

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”



CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Il reclutamento ai tempi dei Social Network: nuove opportunità per candidati e aziende

Relatore: Ch.mo prof.ssa Martina Gianecchini

Laureanda: Vanessa Costa

Matricola n. 1089969

Anno Accademico 2016 – 2017

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare la professoressa Martina Gianecchini, per l'aiuto e la disponibilità dimostrata per la stesura del seguente elaborato.

Ringrazio tutti i compagni di studi con i quali ho condiviso questi anni, grazie per il supporto e l'amicizia che ci ha legati. Vi auguro il meglio.

Un grazie va anche al mio migliore amico che nella sua semplicità mi rende felice.

Un sentito grazie al mio compagno di avventure che da sempre mi accompagna nelle gioie e nelle avversità.

Infine grazie alla mia famiglia. Grazie mamma e grazie Edo, per l'infinita sopportazione e per la forza che mi trasmettete ogni giorno.

Indice

Introduzione: l'importanza delle risorse umane	1
Capitolo 1: Mercato del lavoro e traditional recruiting	2
1.1 Le risorse umane come vantaggio competitivo	2
La guerra dei talenti	3
Come vincere la guerra dei talenti	4
1.2 Mercato del lavoro e principali cambiamenti	5
1.3 Il processo di assunzione	7
Capitolo 2: E-recruiting	11
2.1 Il web	11
2.2 Il recruiting attraverso la rete	12
2.3 Vantaggi e svantaggi del reclutamento online	13
Normativa sulla privacy.....	17
2.4 Strumenti di E-recruitment	18
Capitolo 3: Il reclutamento ai tempi dei Social Network	23
3.1 Social network	23
3.2 Distinzione Facebook vs. LinkedIn	24
3.3 Il caso LinkedIn: un mondo di possibilità per il business.....	26
LinkedIn Boolean Search: che cos'è e come funziona	29
Altre opportunità per il reclutamento	30
3.4 Analisi sondaggio Adecco negli anni	31
Conclusioni	35
Bibliografia e Webgrafia	36

Introduzione

Oggi le risorse umane e il capitale intellettuale che esse apportano alle organizzazioni acquisiscono sempre maggior importanza. In un mondo caratterizzato da costante innovazione e cambiamenti rapidi, le risorse umane rappresentano un punto di ancoraggio per garantire alle organizzazioni un vantaggio competitivo difendibile e duraturo. L'evoluzione della funzione "risorse umane" all'interno dell'impresa, da semplice funzione amministrativa a *driver* per il successo, dimostra la capacità di questa di mantenere il core business dinamico e al passo coi tempi.

Nell'elaborato verranno analizzate le nuove frontiere a disposizione delle imprese per attrarre il candidato ideale per le proprie esigenze. La nascita dei *Social Network* e la crescita di nuove realtà virtuali richiedono nuove modalità di fare selezione. Per competere in un mercato dinamico e complesso è necessario trovare una risorsa altrettanto capace di reinventarsi e reagire alle sfide dell'ambiente in cui opera, pertanto è impensabile incontrare la persona adatta utilizzando metodi di reclutamento obsoleti e inadatti per il target che si intende raggiungere.

Nel primo capitolo verranno analizzati i principali cambiamenti che caratterizzano il mercato del lavoro attuale e, inoltre, sarà effettuata un'analisi dei metodi di *traditional recruiting*. L'importanza di attrarre il candidato ideale sarà affrontata analizzando le problematiche della "Guerra dei talenti", ossia quella competizione tra aziende per "accaparrarsi" i profili migliori e più scarsamente presenti sul mercato del lavoro.

Successivamente si approfondiranno temi più attuali, ossia il social networking e le potenzialità che questi strumenti offrono ai professionisti e alle aziende. Strumenti come LinkedIn, Facebook e Twitter vengono oggi utilizzati dai millenials in modo naturale: la generazione nata e cresciuta utilizzando il web, domani utilizzerà lo stesso strumento per trovare lavoro. Vedremo in seguito che questo potenziale non è tuttavia esente da rischi, anzi spesso si rischia di perdere il lavoro proprio a causa dei Social Media, oppure di non ottenerlo perché si mostrano lati personali ad un pubblico che dimentichiamo non essere poi così omogeneo.

Infine verrà effettuata un'analisi delle nuove offerte per il business fornite dal grande leader del Social Networking professionale, LinkedIn. In particolare ci focalizzeremo sulle nuove frontiere per il *match* domanda-offerta di lavoro, analizzando anche i dati raccolti dalla nota società per i servizi HR, Adecco.

Capitolo 1: Mercato del lavoro e traditional recruiting

1.1 Le risorse umane come vantaggio competitivo

I contesti in cui operano le organizzazioni oggi appaiono sempre più competitivi, caratterizzati da costante innovazione (non a caso si parla di industria 4.0) e pertanto diventa sempre più difficile conquistare un vantaggio competitivo duraturo e difendibile. Fare leva sulle risorse che si possiedono è la chiave per raggiungere il successo. Nell'era in cui un'innovazione rimane tale per un brevissimo lasso di tempo, prima che qualcuno la imiti e la venda sul mercato ad un prezzo più basso, le uniche risorse su cui possiamo fare leva per conquistare una posizione di vantaggio rispetto ai competitors sono proprio le risorse umane. L'importanza di saper valorizzare il capitale umano si rispecchia nel successo dell'impresa e nella conseguente creazione di valore per i suoi clienti. Se è vero quindi che il patrimonio più prezioso sono le persone, allora diventa sempre più fondamentale e delicata la ricerca degli elementi giusti da inserire nel contesto organizzativo. Il capitale intellettuale, formato dalle conoscenze, abilità e competenze delle persone, viene definito un fattore critico di successo in quanto strettamente determinante la performance aziendale. Le aziende che adottano questa filosofia nella gestione HR attribuiscono molta importanza alla valorizzazione di tali risorse e pertanto dedicano molti sforzi alla gestione e integrazione di esse con la cultura e la strategia aziendale. Nelle imprese che adottano un approccio costitutivo, anziché strumentale, le persone assumono un ruolo attivo nella creazione del vantaggio competitivo, poiché sono considerate portatrici di un valore autonomo e capaci di sviluppare competenze e relazioni (Costa, Gianecchini 2013). Attraverso un'analisi che sfrutta i meccanismi della *Resource Based View*, è infatti possibile comprendere come una strategia basata su questo approccio sia maggiormente difendibile. La RBV analizza le variabili interne e la singola impresa nella sua unicità, caratterizzata dalle risorse che la compongono, tra cui la cultura, le persone, le conoscenze e tutte quelle risorse che non possono essere trasferite attraverso il mercato e implementate in altri contesti senza perdere valore. Attraverso questa analisi è possibile comprendere l'indispensabilità, non solo di trovare il candidato giusto da inserire, ma anche di trovare il modo per trattenere i "talenti", ossia quegli elementi unici dotati di capacità distintive che donano all'impresa grandi potenzialità rispetto alla concorrenza. La caratteristica che determina l'importanza di difendere questo vantaggio competitivo è proprio l'impossibilità da parte del mercato di imitare questa tipologia di risorsa.

La guerra dei talenti

La caccia e la retention dei talenti è oggi uno dei temi più rilevanti che le imprese si trovano ad affrontare. Come abbiamo detto, le risorse umane rappresentano un fattore critico di successo difendibile, pertanto trovare i talenti adatti diventa una priorità per le aziende a livello internazionale. Il talento può essere definito come l'insieme delle doti innate di un individuo, l'inclinazione più profonda verso una determinata capacità, attitudine o attività. Si tratta delle qualità intrinseche di ogni individuo, di quei punti di forza che se adeguatamente coltivati fanno emergere le migliori performance di un soggetto.

Il termine “guerra dei talenti” (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2002) è stato coniato dalla ricerca della nota società di consulenza McKinsey nel 1997 e si riferisce al fenomeno degli anni 80', in cui l'economia si trovava in pieno boom economico e le aziende erano disposte a tutto pur di assumere persone dotate di genialità e intelligenza creativa.

Oggi vincere la “guerra dei talenti” è la sfida decisiva di ogni vertice aziendale. La chiave per vincere questa guerra è creare una proposta di valore vincente per le risorse più preziose, in grado di rendere il contesto aziendale unico e accattivante. Come afferma il consulente Ed Michaels di McKinsey, vige l'esigenza di impegnarsi in modo aggressivo nello sviluppo dei talenti illustrando le best practice in materia di creazione di posizioni e percorsi di carriera ad alto contenuto di apprendimento, feedback, coaching e incentivazione.

Andando ad analizzare i motivi fondamentali che portano alla gestione e ricerca dei talenti possiamo individuare quattro ordini di ragioni (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2002):

- Il talento *sa vedere* il mondo con occhi diversi, riconosce le minacce, sfrutta le opportunità e sa tenersi aggiornato, ciò aiuta la crescita aziendale e la riduzione dei rischi in cui essa può incorrere.
- Il talento è *rigoroso*, non accetta i fatti così come gli vengono presentati, bensì giudica autonomamente andando alla ricerca degli aspetti minori.
- Il talento produce *qualità*, l'inserimento di questa figura nel contesto determina un'influenza positiva sugli altri soggetti che lo circondano, garantendo un miglioramento dell'ambiente circostante.
- Il talento è *contagioso*, significa che il soggetto rapportandosi con l'esterno tende a ricercare persone a lui simili, moltiplicano così le opportunità per l'azienda di creare relazioni di valore con altri talenti.

Avere una politica di selezione orientata ai talenti non significa solamente assumere nella “top class” aziendale, bensì inserire persone di valore a ogni livello gerarchico. Spesso le aziende confondono la loro abilità nell'assumere giovani neolaureati o manager prestigiosi con una politica dei talenti, in realtà si tratta semplicemente di un buon canale di recruiting e non di

una gestione sistematica del talento (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2002). Avere una gestione sistematica dei talenti significa saper utilizzare buoni giudici durante i colloqui di selezione, significa coinvolgere i responsabili di quella posizione e significa anche saper proporre le offerte in maniera adeguatamente mirata al target. Tale approccio comporta una buona gestione del talento anche internamente attraverso sviluppi interni come la job rotation o la mobilità interna, l'utilizzo di team di lavoro e comunicazione aperta e non gerarchica. Questi aspetti permettono al talento di colmare rapidamente i gap di competenze e acquisire senza barriere di ruolo o struttura tutte le informazioni a lui necessarie. Una politica di questo tipo infine, richiede una stretta coerenza tra filosofia e pratica, richiede di saper premiare i migliori cosicché possano essere d'ispirazione per gli altri.

