داده‌اند (رامیرز^۴ و همکاران، ۲۰۰۲). به‌ویژه، یک سری ابزار مشخص اطلاعاتی درباره دیگران فراهم می‌کنند (رامیرز و همکاران، ۲۰۰۲) و همچنان در حال ترقی و پیشرفت هستند (ابنت^۵، ۲۰۱۲). تحقیقات تأیید می‌کند که استفاده کارکنان از سایت‌های

1. Ployhart & Weekley
2. Berkelaar
3. Narayanan
4. Ramirez
5. Ebnet

شبکه‌های اجتماعی برای تأیید اطلاعات ارائه‌شده توسط متقاضیان ارزیابی متقاضیان (استرهلکه^۱، ۲۰۱۰) بسیار مناسب است. علاوه بر این، کارفرمایان از منابع سنتی استخدام مانند رزومه‌ها، مصاحبه‌ها و توصیه‌های شخصی در کنار روش‌های گزینش کارمند در عصر کنونی؛ یعنی کمک گرفتن از اطلاعات آنلاین استفاده می‌کنند (برکلار و همکاران، ۲۰۱۵) و در نتیجه متقاضیان احساس می‌کنند به حریم خصوصی آنها تجاوز شده است و جذب سازمان‌ها نمی‌شوند (استوتون و همکاران، ۲۰۱۵).

این نتیجه‌گیری بازتاب‌دهنده این مفهوم است که کارفرمایان با استفاده از ترکیبی از اطلاعات روبه‌رشد که شامل فناوری‌های جدید می‌شود، در مورد متقاضیان قضاوت می‌کنند که این امر روابط استخدامی و مدیریت شغل و همچنین ویژگی‌های ارتباطاتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (برکلار و بازانل، ۲۰۱۵) و همه این موارد بر ارزیابی‌ها و تصمیمات استخدامی متعاقب تأثیرگذار هستند (کیس، ۲۰۱۲). در واقع قدرت اینترنت که رسانه‌های اجتماعی بخشی از آن هستند به صورت فزاینده‌ای توسط عملیات‌های منابع انسانی برای استخدام، گزینش، آموزش، تقابل و مشارکت با کارکنان فعلی و آینده رو به افزایش است (دوتا^۲، ۲۰۱۴).

اما سؤال دوم تحقیق در مورد مسائل سازمان‌ها در مورد چگونگی کاربرد رسانه‌های اجتماعی مانند ردپای دیجیتال برای اخذ تصمیم در رابطه با حفظ و ارزیابی کارکنان فعلی بود که می‌توان به مضامین زیر اشاره کرد:

مضمون اول نشان می‌دهد که رسانه‌های اجتماعی آنلاین در نگهداشت کارکنان (تشویق، تنبیه، انگیزش و...) نقش پررنگی دارد. سپس لزوم آموزش، فرهنگ سازی و ایجاد زیرساخت‌های لازم در مورد استفاده از رسانه‌های اجتماعی آنلاین در جامعه و کارکنان ضروری به نظر می‌رسد. و سوم لزوم به‌روزرشدن دانش مدیران منابع انسانی با توجه به تغییرات مداوم شرایط محیطی (خصوصاً رسانه‌های اجتماعی) است.

باید اذعان کرد که کاربردهای رایج استفاده از رایانه، اینترنت، رسانه و شبکه‌های اجتماعی

1. Strehlke
2. Dutta

همچنان در حال رشد هستند؛ در نتیجه کاربردهای قانونی، اخلاقی و عملی و ماورای آن نیز در حال توسعه و پیشرفت هستند (کاویکو^۱ و همکاران، ۲۰۱۳). در حالی که رسانه‌های اجتماعی منبع اصلی استعدادیابی برای شرکت‌ها و جذب نیرو هستند و به‌عنوان یک جنبه مثبت و قدرتمند تصمیمات مربوط به استخدام تلقی می‌شوند (نارایانان و همکاران، ۲۰۱۲)، اما استفاده نادرست از رسانه‌های اجتماعی توسط کارکنان کنونی به بروز اقدامات انضباطی برای کارکنان منجر می‌شود (هایدی و مک دونالد، ۲۰۱۳).