La ricerca condotta da McKinsey, mostra già nel lontano 2000, come operano aziende "top performing" nell'area di gestione dei talenti. Per condurre la ricerca è stato analizzato un campione di 77 grandi aziende considerate tra le migliori nel creare un solido pool di talenti, attraendo, sviluppando e trattenendo risorse chiave; tra queste troviamo anche società come General Electric, Harley-Davidson, Intel e Johnson & Johnson. Nonostante la ricerca di McKinsey sia stata condotta diversi anni fa, il tema rimane molto attuale e le previsioni del gruppo assolutamente azzeccate per i tempi che stiamo vivendo. Possiamo individuare tre diverse forze che alimentano la guerra dei talenti:

- Il passaggio irreversibile dall'era industriale all'era dell'informazione: importanza degli asset intangibili rispetto ai tangibili, a favore di elementi come il brand, il capitale intellettuale e i network.
- La domanda sempre più pressante di manager di grosso calibro: la deregolamentazione, la globalizzazione e i rapidi processi di cambiamento necessitano di manager capaci di gestire nuove sfide. Si ricercano leader in grado di reinventarsi, di ispirare i collaboratori e di mantenere alta l'adattabilità dell'impresa al sistema.
- Crescente propensione dei lavoratori a cambiare facilmente azienda: partendo dal presupposto che le aziende hanno bisogno delle persone e non viceversa, si inizia a tenere costantemente un occhio di riguardo sul mercato del lavoro, effettuando una ricerca passiva di nuove opportunità.

Come vincere la guerra dei talenti?

Oggi vincere la guerra dei talenti diventa un elemento determinante per il successo aziendale ma allo stesso tempo molto difficile da realizzare. Possiamo considerare cinque imperativi (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2002) da seguire per poter determinare le basi per fare

delle risorse umane un vantaggio e non un costo. Il primo pilastro è una *mentalità orientata al talento*, ossia la radicata certezza che per realizzare un differenziale rispetto ai competitors e mettere in pratica le aspirazioni di business, l'azienda debba avere a disposizione dei grandi talenti. Al secondo posto assume rilevanza la creazione di una *proposta di valore* vincente per i dipendenti, dove per proposta di valore si intende una ragione chiara e convincente per cui i dipendenti dovrebbero essere soddisfatti del lavoro che svolgono e vogliono rimanere a far parte dell'organizzazione. Si tratta appunto di Employee Value Proposition cioè “la somma complessiva di tutto ciò che le persone vivono e ricevono nell'ambito del rapporto di lavoro con un'azienda: la soddisfazione intrinseca per il lavoro, l'ambiente, la leadership, i colleghi, la retribuzione e altro ancora. È quello che fa l'azienda per soddisfare i bisogni e le aspettative dei collaboratori” (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2002, p.43).

Un altro elemento fondamentale è la *ricostruzione di una strategia di recruiting*; occorre scoprire nuovi metodi e spingersi oltre i tradizionali canali di reclutamento: Internet, Social Network e piattaforme online sono la nuova frontiera. Ricercare talenti anche quando non ci sono posizioni vacanti da ricoprire e testare nuove fonti anche nei momenti di rallentamento economico dà la possibilità di conquistare soggetti preziosi per il business. Fare reclutamento è come fare marketing, non acquisti.

Infine occorre *fare dello sviluppo una caratteristica intrinseca* all'organizzazione, *differenziare e valorizzare i collaboratori*. Le risorse di talento tendono a lasciare l'ambiente in cui si trovano se non si sentono adeguatamente motivate e non hanno buone aspettative di crescita. Inoltre dai dati raccolti nella ricerca di McKinsey, è emerso che spesso i manager non ricevono una valutazione scritta dei loro rendimenti, pertanto diventa difficile individuare i soggetti migliori rispetto agli altri, quindi essi non vengono premiati e hanno la sensazione che i loro sforzi non vengano riconosciuti.

1.2 Mercato del lavoro e principali cambiamenti

Per attrarre e conquistare nuove risorse da inserire nel proprio contesto aziendale, le imprese devono rivolgersi al mercato del lavoro, il quale può essere definito come il luogo in cui avviene l'incontro tra chi cerca e chi offre lavoro.

Considerando il luogo delle transazioni di lavoro possiamo rapidamente capire che non esiste un unico mercato del lavoro, bensì molti. Partendo dal presupposto che la realtà si caratterizza da asimmetrie informative, e che quindi ciascun *job seeker* non è in grado di accedere a tutte le opportunità occupazionali, possiamo affermare che oggi la rete ha permesso l'ampliamento

di questo limite, dando la possibilità ai candidati di esplorare le offerte di lavoro in ogni momento e in qualunque parte del mondo.

Nella realtà si verificano delle condizioni che frammentano i lavoratori in diverse categorie scarsamente o per nulla comunicanti. Le ragioni di questa segmentazione possono essere di vario genere. Può trattarsi di ragioni territoriali legate ai costi per la mobilità o al disinteresse per posti di lavoro lontano da casa. Altre cause possono essere professionali, legate all'etica, alla politica o al genere. La suddivisione in base a queste categorie fa sì che i lavoratori riducano la competizione tra loro per la conquista del posto di lavoro desiderato. Per analizzare il mercato del lavoro occorre distinguere tre livelli (Costa, Gianecchini 2013):

1. **Mercato del lavoro generale:** è l'aggregato macroeconomico dei vari segmenti. Viene utilizzato per l'analisi complessiva dei lavoratori e delle dinamiche che caratterizzano l'offerta.
2. **Mercato del lavoro interno:** è la parte di mercato del lavoro interna ai confini dell'organizzazione e corrisponde all'organico in un dato momento temporale. Le convenzioni e i meccanismi organizzativi regolano le carriere dei lavoratori e l'entità delle loro retribuzioni.
3. **Mercato del lavoro di riferimento:** è il segmento di mercato nel quale le aziende reperiscono i candidati adatti alle posizioni da coprire. Si tratta sia delle persone già impiegate in altre imprese, sia di soggetti disoccupati alla ricerca di un posto di lavoro.

Martone (2007) inoltre distingue un altro livello di analisi del mercato: il *mercato del lavoro istantaneo*. Si tratta di far ricorso a personale già qualificato per sopperire a esigenze di breve periodo o per raggiungere obiettivi ben individuati. Questo mercato serve a gestire fabbisogni di lavoro immediati, per mezzo di risorse immediatamente disponibili, dunque senza prospettive di consolidamento dei rapporti.

Negli ultimi due decenni il mercato del lavoro ha subito radicali cambiamenti, dovuti soprattutto all'apertura dei mercati, alla rete Internet e quindi alla globalizzazione.

Analizzando gli effetti negativi possiamo vedere come la globalizzazione abbia reso i lavoratori figure facilmente intercambiabili. Il sociologo polacco Bauman definisce il concetto di *modernità liquida*, ossia una società caratterizzata da incertezza e mancanza di basi solide quali erano quelle dell'era premoderna. Nell'epoca fordista il lavoro era estremamente legato al capitale: Ford aveva aumentato il salario ai suoi dipendenti con la volontà di ridurre la mobilità sociale a favore di maggiore stabilità a beneficio della sopravvivenza dell'impresa. Oggi assistiamo ad un ribaltamento di questa condizione. Nell'era post moderna, grazie alla tecnologia, otteniamo una facile sostituibilità dei lavoratori, parliamo quindi di *società*

liquida, le distanze diventano ininfluenti e il capitale diventa estremamente mobile. La libera circolazione dei capitali come conseguenza alla liberalizzazione del mercato finanziario mette i governi nella condizione di dover inseguire il capitale, cercando di attrarlo. Ciò avviene rendendo la regolamentazione del proprio mercato interno il più possibile conforme ai principi del neoliberismo, ossia meno tasse, agevolazioni legali e un “mercato del lavoro flessibile” (Mariotti 2010).

Tale concetto appare in contrapposizione con quanto affermato in precedenza sul tema della gestione dei talenti. In realtà tali elementi rappresentano due facce della stessa medaglia. Se da un lato la globalizzazione e il web hanno permesso rapida diffusione delle informazioni e quindi facile sostituibilità dei lavoratori, dall'altra, per le professioni a più alto impiego di abilità intellettuali, diventa sempre più importante la *retention*, al fine di saper far emergere fattori critici per il successo aziendale. Dal punto di vista del lavoratore possiamo vedere come per i lavori più manuali diventa più difficile mantenere la stabilità occupazionale maggiormente privilegiata dal lavoratore; invece le posizioni più elevate, che rivestono un ruolo chiave e sono difficilmente sostituibili, vedono la mobilità come un'opportunità di fare carriera.

Per terminare questa analisi sull'evoluzione del mercato del lavoro possiamo affermare che, come conseguenza alla globalizzazione, il mercato del lavoro è in espansione: la comunicazione attraverso il web permette un ampliamento delle prospettive sia da parte di chi vuole soddisfare le proprie aspirazioni lavorative, sia da parte di imprese alla ricerca del candidato perfetto. Tale espansione del bacino di reclutamento ha determinato un inasprimento della competizione tra *job seeker*, comportando un aumento del livello di istruzione richiesto dalle imprese, spingendo così i lavoratori a intraprendere opportune specializzazioni e mantenere elasticità mentale accettando anche lavori meno retribuiti.

1.3 Il processo di assunzione

Il processo di assunzione ha l'obiettivo di reperire e collocare nelle posizioni organizzative “giuste” le persone con le caratteristiche adeguate alle richieste della strategia (Costa, Gianecchini 2013). Solitamente tale processo viene attivato nel momento in cui si verifica un fabbisogno di personale, ma sarebbe opportuno, così come avviene seguendo una strategia talent oriented, utilizzare una logica di continuità. Per logica di continuità si intende una costante ricerca di risorse umane, talvolta indipendente dall'andamento dei cicli produttivi. Attraverso l'utilizzo di questa metodologia è possibile reperire, inserire e formare la persona prima che a questa sia richiesta una performance ottimale in momenti più critici per l'impresa.

Il processo di assunzione è solitamente preceduto da una fase preliminare di *job analysis*, in cui si analizzano i requisiti necessari per coprire la posizione vacante. Il ruolo viene definito dalla *job description*, un documento nel quale si indicano tutte le responsabilità, i requisiti e le qualifiche necessarie. Tale strumento ha lo scopo di presentare una chiara immagine ai candidati, al fine di ridurre i falsi positivi all'avvenuto inserimento del soggetto. La valenza di questo strumento si dimostra anche nelle fasi successive del processo di assunzione per verificare, in sede di colloquio, la corrispondenza tra quanto richiesto dalla *job description* e le caratteristiche del candidato.

Conseguentemente alla *job description* viene effettuata la seconda parte della *job analysis*: la *person specification*. Essa consiste nella descrizione dei requisiti che la persona deve possedere in termini di conoscenze, abilità, competenze, attitudini e personalità, sostanzialmente le caratteristiche ideali che dovrebbe possedere il soggetto in esame.

Successivamente entriamo nella seconda fase del processo di assunzione: il **reclutamento**. Si tratta delle attività che permettono all'impresa di esprimere la propria domanda di lavoro, e quindi rivolgersi al mercato attraverso i canali di reclutamento prescelti, che vanno a definire il bacino nel quale effettuare la ricerca. La domanda di lavoro attiva a sua volta l'offerta da parte della forza lavoro. L'impresa può scegliere se rivolgersi al mercato attraverso canali esterni o internamente. La scelta di recruiting interno sottopone la proposta di lavoro a persone già impiegate in azienda e pertanto il bacino di reclutamento si estende all'organico aziendale in quel momento. Reclutare all'interno ha il vantaggio di garantire la stabilità dei rapporti di lavoro, incentivando carriere interne e conservando allo stesso tempo la cultura aziendale già trasmessa al dipendente. Esso permette un risparmio dei costi di reclutamento e inserimento, consente un ritorno degli investimenti in formazione da parte dell'impresa e migliora le relazioni sindacali. Dal lato svantaggi però, tale strumento, non facendo ricorso a nuove fonti di conoscenza provenienti dall'esterno, potrebbe comportare un irrigidimento e resistenza al cambiamento con conseguente obsolescenza del capitale umano aziendale.

La scelta del mercato esterno come canale di reclutamento implica maggiori difficoltà, ma offre anche più opportunità rivolgendosi a un contesto più ampio. La definizione del target da raggiungere determina la tipologia di messaggio da utilizzare per veicolare l'offerta e gli strumenti di comunicazione utili per la diffusione dello stesso. L'organizzazione può utilizzare una serie di inserzioni su riviste, giornali o sul web, oppure può rivolgersi a enti specializzati che si occupano di mettere in contatto domanda e offerta di lavoro (ad esempio i servizi di placement universitari, i centri per l'impiego, le agenzie per il lavoro e i sindacati). Talvolta la candidatura può avvenire spontaneamente da parte del job seeker, attraverso l'utilizzo di siti internet aziendali o in seguito a passaparola (si tratta di una ricerca informale attraverso

contatti interpersonali, che spesso danno buoni risultati in termini di durata dei rapporti di lavoro e costi di reclutamento) (Costa, Gianecchini 2013).

In base agli strumenti utilizzati è possibile raccogliere le candidature, ciò implica la necessità di verificare il *matching* con i requisiti di base richiesti dalla posizione da ricoprire.

Possiamo definire la fase del reclutamento come il momento della selezione in cui l'organizzazione deve essere in grado di trasmettere al mercato un'immagine di sé coerente con la cultura aziendale, conseguentemente sarà in grado di attrarre risorse che ne condividono i principi ed effettuare uno *screening preliminare* verso chi non li condivide.

Al raggiungimento di una quota di candidature sufficienti tra le quali scegliere, l'impresa può dare inizio alla terza fase del processo: la **selezione**. Le due fasi sono estremamente legate tra di loro, in quanto una buona attività di reclutamento dovrebbe già essere in grado di auto-eliminare i soggetti inadatti alle richieste aziendali.

La fase di selezione si articola a sua volta in diverse fasi che permettono di verificare la bontà del processo di reclutamento e scremare le candidature migliori, riducendo le domande raccolte a una ristretta rosa di candidati da sottoporre ad interviste.

Il primo step del processo di selezione è lo *screening*. I candidati vengono inizialmente filtrati verificando il possesso delle competenze “di soglia”, ossia di quelle caratteristiche di base richieste per poter essere presi in considerazione per la posizione vacante. Alcuni strumenti possono alleggerire il carico ai selezionatori: con l'utilizzo di alcuni software è oggi possibile analizzare i big data raccolti attraverso il sito web aziendale e restituire come risultato i migliori profili in base alle informazioni ottenute dai curricula.

Successivamente si passa al secondo step, in cui candidati prescelti vengono sottoposti alla **valutazione**. La fase di valutazione può essere svolta in vari modi: utilizzando test cognitivi o sulla personalità, interviste, assessment center o prove pratiche. La tecnica maggiormente utilizzata è il colloquio: il candidato viene sottoposto ad un'intervista dal selezionatore, in cui vi è uno scambio reciproco di informazioni allo scopo di verificare le informazioni raccolte e chiarire le aspettative attraverso una descrizione realistica del lavoro che dovrà essere svolto.

Il colloquio può avvenire in forma strutturata, destrutturata o semistrutturata, in base allo schema che il selezionatore decide di utilizzare nel sottoporre le domande (se utilizza una lista di domande predefinita si tratta di un'intervista strutturata). L'intervista può inoltre avere come scopo l'analisi dei comportamenti in determinate condizioni: al candidato verrà chiesto quali azioni o comportamenti ha adottato in determinate situazioni del passato, oppure quali comportamenti adotterebbe in un'ipotetica condizione futura.

Al termine della fase di selezione assistiamo all'ultima parte del processo di assunzione che determina la scelta della risorsa da inserire, le condizioni del contratto e la sua accettazione e infine l'**inserimento** nell'organizzazione.

Di seguito analizzeremo una delle fasi più critiche del processo di assunzione: il reclutamento. In particolare analizzeremo i nuovi strumenti a disposizione delle organizzazioni che intendono reclutare attraverso il web e le possibilità che offrono i Social Network.

Capitolo 2: E-recruiting

“The war for talent has moved to the Internet. You’d better have a battle plan”

Peter Cappelli, Director of Wharton’s Center for Human Resources.

2.1 Il web

L'introduzione di Internet nelle nostre vite ha radicalmente modificato il nostro modo di pensare e agire. Lo sviluppo del World Wide Web, un sistema che permette di condividere e organizzare le risorse attraverso la rete, ha permesso alle persone di rimanere sempre connesse, raccogliere informazioni e restare in contatto con altri utenti dall'altra parte del mondo. Inizialmente questo strumento era riservato ad accademici ed ingegneri, oggi è a portata di bambino.

Durante i suoi primi passi Internet era uno strumento di mera consultazione, utilizzato per la posta elettronica e per l'analisi di dati, successivamente viene data agli utenti la possibilità di condividere e diffondere informazioni con altri utilizzatori: era l'inizio del Web 2.0. L'evoluzione del web, intorno agli anni 2000, ha permesso una rapida diffusione di questo strumento e aperto la strada alla nascita di Social Network, blog e forum.

Queste evoluzioni hanno portato alla creazione di reti sociali virtuali che consentono agli users di condividere contenuti multimediali e interagire tra loro. Oggi assistiamo alla quarta evoluzione del web, Web 4.0, in cui parliamo di concetti come l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata e la gestione dei big data.

Internet è entrato nella nostra vita quotidiana, rivoluzionando il nostro modo di comunicare, è un luogo di scambio di conoscenza e pertanto viene utilizzato nell'educazione, consente l'abbattimento di barriere geografiche interfacciando, persone, oggetti e imprese da ogni parte del globo.

Grazie alla rete le imprese oggi sono dotate di strumenti utili per la gestione delle organizzazioni, e soprattutto delle risorse umane. Le potenzialità che Internet offre per il reclutamento sono di molte sfaccettature: lo strumento permette di raccogliere una quantità più elevata di informazioni, ad un costo più basso e raggiungendo un più elevato numero di persone. L'E-recruiting è il termine coniato per identificare il processo di reclutamento attuato attraverso lo sfruttamento della rete Internet.

2.2 Il recruiting attraverso la rete

L'E-recruitment è l'insieme di “tutte le attività di reclutamento realizzate mediante strumenti di tipo informatico connessi a Internet: dai siti aziendali, ai portali di ricerca/offerta di lavoro, ai blog, tutto ciò che si avvale della rete rientra in tale definizione” (Cortese, Cippolletti 2015).

L'E-recruiting si diffonde intorno alla metà degli anni '90 negli Stati Uniti, attraverso l'utilizzo della rete, tale metodo permette di collegare un numero maggiore di imprese e lavoratori rispetto ai tradizionali strumenti di ricerca. In Italia il fenomeno iniziò a diffondersi più lentamente: inizialmente le imprese utilizzavano strumenti come le Job Board (delle bacheche virtuali specializzate per l'incontro tra domanda e offerta), negli anni successivi la diffusione di Internet ha permesso la creazione di nuovi siti come ad esempio la digitalizzazione della pagina dei quotidiani dedicata al lavoro o la creazione di portali dedicati a posizioni di lavoro in base all'area geografica o al settore professionale.

Tabella 1. I canali maggiormente utilizzati per il reclutamento 2011-2013.

	2011	2012	2013
Social network professionali	17%	19%	37%
Siti di offerte di lavoro	25%	26%	33%
Sito web per le opportunità di lavoro dell'azienda	19%	25%	28%
Agenzie di ricerca	59%	51%	42%
Fiere di lavoro in generale	4%	6%	9%
Programmi di segnalazioni dei dipendenti	14%	21%	16%

[Fonte: elaborazione sui dati LinkedIn, Italy global recruiting trends 2013]

Come dimostra la Tabella 1, creata sui dati del “LinkedIn Global Recruiting Trends 2013”, in Italia gli addetti alla selezione del personale si affidano sempre di più a sistemi di reclutamento online per attrarre nuovi talenti. Le aziende innovative e di più grandi dimensioni prediligono i sistemi digitali di reclutamento, in quanto essi consentono di gestire una più elevata mole di informazioni. Infatti ciò non sarebbe permesso con i sistemi tradizionali, i quali richiederebbero un'archiviazione manuale e quindi maggiori sprechi in termini di tempo e di spazio. Nonostante questo, soprattutto le aziende di piccole dimensioni tendono ancora a privilegiare i canali di reclutamento informali e tradizionali, che risultano quelli di più facile utilizzo con i quali l'organizzazione ha già una certa familiarità.

La Fondazione Obiettivo Lavoro (2013) ha rilevato che soltanto il 40% delle aziende italiane ricercano lavoratori sul web; di questo il 45% proviene dal nord-est Italia, in particolare il 32% dalla Lombardia. I valori di questi dati dipendono soprattutto dallo sviluppo più lento del reclutamento online in Italia rispetto alla media europea, dovuto anche al tessuto di piccole-medie imprese che caratterizza il territorio nazionale.

Dal lato invece della domanda di lavoro, i dati dimostrano che il 53% dei candidati utilizza un canale on-line per cercare lavoro (Adecco 2013).