با وجود اینکه، مواردی در مطالعات مربوط به رسانه‌های اجتماعی ذکر شده که براساس رسانه‌های اجتماعی اتفاق افتاده است، اما تحقیقات تجربی تاکنون کاربردهای این نوع استفاده از اطلاعات برای اتخاذ تصمیمات منابع انسانی (داویسون^۲ و همکاران، ۲۰۱۱)، و اینکه کارفرمایان باید تحت چه شرایطی از سایت‌های شبکه‌های اجتماعی را به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی متقاضیان شغل یا کارکنان فعلی خود استفاده کنند، هنوز مورد تحقیق و بررسی قرار نداده‌اند. همچنین، با پدیدارشدن پرونده‌های قضایی درباره رسانه‌های اجتماعی، شرکت‌های عام و خاص شروع به درک اهمیت تدوین خط‌مشی‌های رسانه‌های اجتماعی برای تصمیمات استخدام و اخراج کارکنان کرده‌اند

استفاده نادرست و غیرمسئولانه از سرمایه اجتماعی، خطرات مهمی را برای کاربران، کارکنان و سازمان‌ها به‌همراه دارد (نیانگنی و همکاران^۳، ۲۰۱۵). در این حالت، از تصورات منفی و درعین حال اثرات منفی این تصورات پرهیز می‌شود و این تصورات حل و فصل می‌شوند که آسیب وارده به وجهه حرفه‌ای و کاری افراد را کاهش می‌دهد (پلشوت^۴ و همکاران، ۲۰۱۳). مشارکت در رسانه‌های اجتماعی اگر به‌درستی انجام شود و از روش‌های درست استفاده شود، هیچ‌گونه ناهنجاری اخلاقی را به‌وجود نمی‌آورد و ارتباطات آنلاین می‌تواند شرایط خدمات،

1. Cavico
2. Davison
3. Nyangeni
4. Peluchette

استانداردهای حرفه‌ای و فرایندهای مدیریتی را رعایت کنند (گینون و سابس^۱، ۲۰۱۵). کارایی رسانه‌های اجتماعی زمانی که به کار گرفته شوند، گزارشی از رفتار فرد ارائه می‌دهد و فرد را برای هر عمل ارتباطی که انجام داده باشد، به پاسخگویی وادار می‌کند (تریم^۲، ۲۰۱۵).

مدیران منابع انسانی به‌طور روزافزون رسانه‌های اجتماعی را کنترل می‌کنند تا داوطلبین مشاغلی را که رفتار آنلاین نگران‌کننده‌ای دارند، مورد بررسی قرار دهند (هایدی و مک دونالد، ۲۰۱۳). بنابراین، رسانه اجتماعی در ارتباط با تصمیمات مربوط به اشتغال است. عموماً افراد اطلاعات شخصی را در سراسر وب‌گاه‌های مختلف به اشتراک می‌گذارند. بنابراین، داوطلبین مشاغل باید آگاه باشند که ممکن است اشتراک‌گذاری اطلاعات در سراسر اینترنت، اثرات منفی بر جستجو و حفظ شغل برای آنها داشته باشد (برگسون^۳، ۲۰۱۱؛ کیتزمن، سیلوستر، مک کارتی و پیت^۴، ۲۰۱۲).

باید اشاره کرد که اصلی‌ترین محدودیت پژوهش حاضر، مربوط به رویکرد تحقیق است. از آنجاکه در پژوهش‌های کیفی پدیده‌های مورد مطالعه قرار گرفته، ممکن است امکان تعمیم‌پذیری در مورد نتایج و یافته‌های تحقیق به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود باشد؛ بنابراین، به‌راحتی نمی‌توان نتایج تحقیق حاضر را به دیگر حوزه‌ها تعمیم داد.

پژوهش‌های آینده باید براساس این طبقه‌بندی انجام شود که آیا شرکت‌هایی که تمایل به کاربرد رسانه‌های اجتماعی دارند یا هم‌اکنون به‌صورت فعال از این رسانه‌ها استفاده می‌کنند، بیشتر از آن برای اهداف استخدام و گزینش متقاضیان استخدام استفاده کنند و یا اینکه این استفاده بیشتر به هدف ارتباط با مشتری متمرکز هستند. علاوه‌براین، اگر استفاده سازمانی از رسانه‌های اجتماعی مستقیماً با کیفیت نتایج به‌دست‌آمده از کاربرد مرتبط باشد، این موضوع ارزش بررسی دارد. برای مثال، سازمان‌هایی که حضور رسانه‌ای فعال‌تری دارند، ممکن است طیف وسیع‌تری از متقاضیان و همچنین متقاضیانی را که بیشتر به سازمان آنها جذب شده‌اند، به‌دست بیاورند.

1. Gagnon & Sabus
2. Treem
3. Bergeson
4. Kietzmann, Silvestre, McCarthy & Pitt

محققانی که توانایی بالقوه رسانه‌های اجتماعی برای گزینش متقاضیان استخدام را بررسی می‌کنند باید در نظر داشته باشند که دلایل جذب عموم به سمت کاربرد رسانه‌های اجتماعی می‌تواند تا حد زیادی متفاوت باشند. تلاش‌های بسیاری برای پاسخگویی به اینکه چرا عموم به دنبال کاربرد رسانه‌های اجتماعی هستند، صورت گرفته است (دروگر، منویس و ایام^۱، ۲۰۱۱؛ لین، لو، خلیل و چنگ^۲، ۲۰۱۲؛ نادکارنی و هوفمن، ۲۰۱۲).



-
1. Dogruer, Menevi & Eyyam
 2. Lin, Le, Khalil & Cheng

منابع

- Akdere, M. (2005). Social capital theory and implications for human resource development. *Singapore Management Review* 27(2), 1-24. Retrieved from <http://www.sim.edu.sg>
- Back, M., Stopfer, J., Vazire, S., Gaddis, S., Schmukle, S., Egloff, B., et al. (2010). Facebook profiles reflect actual personality, not self-idealization. *Psychological Science*, 21, 372-374. Retrieved from <https://www.Scopus.com>
- Bergeson, P. (2011). How social networking sites affect your employment: Interface with Facebook and other social media sites may have legal consequences. *Journal of Physician Assistant Education*, 22(1), 46-47. Retrieved from <http://www.PAEAonline.org>
- Berkelaar, B. L., Scacco, J. M., & Birdsell, J. L. (2015). The worker as politician: How online information and electoral heuristics shape personnel selection and careers. *New Media & Society*, 17, 1377-1396. doi:10.1177/1461444814525739
- Black, S., Johnson, A., Takach, S., & Stone, D. (2012). **Factors Affecting Applicants' Reaction to the Collection of Data in Social Network Website**. Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2).. 77-101. Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/11735>
- Brown, V. R., & Vaughn, E. D. (2011). The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking in hiring decisions. *Journal of Business & Psychology*, 26, 219225. doi:10.1007/s10869-011-9221-x
- Byrne, T. (2015). **How to Use Internal Collaboration and Social Networking Technology**. Retrieved from <http://www.inc.com/guides/2010/03/internal-collaboration-and-social-mediatechnology.html>.
- Cavico, F. J., Mujtaba, B. G., Muffler, S. C., & Samuel, M. (2013). Social media and employment-at-will: Tort law and practical considerations for employees, managers and organizations. *New Media and Mass Communication*, 11, 25-41. Retrieved from <http://www.liste.org/journal.html>
- Colao, J. J. (2012). **The Facebook Job Board is Here: Recruiting Will Never Look the Same**. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/jjcolao/2012/11/14/the-facebook-job-board-is-here-recruiting-will-never-look-the-same>.
- Coy, C. (2013). **How Building a 'Social Business' Can Boost Employee Retention**. Retrieved from <http://www.cornerstoneondemand.com/blog/how-building-'social-business'-can-boost-employee-retention#.vxys10b8yio>
- Davison, H. K., Bing, M. N., Kluemper, D. H., & Roth, P. L. (2016). **Social Media as a Personnel Selection and Hiring Resources: Reservations and Recommendations**. In R. N. Landers & G. B. Schmidt (Eds.), *Social media in employee selection and recruitment*. Cham, Switzerland: Springer.
- Ding, H., & Ding, X. (2013). 360-Degree rhetorical analysis of job hunting: A four-part, multimodal project. *Business Communication Quarterly*, 76, 239-248. doi:10.1177/1080569912475207
- Dogruer, N., Meneviş, I., & Eyyam, R. (2011). What is the motivation for using Facebook? *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2642-2646.
- Dutta, D. (2014). Tweet your tune – Social media, the new pied piper in talent acquisition.

- Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, 39(3), 93-104. Retrieved from <http://www.iimahad.ernet.in/vikalpa>
- Ebnet, N. J. (2012). It can do more than protect your credit score: Regulating social media pre-employment screening with the Fair Credit Reporting Act. *Minnesota Law Review*, 97(1), 306-336. Retrieved from <http://www.minnesotalawreview.org>
- Farrell, D., & Petersen, J. C. (2010). The growth of Internet research methods and the reluctant sociologist. *Sociological Inquiry*, 80, 114-125. doi:10.1111/j.1475682X.2009.00318.x
- Gagnon, K., & Sabus, C. (2015). Professionalism in a digital age: Opportunities and considerations for using social media in health care. *Physical Therapy*, 95, 406-414. doi:10.2522/ptj.20130227
- Graebner, M. E., Martin, J. A. & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10, 276. doi:10.1177/1476127012452821
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18, 59-82. doi:10.1177/1525822X0527990
- Hidy, K. M., & McDonald, M. E. (2013). Risky business: The legal implications of social media's increasing role in employment decisions. *Journal of Legal Studies in Business*, 18, 69-107. Retrieved from <http://www.sealsb.org/journal.html>
- Hoffman, D. L. & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41-49. Retrieved from <http://web.mit.edu/SMR>
- Jacobs, P. (2009). What is social recruiting. *Human Resource Magazine*, 14 (15), 2-3.
- Jobvite. (2012). *Social Recruiting Survey*. Retrieved from http://web.jobvite.com/Social_Recruiting_Survey-2012-13.html.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68.
- Kligiene, S. N. (2012). Digital footprints in the context of professional ethics. *Informatics in Education*, 11(1), 65-79. Retrieved from http://www.mii.lt/informatics_in_education/.
- Kietzmann, J. H., Silvestre, B. S., McCarthy, I. P., & Pitt, L. F. (2012, March 14). Unpacking the social media phenomenon: Towards a research agenda. *Journal of Public Affairs*, 12, 109-119. doi:10.1002/pa.1412
- Landers, R. N., & Schmidt, G. B. (2016). *Social Media in Employee Selection and Recruitment: An Overview*. In R. N. Landers & G. B. Schmidt (Eds.), *Social media in employee selection and recruitment*. Cham, Switzerland: Springer
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19, 1-19.
- Lin, J. Y.-C., Le, A. N. H., Khalil, S., & Cheng, J. M.-S. (2012). Social media usage and work values: The example of Facebook in Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 40, 195-200.
- Lin, K. Y., & Lu, H. P. (2011). Intention to continue using Facebook fan pages from the perspective of social capital theory. *Behavior and Social Networking*, 14, 565-570. doi:10.1089/cyber.2010.0472
- McDonnell, A. (2012). **What are employers discovering about candidates through Social Media.**