Se analizziamo i dati raccolti più recentemente nel “LinkedIn Talent Trends Italia 2016”, possiamo verificare come l’andamento dei dati riportati nel 2013 abbia subito un consolidamento (www.business.linkedin.com 2016). Infatti, possiamo notare come i social network siano diventati la principale modalità per ricercare lavoro, con un utilizzo pari alle bacheche online, seguite poi dalle candidature tramite il sito web aziendale. I dati sono riportati in Tabella 2.

Tabella 2. *I canali maggiormente utilizzati per il reclutamento 2016.*

	Italia	Globale
Social network professionali	34%	30%
Candidatura tramite una bacheca online	34%	32%
Candidatura tramite il sito delle opportunità di lavoro dell’azienda	33%	29%

[Fonte: www.business.linkedin.com 2016]

Possiamo inoltre notare come i trends relativi al mercato del lavoro italiano, si differenzino in maniera significativa da quello globale. A livello globale le candidature tramite job boards rimangono il mezzo preferito dai candidati (32%), seguite poi dai social network professionali (30%) e dalla sezione “lavora con noi” del sito web aziendale (29%).

2.3 Vantaggi e svantaggi del reclutamento online

In base a quanto analizzato fino ad ora, la rilevanza di questo tema acquisisce sempre maggior importanza se inserito nell'ambiente attuale. Infatti per le imprese risulta importante non solo rimanere aggiornate sui sistemi più innovativi di gestione delle risorse umane, ma anche trovare i metodi più efficienti ed efficaci per attirare nuovi talenti. Le aziende dovranno quindi analizzare i punti di forza e di debolezza di tutti gli strumenti di reclutamento del personale; l'e-recruiting presenta notevoli ed evidenti vantaggi in termini di efficienza sia per le aziende che per i "cercatori di lavoro".

Possiamo analizzare diversi aspetti (www.modellocurriculum.com): per le aziende, l'e-recruiting permette di ridurre notevolmente i tempi di reclutamento, rendendo questo processo più veloce rispetto ai sistemi tradizionali. Difatti questi ultimi prevedono l'utilizzo di una molteplicità di canali diversi (come giornali, radio, scuole ed agenzie), per i quali l'azienda deve elaborare differenti politiche di attrazione del personale, il che comporta un maggior dispendio di tempo. Con il reclutamento online invece l'organizzazione utilizza un unico canale, ossia Internet, disponibile 24 ore al giorno, 7 giorni a settimana, consentendo di

ridurre notevolmente i tempi di ricezione e di gestione dei curricula. Tale procedura risulta anche meno costosa rispetto alle forme tradizionali di reclutamento, in quanto permette di evitare i costi delle inserzioni e i costi relativi al ricorso ad agenzie specializzate (comunque ora presenti anche online con servizi rinnovati).

Inoltre tale strumento si rivolge ad un mercato globale, estremamente vasto grazie all'abbattimento delle barriere geografiche, aumentando le possibilità di trovare la risorsa migliore.

L'*e-recruitment process* consente di creare banche dati virtuali dove vengono inserite tutte le informazioni contenute nei curricula dei candidati. Le aziende più attrezzate sono dotate di software sofisticati che riescono ad effettuare un'attività di screening preliminare, filtrando i curricula dei candidati in base al possesso di alcune caratteristiche di soglia richieste dall'organizzazione. Questi software consentono quindi di ridurre drasticamente i tempi e i costi relativi al processo di selezione, aumentandone l'efficienza.

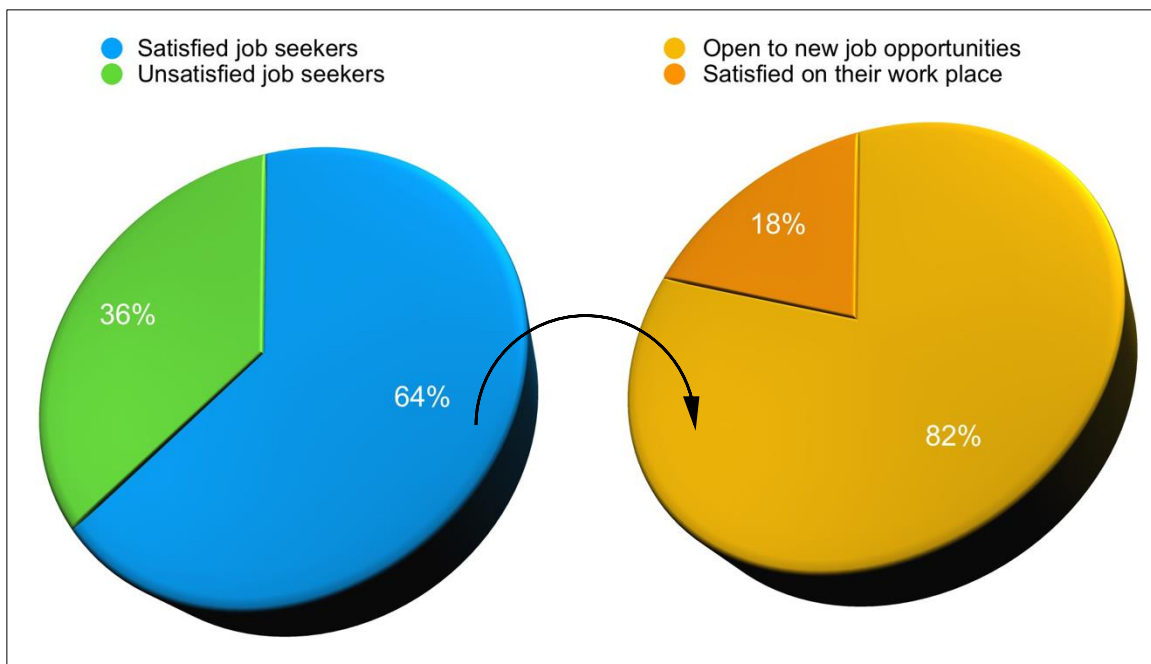
L'utilizzo di portali web consente senza dubbio di abbattere le distanze geografiche, in quanto l'annuncio pubblicato via Internet può essere visionato da chiunque abbia la possibilità di accedere al web, e questo porta quindi ad un aumento dei potenziali contatti raggiungibili. Come conseguenza al potenziale incremento del numero di persone attivabili, il reclutamento online consente all'azienda di pervenire al candidato più adatto per ricoprire il posto vacante; le candidature infatti risultano essere di maggiore qualità rispetto a quanto si potrebbe ottenere dai sistemi tradizionali. A dimostrazione di ciò possiamo notare che il 48% dei profili dei candidati iscritti alla nota piattaforma Monster possiede almeno una laurea (<http://www.risorseumane-hr.it>).

Infine, lo strumento in esame consente di ridurre le asimmetrie informative tra potenziali lavoratori e imprese, permettendo così un allineamento delle aspettative reciproche. Il job seeker, prima di inviare il proprio curriculum, potrà consultare il sito aziendale all'interno del quale saranno fornite le informazioni riguardanti la storia e la cultura dell'impresa, per verificare quindi se i propri valori sono o meno in linea con quelli aziendali. L'impresa invece può utilizzare i social network per provare la veridicità di quanto dichiarato dai candidati all'interno dei curricula, e per capire se i valori e lo stile di vita del candidato sono coerenti con la filosofia aziendale.

Lo strumento inoltre permette il raggiungimento di *job seeker passivi*, ossia quei soggetti che risultano già impiegati in altre realtà aziendali ma che comunque condividono il proprio curriculum in rete allo scopo di promuovere se stessi (personal branding) e farsi contattare dalle imprese. Come dimostra il sondaggio condotto nel 2017 da Jobvite su 2287 lavoratori

statunitensi, il 64% di loro si dice soddisfatto del proprio lavoro, ma ben l'82% di questi si dichiara aperto a nuove opportunità lavorative (Jobvite 2017).

Grafico 1. *Job seeker passivi: costante ricerca di nuove opportunità.*



[Fonte: rappresentazione grafica dei dati raccolti attraverso il sondaggio condotto da Jobvite sui lavoratori statunitensi]

Nonostante i molteplici vantaggi di questo strumento, è necessario considerarne anche le criticità. Il primo ostacolo da valutare nel reclutamento online, che prende il nome di “Digital Divide” (Kerrin, Kettley 2003, p.55), è la limitata diffusione di Internet tra alcuni gruppi sociali, dovuta a ragioni economiche, infrastrutturali o di istruzione. In base a quanto detto, l'e-recruitment consente di attrarre solamente una mole di candidati che possiedono una certa familiarità con le tecnologie informatiche, a dimostrazione del fatto che la scelta dello strumento con cui veicolare il messaggio determina già un pre-screening dei candidati. Ultimamente questo svantaggio è stato considerato secondario, in quanto le competenze informatiche di base sono richieste da ogni tipo di occupazione. La mancanza di questa determinante comporta infatti l'esclusione automatica del candidato dalla maggior parte delle selezioni.

L'utilizzo di un canale ad alta diffusione permette di rivolgersi ad un più ampio bacino di reclutamento, di contro il rischio è di attrarre un'eccessiva quantità di curricula, che devono essere adeguatamente gestiti. Difatti, alcune ricerche dimostrano che la pubblicazione di un annuncio on-line genera una quantità di risposte dieci volte maggiore rispetto a quelle generate dai canali tradizionali, dato al quale il 44% dei manager HR attribuisce fondamentale importanza (dati Jobvite Social Recruiting Survey 2014). Ciò porta le organizzazioni ad investire maggiormente in software avanzati che consentono lo stoccaggio dei CV in banche

dati, le quali permettono di reperire rapidamente tutti i dati dei curricula ricevuti nel corso del tempo. Inoltre, esistono piattaforme come Jobvite che permettono alle imprese di gestire tutte le fasi del processo di reclutamento attraverso l'uso dei loro portali, frutto di esperienza e specializzazione sul tema. Lo svantaggio del sovraccarico di candidature presenta delle possibilità di eliminazione; infatti non sempre la segmentazione del mercato attraverso l'utilizzo di strumenti di e-recruiting viene percepita dalle imprese. Così come avviene per le attività di marketing, è possibile effettuare una profilazione del mercato del lavoro attraverso la rete promuovendo delle offerte lavorative mirate, ad esempio sfruttando job board di nicchia che si rivolgono a posizioni più specifiche piuttosto che generali.

Tuttavia, in alcuni settori e per alcune posizioni, la relazione umana sembra insostituibile: basti pensare al reclutamento dei profili manageriali elevati, il quale richiede un processo di durata maggiore rispetto alle normali ricerche. In questo caso infatti, anche se l'organizzazione utilizza un canale di e-recruiting, rimane ugualmente un ultimo step di verifica dell'insieme di capacità e conoscenze del manager. Infatti, anche se la prima fase di valutazione e screening avviene telefonicamente o tramite videoconferenza, successivamente l'insieme dei candidati che avrà superato lo screening verrà incontrato di persona, per effettuare un colloquio e verificare così le competenze del manager (attraverso test psicometrici e prove pratiche).

In alcuni settori, come precedentemente detto, il confronto faccia a faccia pare non essere sostituibile. Questa affermazione rimane valida in alcuni contesti, ma il reclutamento online sta assumendo man mano una maggiore importanza in ogni settore: è necessario non sottovalutare l'importanza di videochiamate e videoconferenze (come Skype), le quali hanno lo scopo di sostituire il colloquio face-to-face, cercando di rendere possibile la sua attuazione anche attraverso il portale web.

Infine i candidati, oltre a sopravvalutare le loro competenze, tendono anche a manipolare i propri social network, per cercare di renderli interessanti e soprattutto in linea con le consuetudini e la cultura aziendale. Chiaramente, queste strategie generano una distorsione della realtà: proprio per tale ragione le organizzazioni devono rendere sempre più accurate le attività di verifica delle competenze e del background dei job seekers.

Normativa sulla privacy

In base all'analisi precedentemente effettuata, possiamo quindi ritenere che il reclutamento online sia una risorsa di grande importanza: quali sono però i rischi etici e legali di ricorrere a questi mezzi?

L'utilizzo dei social media per indagare sugli aspetti personali e privati dei candidati deve essere effettuato in maniera responsabile e soprattutto in linea con le normative sulla privacy. La possibilità di effettuare un controllo incrociato sui social per verificare lo stile di vita del candidato permette di raccogliere informazioni, ma allo stesso tempo potrebbe comportare una violazione dell'articolo 8 dello Statuto dei lavoratori. Tale norma vieta al datore di lavoro di effettuare, ai fini dell'assunzione, delle indagini su opinioni politiche, religiose o sindacali del lavoratore, le quali non sono attinenti alla sfera professionale dello stesso. Il selezionatore rischia inoltre, visitando i profili social, di essere influenzato dalle opinioni personali o dall'aspetto fisico del candidato, considerandolo così non idoneo a ricoprire la posizione vacante indipendentemente dal suo profilo professionale.

L'esclusione di un candidato a causa di informazioni non attinenti la sfera professionale, raccolte attraverso la condivisione nei social network, è punita dall'UE attraverso la direttiva n.78 del 2000, chiamata anche "The employment equality directive". Questa direttiva integrata nella legislazione italiana, in quanto stato membro, prende il nome di decreto legislativo 256/2004 ed impone il risarcimento del danno in tutti i casi in cui il candidato escluso dimostri di aver perso il posto per ragioni meramente discriminatorie.

Per concludere questa analisi, non è sufficiente considerare solo i possibili benefici e i possibili costi che l'organizzazione deve sostenere per implementare gli strumenti di reclutamento online, ma è necessario dare importanza anche al diritto alla riservatezza dei dati condivisi e resi disponibili sui social dai candidati e dai lavoratori. In tal senso, una soluzione potrebbe essere quella di disciplinare in modo chiaro e preciso i diritti e i doveri di entrambe le parti, in modo tale da garantire maggior trasparenza e ridurre la necessità di far ricorso a mezzi come i social network per indagare sulla lealtà del candidato.

2.4 Strumenti di E-recruitment

Il reclutamento online può essere effettuato in modo passivo o attivo in base al metodo di ricerca utilizzato dal lavoratore, di conseguenza occorre distinguere tra ricerca attiva e passiva di lavoro.

Quando parliamo di ricerca di lavoro dobbiamo considerare due punti di vista: l'organizzazione e il lavoratore.

Come detto in precedenza, il job seeker passivo è colui che assume un atteggiamento passivo nel ricercare una nuova occupazione, ossia si limita a dare visibilità al proprio curriculum attraverso la condivisione su portali di diversa natura al fine di farsi contattare da aziende interessate al suo profilo. Per quanto riguarda il punto di vista dell'impresa invece, possiamo considerare la ricerca passiva dei candidati come una semplice comunicazione al mercato delle posizioni aperte, utilizzando il job posting in siti web aziendali o specializzati. La ricerca passiva di lavoro trova il suo contrapposto nella ricerca attiva da parte del lavoratore e viceversa.

Gli strumenti a disposizione per questa tipologia di ricerca sono molteplici e possono essere utilizzati contemporaneamente anche da ricercatori attivi ma con modalità differenti (Dagnino 2014).

- **General job board:** si tratta di uno dei primi strumenti creati per il reclutamento online. Le job board sono dei portali rivolti all'incontro tra domanda e offerta di lavoro, possono essere sfruttate in modo passivo dai candidati per inserire il proprio curriculum all'interno di banche dati oppure da aziende per rendere più visibili le proprie offerte di lavoro. Lo strumento può essere utilizzato anche in maniera attiva dal lavoratore che può consultare gli annunci nelle bacheche virtuali e candidarsi. La piattaforma più riconosciuta in quest'ambito è Monster (www.in-recruiting.com), leader a livello internazionale grazie all'elevato numero di iscritti che rappresentano un elemento chiave per questo strumento. Monster e in generale le job board offrono alle imprese servizi di pubblicazione annunci (talvolta personalizzabili secondo la propria immagine aziendale), ricerca dei candidati, contatto diretto e gestione delle offerte lavorative, anche attraverso il reindirizzamento delle candidature al proprio sito web aziendale. Oggi questa piattaforma si trova a dover affrontare molti competitors che offrono servizi più avanzati come ad esempio l'aggregazione di varie offerte presenti in più job board e la possibilità di effettuare ricerche contemporaneamente in più portali. Le job board consentono inoltre l'accesso, previo pagamento, al database contenente le candidature di tutti i lavoratori, permettendo così all'impresa di assumere una posizione attiva e contattare il job seeker passivo.

Questa tipologia di job board viene definita generale in quanto comprende offerte provenienti da tutti i settori economici, talvolta questo può essere considerato uno svantaggio. L'elevato numero di iscritti, provenienti da settori diversi e con caratteristiche molto dissonanti tra loro può comportare la difficoltà da parte dell'impresa di saper scremare e distinguere i diversi candidati, per questo motivo nascono le *niche job board*. Le niche job board sono delle piattaforme di ridotte dimensioni rispetto alle general job board. Esse si distinguono per un minor numero di iscritti generalmente provenienti dallo stesso settore economico e con interessi comuni. Solitamente esse vengono a crearsi all'interno di community e forum, in quanto gli utenti di questi presentano interessi comuni e utilizzano questi mezzi per tenersi aggiornati e condividere esperienze dello stesso ambito. Per i motivi appena descritti possiamo ritenere che le job board di nicchia siano degli strumenti adeguati per raggiungere job seeker passivi, in quanto questi potrebbero essere portati a iscriversi alle community non solo per raccogliere news sui temi di interesse ma anche per raggiungere maggiore visibilità nell'ambito di lavoro desiderato. Questo strumento, nei settori in cui è presente, può risultare una soluzione adeguata per far fronte all'elevato numero di profili e talvolta alla bassa qualifica degli utenti presenti nelle piattaforme generali.

- **Sito web aziendale:** oggi è sempre più raro trovare un sito aziendale in cui non sia



Figura 1. Heineken go places.

Fonte: <https://m.youtube.com/watch?v=UtoyMEFKb6o>

L'immagine si riferisce a un esempio di campagna pubblicitaria per l'attrazione dei talenti molto significativa condotta da Heineken.

presente la sezione “lavora con noi”. Questo strumento risulta fondamentale per le aziende di grandi dimensioni, consente di rivolgersi direttamente al mercato del lavoro postando le posizioni aperte a cui è possibile fare domanda e consente di mantenere un'immagine aziendale coerente, comunicando al mercato di

consumatori e lavoratori attraverso un canale comune. La sezione del sito dedicata alle posizioni aperte consente alle imprese di personalizzare le informazioni da raccogliere durante la compilazione dei form predeterminati per la candidatura; tale caratteristica risulta di estrema importanza in quanto si differenzia dalle normali job board che raramente consentono tali variazioni. Allo stesso modo l'impresa è libera di comunicare tutte le informazioni che desidera riguardo le offerte lavorative, le

possibilità di carriera, la cultura e i valori aziendali, senza limiti di spazio e senza costi aggiuntivi. Questo strumento, considerato prettamente passivo, consente di raccogliere candidature spontanee da job seeker attivi che intendano proporsi nonostante l'assenza di posizioni aperte. Tra le possibilità che offre questo strumenti vi è anche quella di immagazzinare i dati in database interni e filtrare gli stessi nel momento del bisogno, attraverso l'utilizzo di filtri che restituiscono come risultato il candidato più adatto in base alle keyword inserite. Tale risultato è permesso solamente con l'utilizzo di form precompilati in cui il candidato deve inserire i propri dati e non attraverso l'upload del curriculum in forma integrale. Vista le possibilità che offre questo strumento, oggi le imprese tendono a privilegiare questo canale come unico canale per il reclutamento o utilizzando job board che permettano di rimandare la candidatura direttamente al sito web aziendale.

Ciononostante questo strumento presenta degli svantaggi, prima tra tutti la visibilità dello stesso. Quando un job seeker inizia la sua analisi delle proposte attraverso motori di ricerca, utilizza delle parole chiave riguardanti la posizione ricercata, il luogo e il settore; raramente nell'effettuare la sua ricerca il lavoratore si dirige in modo mirato a siti web aziendali, anzi potrebbe farlo solamente verso i propri love marks (marchi verso i quali il consumatore nutre affetto, li preferisce agli altri e si riconosce nei valori). Pertanto risulta difficile all'impresa raggiungere buona visibilità in grado di attirare un numero adeguato di candidati corrispondenti alle esigenze e potrebbe quindi dover ricorrere a mezzi come le job board, le campagne di advertising o il pay-per-click (si tratta di una modalità a pagamento per pubblicizzare e quindi rendere più visibile il proprio sito o i propri annunci all'interno dei motori di ricerca. L'inserzionista paga una tariffa unitaria in proporzione ai click ricevuti sul proprio annuncio).

- **Blog:** inizialmente questo strumento veniva utilizzato dagli utenti in forma personale, come diario in cui condividere pensieri, interessi ed esperienze; successivamente venne adattato ad un uso più professionale. Il carattere informale dello strumento presenta notevoli potenzialità, in quanto consente agli utenti di esprimersi in maniera libera sulle proprie competenze e sulle esperienze professionali vissute. La libera espressione, senza vincoli di forma, ha fatto sì che questo mezzo risultasse utile ai fini del reclutamento per comprendere la vera natura dei candidati, che dietro ad un semplice curriculum difficilmente emerge. Oltre che per la verifica delle competenze e degli interessi, lo strumento risulta utile per scovare nuovi talenti. Attraverso una ricerca attiva da parte dell'impresa è possibile individuare all'interno di questi gruppi

virtuali soggetti passivi, non individuabili in altri contesti come ad esempio job board e siti web.