- Retrieved from <http://thehiringsite.careerbuilder.com/2012/04/20/what-are-employers-seeking-and-finding-out-about-candidates-through-social-media/>.
- McGrath, L. C. (2012). Social media and employment: Is there a limit? **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4(1), 17-24. Retrieved from <http://www.jcrb.webs.com/>
- Madden, M., Fox, S., Smith, A., & Vitak, J. (2007). Digital Footprints: Online identity management and search in the age of transparency. **Pew Internet & American Life Project**. Retrieved from <http://www.pewinternet.org/>
- Mello, J. A. (2012). Social media, employee privacy and concerted activity: Brave new world or big brother? **Labor Law Journal**, 63(3), 165-173. Retrieved from <http://www.hr.cch.com/>
- Nadkarni, A., & Hofmann, S. G. (2012). Why do people use Facebook? **Personality and Individual Differences**, 52, 243-249.
- Nagendra, A. (2014). Paradigm shift in HR practices on employee life cycle due to influence of social media. **Procedia Economics and Finance**, 11, 197-207.
- Narayanan, M., Asur, S., Nair, A., Rao, S., Kaushik, A., Mehta, D., Lalwani, R. (2012). Social media and business. **Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, 37(4), 69-111. Retrieved from <http://www.iimahd.ernet.in/vikalpa/>
- Nyangeni, T., du Rand, S., & van Rooyen, D. (2015). Perceptions of nursing students regarding responsible use of social media in the Eastern Cape. **Curatationis**, 38(2), 1-9. doi:10.4102/curatationis.v38i2.1496
- Pais, I., & Gandini, A. (2015). Looking for a job online. An international survey on social recruiting. **Sociologia del Lavoro**, 137, 115-129. doi:10.3280/SL2015-137007
- Peluchette, J. V., Karl, K., & Fertig, J. (2013). A Facebook 'friend' request from the boss: Too close for comfort? **Business Horizons**, 56, 291-300. doi:10.1016/j.bushor.2013.01.013
- Ployhart, R. E., & Weekley, J. A. (2010). **Strategy, selection, and sustained competitive advantage**. In J. Farr & Tippins (Eds.), *The Handbook of Employee Selection*, (pp.195-212). New York, NY: Routledge.
- Ramirez, A. Jr., Walther, J. B., Burgoon, J. K., & Sunnafrank, M. (2002). Information seeking strategies, uncertainty, and computer-mediated communication. **Human Communication Research**, 28, 213-228. doi:10.1111/j.1468-2958.2002.tb00804.x
- Roulin, N., & Levashina, J. (2016). Impression management and social media profiles. In R. N. Landers & G. B. Schmidt (Eds.), *Social media in employee selection and recruitment*. Cham, Switzerland: Springer.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. **Personnel Psychology**, 40, 433-457.
- Stoughton, J. W., Thompson, L. R., & Meade, A. W. (2015). Examining applicant reactions to the use of social networking websites in preemployment screening. **Journal of Business and Psychology**, 30, 73-88. doi:10.1007/s10869-013-9333-6
- Strehlke, C. (2010, March). Social network sites: A starting point for career development practitioners. **Journal of Employment Counseling**, 47, 38-48. doi:10.1002/j.2161-1920.2010.tb00089.x
- Sun, Y., & Shang, R.-A. (2014). The interplay between users' intraorganizational social media use and social capital. **Computers in Human Behavior**, 37, 334-341. doi:10.1016/j.chb.2014.03.048
- Treem, J. W. (2015). Social media as technologies of accountability: Explaining resistance to

- implementation with organizations. *American Behavioral Scientist*, 59, 53-74.
doi:10.1177/0002764214540506
- Vitak, J. (2012). The impact of context collapse and privacy on social network site disclosures. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 56, 451-470.
doi:10.1080/08838151.2012.732140
- Weidner, N., Earl, E. C., O'Brien, K. E., & Cooper, A.D. (2015). **Exploring Workplace Ego Threat Management Through Social Media** . Poster presented at the 30th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Philadelphia, PA.
- Willyerd, K. (2012). **Social Tools Can Improve Employee Onboarding**. Retrieved from <https://hbr.org/2012/12/social-tools-can-improve-e>.