Oggi assistiamo ad una evoluzione del blog: il *microblogging*. Il microblogging è una forma di pubblicazione costante di piccoli contenuti in rete, sotto forma di messaggi di testo (normalmente fino a 140 caratteri), immagini, video, audio MP3, ma anche segnalibri, citazioni, appunti (www.wikipedia.org). I contenuti vengono condivisi in social community e possono essere resi visibili a tutti o soltanto ai contatti della propria rete. Consentendo la pubblicazione di messaggi più brevi rispetto ai blog, questo strumento risulta di più immediato utilizzo, permettendo alle persone di condividere pensieri in ogni momento e più frequentemente. Esso risulta utile anche ai fini aziendali in quanto permette di comunicare quotidianamente con l'esterno con un dispendio minimo di tempo, garantendo così una comunicazione costante del brand e dei valori aziendali, ricevendo allo stesso tempo feedback dagli utilizzatori. Il microblogging più famoso oggi è sicuramente Twitter (www.lifewire.com) con 328 milioni di utenti attivi al mese; sicuramente possiamo affermare che questo abbia raggiunto in buona parte la sua missione: *“dare a tutti la possibilità di creare e condividere idee e informazioni istantaneamente, abbattendo qualsiasi barriera”* (<https://about.twitter.com/it/company>).










- **Social networks**: si tratta di uno strumento che da circa un decennio ha espresso una crescita straordinaria e un utilizzo vastissimo. I social network sono delle piattaforme che consentono la creazione di comunità virtuali e la condivisione di contenuti con gli utenti in rete. Recentemente questo strumento ha dimostrato diverse opportunità per il reclutamento. Infatti, possiamo vedere come esso permetta ai job seeker uno sfruttamento sia dal lato della ricerca attiva sia passiva; il ricercatore potrà attivamente analizzare le varie offerte condivise sui social e allo stesso tempo rendere maggiormente visibile le sue competenze e i suoi interessi condividendo curriculum ed esperienze con gli amici. Dal punto di vista dell'impresa invece lo strumento può essere utilizzato con una duplice finalità: verificare l'effettiva veridicità di quanto dichiarato da un candidato e cercare nuovi candidati utilizzando questo mezzo. I social network più conosciuti e utilizzati in ambito di reclutamento sono Facebook e LinkedIn.

Per concludere quest'analisi, possiamo prendere visione dei dati relativi ad un'indagine condotta da Adecco (Adecco Italia 2013), che valuta l'utilità dei canali di reclutamento online per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro dal punto di vista di selezionatori e candidati. La Tabella 3 mostra come i candidati ritengano importanti per il reclutamento principalmente

due social: Facebook e LinkedIn. È necessario sottolineare però che lo strumento a cui è attribuita maggior importanza sono i siti web, ritenuti utili per il 70% dei candidati.

Dal punto di vista dei manager HR invece LinkedIn è considerato lo strumento migliore (78%), ed essi inoltre concordano con i candidati sull'utilità dei siti web.

Tabella 3. Quali sono i principali canali di reclutamento scelti dai candidati?

	Facebook	LinkedIn	Viadeo	Xing	Twitter	YouTube	Blog	App	Siti
SÌ									
HR	30%	78%	11%	10%	12%	9%	14%	19%	72%
Candidato	20%	29%	4%	3%	8%	7%	9%	15%	70%
NO									
HR	63%	17%	39%	39%	57%	57%	49%	44%	18%
Candidato	72%	48%	56%	55%	67%	68%	56%	57%	26%
NON SO									
HR	7%	5%	50%	51%	31%	34%	37%	37%	10%
Candidato	8%	23%	40%	42%	25%	25%	35%	28%	4%

[Fonte: Adecco Italia 2013]

Capitolo 3: Il reclutamento ai tempi dei social network

3.1 Social Network

Quando si parla di Social Network si intendono quelle piattaforme web-based che consentono agli individui di costruire profili, privati o pubblici, all'interno di un sistema online al fine di creare una rete virtuale, che permetta il mantenimento di relazioni pubbliche e la condivisione di informazioni con le persone all'interno del network. Pertanto possiamo definire il Social Recruiting come quel processo di ricerca del candidato attraverso l'uso di piattaforme sociali, quali canali per la promozione e la pubblicazione di annunci da parte dei recruiters. Se pensiamo alla figura del recruiter in modalità evoluta, possiamo vedere come i social network consentano a questi di diffondere vision e mission di riferimento e orientarsi a candidati vicini alla propria marketing strategy. Infatti, una buona attività di employer branding, fa sì che ad essere attratti dalle offerte *postate* siano proprio i candidati più vicini al brand.

Allo stesso tempo lo strumento consente la diffusione delle proprie caratteristiche curriculari da parte dei job seekers, per acquisire maggiore visibilità oppure ricercare attivamente nei profili social aziendali nuove opportunità di lavoro disponibili. Possiamo inoltre analizzare come spesso le persone trovino lavoro attraverso i contatti della propria rete, o per meglio dire attraverso i cosiddetti *contatti deboli*, non direttamente legati alla propria cerchia ma conosciuti per tramite di altri contatti. La rete social permette quindi l'ampliamento di questo network di contatti, aumentando di conseguenza le probabilità di trovare lavoro attraverso passaparola o condivisioni tramite il proprio profilo. Dal lato dell'impresa questo strumento consente un ampliamento del bacino di reclutamento.

Il motivo principale che ha spinto le aziende ad utilizzare professionalmente questo strumento è la sua vastissima diffusione. Ad oggi solamente Facebook conta 2 miliardi di utenti attivi al mese (www.lastampa.it), un quarto della popolazione mondiale, senza considerare quelli attivi in altri social altrettanto rilevanti. La portata di questo canale ha permesso la definizione di strategie di marketing ad hoc, mirate alla comunicazione con l'esterno e alla gestione dei punti di contatto con i consumatori per la raccolta di informazioni utili. Gli utenti possono essere definiti *customers&applicants*, poiché anche a livello HR questo strumento ha dimostrato enormi potenzialità, che analizzeremo in seguito.

3.2 Distinzione Facebook vs. LinkedIn



Possiamo distinguere diverse tipologie di social network in base alla strutturazione del profilo e alle informazioni in esso contenute. In genere possiamo individuare due tipologie di profilo: uno sociale e uno professionale (www.belloma.it). Di conseguenza definiamo *social generalisti* quei siti che permettono la

creazione di profili sociali, con libertà di scelta delle informazioni da condividere. Questa tipologia punta al raggiungimento di una rete il più vasta possibile, in cui a tutti gli utenti di ogni genere è data la possibilità di iscriversi indipendente dal fine informativo, professionale o hobbistico dell'iscrizione. Fanno parte di questa categoria Facebook, Instagram, Twitter e MySpace. Le informazioni richieste al momento della registrazione sono di tipo generale, personale (relativo a gusti e interessi della persona), di contatto (si tratta di riferimenti che permettono all'utente di essere contattato attraverso mezzi esterni) e di istruzione-lavoro.

Diversamente da quanto appena affermato, i siti di social network *orientati al business* richiedono profili più specifici e focalizzati sull'aspetto professionale dell'individuo. Possiamo vedere ad esempio sul social LinkedIn, maggiormente professionale, come il profilo che l'utente va a creare sia molto simile al suo curriculum. Oltre a informazioni generali, infatti, vengono richieste informazioni riguardanti la propria carriera, le proprie competenze e le attitudini personali. La professionalità di questa tipologia di social emerge sia dal nome differente che assumono i contatti della propria rete, "amici" in Facebook e "collegamenti" in LinkedIn, sia dall'obbligo di completamento dei campi riguardanti la propria professione, l'azienda di lavoro e la posizione ricoperta (ugualmente avviene per il corso di studi). Principalmente per questa ragione i social network business oriented risultano preferibili per il reclutamento online, ma ciononostante anche social generalisti possono essere applicabili in presenza di informazioni professionali all'interno del profilo dell'utente.

Nonostante le potenzialità offerte da LinkedIn, gli utenti rimangono ancora molto inferiori rispetto ai numeri di Facebook, che riesce a concentrare in un'unica piattaforma tutte le informazioni messe a disposizione da altri social network, oltretutto gratuitamente, a differenza di LinkedIn in cui alcune funzionalità rimangono a pagamento. Grazie alla facile accessibilità Facebook rimane il social preferito dalle aziende per le attività di employer branding e customer care riuscendo ad attrarre molti fans nella propria pagina. Per quanto riguarda il reclutamento invece, Facebook propone un eccessivo bacino di candidati e una sovrabbondanza di informazioni poco pertinenti, che talvolta lo rendono inadatto e meno indicato rispetto al social più professionale. Facebook, con la sua rete che connette il mondo,

offre delle potenzialità molto vaste, e con l'utilizzo di pagine specializzate per il reclutamento aziendale potrebbe essere in grado di sostituire leader come Monster. Inoltre Facebook, come dimostrano i dati che analizzeremo, consente di effettuare un controllo nelle pagine del candidato, privacy permettendo, per verificare il match tra quanto dichiarato dal curriculum e i comportamenti adottati e condivisi tramite il proprio profilo.

L'infografica riportata di seguito rappresenta alcuni elementi di differenza tra i due social network in ambito di reclutamento. I dati sono riferiti a un sondaggio condotto da Jobvite nel 2013.

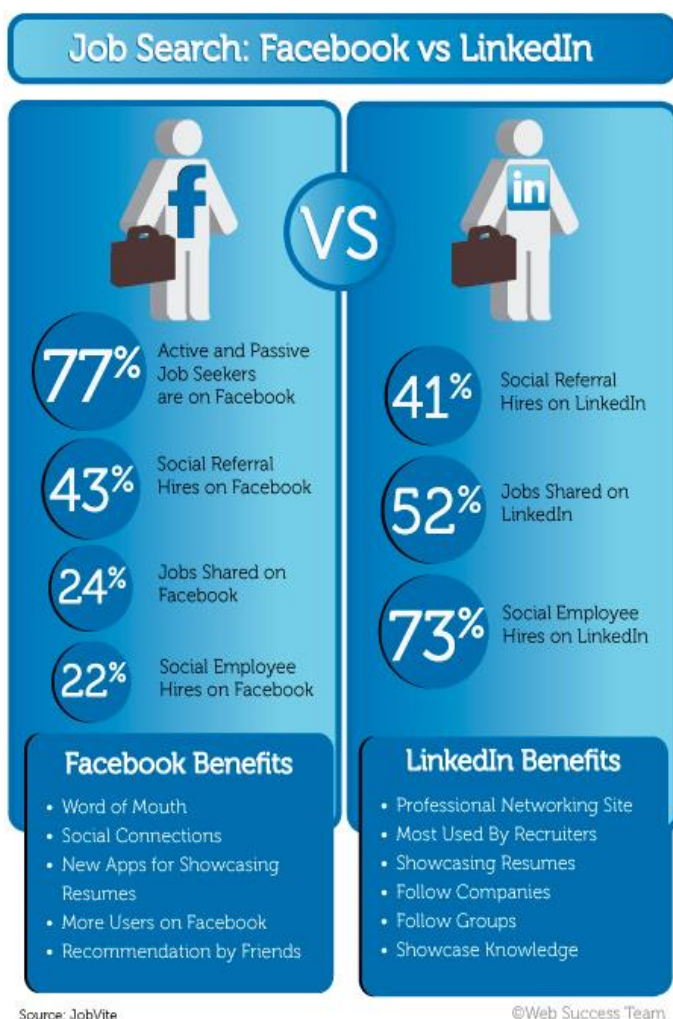


Figura 2. Job search: Facebook vs LinkedIn.

[Fonte: <http://www.icaewjobs.com/article/job-search-facebook-vs-linkedin/>]

3.3 Il caso LinkedIn: un mondo di possibilità per il business

LinkedIn rimane attualmente il social preferito dalle aziende per il recruiting grazie all'alto livello di qualità professionale dei soggetti iscritti che compongono un bacino di reclutamento variegato ed idoneo alla copertura di qualsiasi posizione vacante. Il principio alla base del funzionamento di questo social è la creazione di una rete professionale online: le "connessioni" dirette ci permettono di visualizzare la ramificazione dei contatti di ogni elemento della nostra rete, dando la possibilità agli utenti di acquisire un'elevata visibilità (una nostra connessione potrebbe conoscere direttamente il datore di lavoro per cui vogliamo lavorare, e allora perché non sfruttare questa occasione?).

Se parliamo di visibilità non è quindi da sottovalutare il tema del profilo pubblico: LinkedIn consente agli utenti la creazione di un profilo pubblico, raggiungibile non solo dagli utenti della propria rete bensì anche attraverso i motori di ricerca da chiunque scriva il nostro nome. Questo aspetto può assumere estrema rilevanza se consideriamo le verifiche che vengono quotidianamente effettuate dai recruiters nell'esaminare un candidato. I profili LinkedIn assumono una posizione piuttosto alta nel PageRank di Google, ciò significa che se il recruiter effettuerà una ricerca su di voi attraverso Google, il vostro profilo sarà tra i primi risultati disponibili. Assicuriamoci che ciò che vedrà sia a nostro vantaggio.

LinkedIn può essere definito come un *biglietto da visita virtuale aumentato*, questo permette infatti un approccio maggiormente dinamico rispetto al semplice CV, consentendoci un costante aggiornamento delle nostre attività professionali e fornendo servizi di formazione e training online. Occorre quindi tenere presente che se il nostro profilo può essere considerato il nostro biglietto da visita, allora dobbiamo fare molta attenzione all'immagine che vogliamo trasmettere di noi. Distinguere tra social come Facebook, icona di libertà di espressione e comunicazione, e social come LinkedIn, in cui raccontarsi in chiave professionale e realistica, diventa fondamentale. Napolitano e Parviero definiscono lo strumento come *il nostro spazio di valorizzazione professionale, parliamo quindi di **personal branding**: un'attività da curare quotidianamente* (Napolitano, Parviero 2015). Se riusciamo a concepire questo mezzo di comunicazione come integrato nella nostra quotidianità, così come avviene con social come Facebook, Instagram e Twitter, possiamo ottenere enormi risultati in termini di trasparenza e comunicazione sia verso possibili datori di lavoro interessati al nostro profilo sia dalle aziende verso il pubblico.

LinkedIn tra le varie possibilità offerte, decide di rivolgersi in modo personalizzato ai suoi utenti. Per i giovani, studenti e neolaureati, troviamo *LinkedIn University*: si tratta di una sezione di materiali appositamente dedicata, in cui sono fornite delle direttive su come costruire il personal brand con esempi e un calendario in cui organizzare il lavoro, una

“Student Checklist” che analizza le varie voci del profilo da compilare facendo emergere aspetti rilevanti della carriera universitaria, una presentazione su come creare un buon profilo da studente e una sezione dedicata ai lavori appositamente pensati per studenti. *Student Job* (www.linkedin.com/student-jobs) è un portale che raccoglie offerte specifiche di lavoro o stage per studenti e neolaureati, ovviamente dall'altro lato alle organizzazioni viene data la possibilità di postare, previo pagamento, annunci mirati a questa categoria di job seeker.

Se invece le scelte per il futuro sembrano un ostacolo insormontabile, LinkedIn propone anche una sezione *Istruzione* (attualmente disponibile solo in USA, Canada e Regno Unito), in cui offre funzioni per la ricerca dell'Università più adatta alle proprie esigenze considerando dove si vuole lavorare e dove si vuole vivere una volta laureati. Tutte queste funzionalità consentono di colmare almeno in parte il gap tra sistema scolastico e mondo del lavoro.

LinkedIn è un esempio di two-sides network, utilizzando questo termine si intende un modello di business in cui due gruppi con differenti interessi, nel nostro caso domanda e offerta di lavoro, si incontrano su una piattaforma digitale al fine di ricavare beneficio da questa interazione. Maggiore è il numero di utenti, maggiore sarà l'interesse a far parte del network da parte delle imprese. Quest'ultime sono disposte a pagare per ricevere servizi aggiuntivi e utili ai fini aziendali, pertanto possiamo definirle come il principale cliente a cui LinkedIn intende rivolgersi. La piattaforma dev'essere in grado di offrire servizi ad entrambi i poli di interesse, in maniera tale da attrarre job seeker e, di conseguenza, imprese. LinkedIn si rivolge alle organizzazioni con strumenti per la gestione e la comunicazione interna. Tra questi troviamo *Pulse*, si tratta di una piattaforma di blogging per gli utenti che permette la condivisione di news e articoli per i professionisti di ogni settore. Inizialmente Pulse è nata come app per pubblicare e condividere informazioni professionali ma oggi questa funzionalità è interamente integrata nel social network; in termini di reclutamento questa può essere sfruttata per ricercare job seeker passivi che emergono dalla massa. I job seeker così come le aziende possono infatti pubblicare articoli in Pulse e visualizzare anche quante persone hanno letto le pubblicazioni e la composizione demografica di queste, estremamente utile per verificare se ci stiamo rivolgendo al target desiderato.

Tra gli strumenti offerti alle imprese troviamo *Lynda*, un portale di corsi online che permette a chiunque di imparare qualsiasi cosa (Napolitano, Parviero 2015). Lynda, fondata nel 1995, è una dei primi strumenti creati per fornire formazione online; essa non consente a ciascun utente di postare il suo proprio corso di formazione, a differenza di molte piattaforme concorrenti, bensì solamente a docenti e istruttori appositamente selezionati dall'azienda. La formazione acquisisce maggiore qualità e diventa una garanzia per lavoratori e studenti che

intendano rimanere aggiornati. I corsi vengono raggruppati in “playlist” in base al tema, per esempio nella sezione business troviamo delle lezioni legate dal tema “finding a job” o “managing people”.

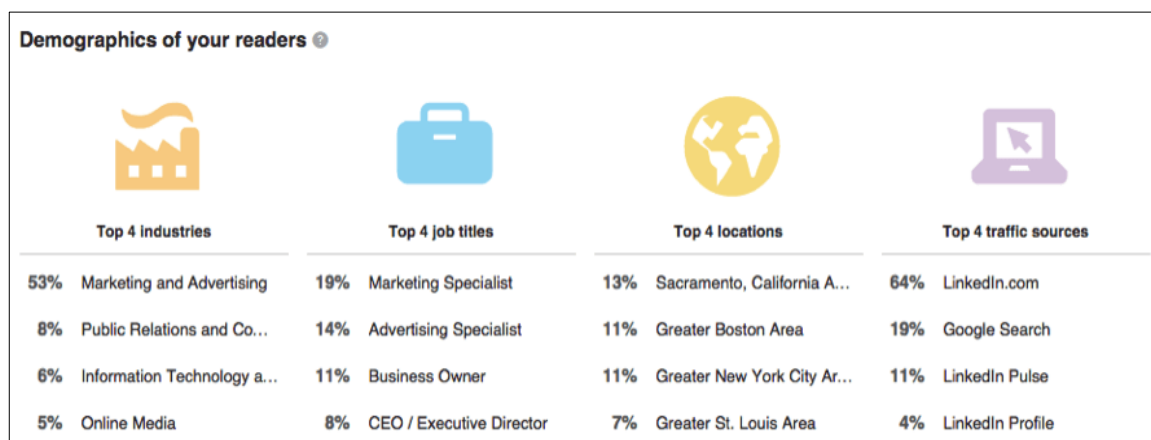


Figura 3. Chi sono i nostri lettori? Fonte: Pulse LinkedIn

Altro servizio rilevante per le aziende è *Sales Navigator*, si tratta di uno strumento per il social selling efficace per trovare potenziali clienti nel proprio mercato target, ottenere informazioni in tempo reale sull'andamento delle vendite e gestire le relazioni con i clienti nuovi e fidati (Solimene 2016). L'approccio è estremamente strategico in quanto consente di individuare i *decision maker* aziendali e attraverso una buona strategia trasformarli in potenziali clienti.

LinkedIn offre altri strumenti come *Elevate*, per la condivisione dei contenuti aziendali tra i collaboratori, e *LookUp*, per la consultazione dei profili dei collaboratori della propria azienda e per mantenersi in contatto con questi.

Per quanto riguarda il tema del reclutamento troviamo la licenza *Recruiter*, un mezzo a disposizione dei recruiters per la semplificazione delle attività di ricerca e individuazione dei candidati. Questo viene definito come il sogno di ogni reclutatore: consente di sviare al problema dell'obsolescenza dei database aziendali e rispetto all'utente base, questa funzione consente di accedere a ogni informazione presente sul profilo di qualsiasi membro iscritto a LinkedIn, ampliando notevolmente i margini di ricerca. Questo mezzo disponibile creando un'utenza non personale ma bensì aziendale, consente di effettuare ricerche impostando diversi livelli di profondità e filtrando attraverso area geografica, job title, settore professionale, età, anni di esperienza, lingue conosciute o altre parole chiave. È possibile anche archiviare i profili interessanti e contattarli in seguito utilizzando diverse strategie di contatto; tra le possibili alternative troviamo *InMail*. InMail consente di contattare privatamente, nel rispetto della privacy, chiunque senza vincoli di connessione, se quindi

troviamo il candidato perfetto possiamo contattarlo indipendentemente dalla sua appartenenza o meno alla nostra rete di contatti.

LinkedIn Boolean Search: che cos'è e come funziona

Come abbiamo detto in precedenza LinkedIn permette di effettuare delle ricerche avanzate mirate al target, ciò è possibile grazie a uno strumento di ricerca chiamato LinkedIn Boolean Search. Questo mezzo è integrato nelle funzionalità della barra di ricerca del profilo utente di ognuno, ma solamente pochi sono a conoscenza delle potenzialità di questo.

Utilizzando degli appositi “modificatori” chiamati operatori booleani possiamo rendere la nostra ricerca più precisa e di conseguenza i risultati più pertinenti con gli obiettivi dell'indagine. Di seguito individuiamo alcuni connettori booleani utilizzabili (www.linkedin.com):

- **Virgolette:** per ricercare una frase esatta si inserisce il testo tra virgolette. Per esempio: digitando "product manager" appariranno tutti i candidati con tale qualifica, oppure utilizzando le virgolette è possibile cercare i membri con una caratteristica composta da più parole, ad esempio gli anni di esperienza.
- **NOT:** Per escludere un termine specifico, si digita il termine facendolo precedere da NOT. In questo modo appariranno solo i risultati che non presentano la caratteristica esclusa.
- **OR:** per vedere i risultati che appartengono solo ad una categoria piuttosto che ad un'altra, oppure che presentano una caratteristica anziché un'altra, è necessario inserire tra i termini della ricerca OR. Per esempio sales manager OR sales representative.
- **AND:** per ottenere i risultati che includono due o più termini di un elenco, è possibile utilizzare AND come separatore. Per esempio software AND engineer. Non è necessario utilizzare l'operatore AND se si cercano due o più termini, i risultati mostrati li includeranno tutti automaticamente.
- **Parentesi:** per effettuare una ricerca complessa è possibile combinare i termini tra loro utilizzando le parentesi. Per esempio, per trovare persone che rispettino i parametri di lavoro o in ambito risorse umane o customer service e che abbiamo almeno due anni di esperienza è necessario digitare (“human resources” OR “customer service”) AND “two years experience”.

Attenzione però, la ricerca booleana funziona solamente nel campo delle parole chiave e inserendo i connettori esclusivamente in inglese e in maiuscolo.

Altre opportunità per il reclutamento

Come abbiamo detto in precedenza, LinkedIn, così come altri social, consente l'attrazione di job seeker passivi ma in maniera più interessante. Abbiamo già detto che i nostri contatti non vengono chiamati “amici”, bensì “connessioni” e vengono distinti in più livelli in base al legame con cui siamo legati a loro: se in Facebook tutti i nostri amici, conosciuti o sconosciuti, assumono la stessa posizione, in LinkedIn non è così. LinkedIn non nasce per mettere in contatto chiunque ma per creare una rete professionale, consente di distinguere tra quei contatti che conosciamo direttamente e con cui abbiamo una reale conoscenza al di là del social, connessioni di primo grado, e quei soggetti con cui siamo entrati in contatto per tramite di altri contatti. Di conseguenza parliamo di connessioni di secondo grado e talvolta di terzo grado quando si tratta di contatti dei nostri contatti di secondo grado.

Il beneficio che ne ricaviamo da questa distinzione deriva dalla possibilità di raggiungere persone provenienti da altre reti professionali. Ad esempio se un recruiter decide di condividere un annuncio attraverso il suo profilo, le possibilità di raggiungere un candidato adeguato aumentano rispetto ad un semplice passaparola offline. Se qualche contatto della mia rete mette “mi piace” al mio annuncio, questo sarà visibile anche a tutti i contatti della rete di quel contatto e così via fino a raggiungere i “mi piace” di altri contatti e quindi altri possibili candidati.

Se si riesce ad individuare un job seeker passivo interessante, nonostante questo non risponda all'annuncio, contattarlo in LinkedIn diventa più semplice. “Se tra me e quella risorsa c'è qualche contatto comune io chiedo un referral, ovvero mi aspetto che chi conosciamo possa darmi un feedback concreto rispetto a questa persona” dice Fabio Salvi, HR manager in ContactLab (citato in Napolitano, Parviero 2015). Il referral viene considerato una delle principali fonti di affidabilità, in quanto la persona che fa da tramite si mette in gioco per segnalare una sua conoscenza, e di conseguenza si presume che questa sia una persona di valore.

La possibilità di raggiungere i contatti senza limiti di connessione attraverso un uso illimitato di InMail, è una funzionalità dello strumento Recruiter, account in versione premium appositamente pensato per la funzione HR. Altri strumenti disponibili su LinkedIn, come ad esempio Recruiter Lite, permettono comunque una gestione del profilo in chiave risorse umane, ma garantiscono un contatto del candidato solamente fino al terzo grado di connessione.

Oltre alla funzione Recruiter di LinkedIn troviamo la sezione *job slot*. Dietro a ogni ricerca di un candidato passivo c'è un gran lavoro attivo da parte del recruiter. La sezione *job slot* segnala automaticamente il lavoro giusto ai candidati più adatti tramite LinkedIn, email e

l'app LinkedIn Job Search (www.business.linkedin.com). Questa funzione consente di promuovere le offerte di lavoro solo fra i candidati giusti, queste vengono segnalate automaticamente ai membri con l'esperienza e le competenze richieste, in modo da rendere le candidature di qualità superiore e già parzialmente filtrate. Job slot consente di visualizzare tutti gli annunci pubblicati in un'apposita area online, permettendo di inserire frequentemente gli annunci man mano che vi si presenta una posizione vacante da coprire. Lo strumento utile per l'individuazione di candidati passivi, raggiunge anche coloro che corrispondono alle caratteristiche richieste ma che non hanno risposto all'annuncio, proponendo al recruiter queste figure nella sezione "Professionisti Suggestiti".

L'annuncio apparirà anche nella sezione *Jobs* di LinkedIn e nella *career page* del company profile, rivolgendosi quindi anche a job seeker attivi. La gestione delle candidature avviene online, facilitando ulteriormente il processo.

Una volta testata la potenza di LinkedIn, il recruiter ha la possibilità di certificarsi, per rendere autentiche e comprovate le sue competenze in termini di reclutamento attraverso il social network (nel seguente link è possibile vedere un piccolo video di presentazione creato da LinkedIn. <https://youtu.be/sn7oj-0yFQg>). La certificazione, valida a livello globale, mostra l'esperienza nel reclutamento attraverso lo strumento Recruiter di LinkedIn e dà la possibilità di sostenere dei corsi in cui venire a conoscenza di tutte le funzionalità offerte e mettersi in contatto con esperti del settore per sostenere l'esame e ottenere la LinkedIn Professional Certification.

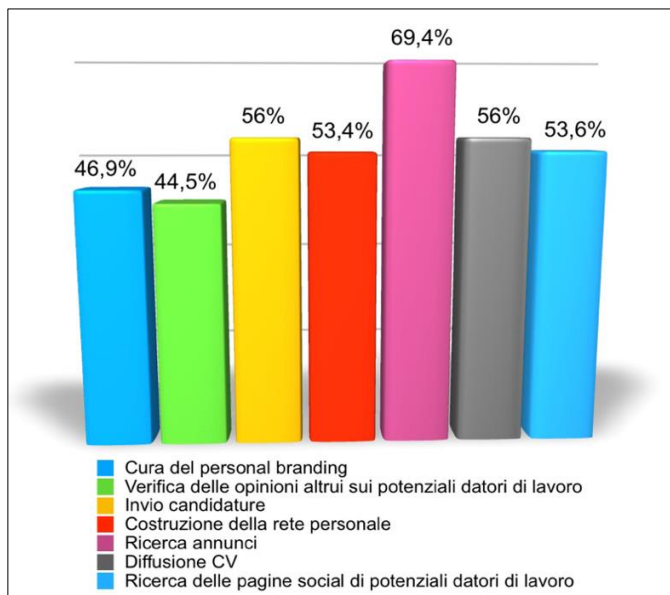
3.4 Analisi sondaggio Adecco negli anni

A conferma di quanto sostenuto finora, analizziamo i dati ottenuti da Adecco, azienda multinazionale per la selezione del personale, nell'indagine *Il lavoro ai tempi del social recruiting 2014*. L'indagine condotta su un campione di 7597 candidati e 269 recruiter italiani mostra l'utilità dei Social Network da entrambe le prospettive.

Alla domanda "utilizzi i social network per lavoro?" i candidati hanno risposto *si* nel 67% dei casi, e in particolare essi hanno ammesso un maggior utilizzo del social network più professionale, LinkedIn, per il 41%, contro il 23% di Facebook. Allo stesso modo i recruiter, provenienti da aziende di diverse dimensioni, hanno dimostrato un utilizzo dei social nel 66% dei casi, con uno sfruttamento maggiore di LinkedIn per il 59%.

Il Grafico 2 mostra quali attività svolgono i candidati sui social. Possiamo notare che l'attività più rilevante è la ricerca di annunci, seguita dall'invio delle candidature e dalla diffusione dei CV. La diffusione dei CV tramite social network è utilizzata principalmente dai giovani

Grafico 2. Quali attività svolgono i candidati sui social?



[Fonte: elaborazione dati Adecco]

neolaureati, che dimostrano più esperienza con lo strumento, ma anche dalla fascia media compresa tra i 34 e i 49 per il 62% di essi (questa fascia di età rappresenta il 45% del campione analizzato).

Analizzando il punto di vista dei reclutatori provenienti da imprese di diverse dimensioni, emerge che il 44,8% delle attività di selezione viene svolto online. In particolare più della metà degli annunci di lavoro viene pubblicata utilizzando anche i canali social, e il 43,9% delle attività di

verifica del CV si effettua online, infatti, nel 25% dei casi i responsabili HR hanno ammesso di aver escluso un candidato dal processo di selezione per aver trovato contenuti inadeguati all'interno del profilo social. In questo caso la web reputation gioca un ruolo fondamentale nel determinare il successo di una candidatura. Se nel 2014 i dati riportavano l'esclusione di un candidato su quattro, in corrispondenza di una visita da parte del recruiter sul suo profilo, il dato ammonta a 35% nel 2015, in decisivo aumento rispetto al 2012 in cui era pari al 12%. La principale causa di esclusione è la pubblicazione di foto sconvenienti, seguita da un'incongruenza delle informazioni dichiarate sul curriculum rispetto a quelle presenti sui social. Anche i commenti negativi sui datori di lavoro incidono per l'11%. Dall'altro lato però anche la reputazione aziendale attraverso questo canale conta molto, considerando che tre candidati su quattro cercano informazioni sul potenziale datore di lavoro online.

Un dato rilevante dell'indagine si riferisce alla ricerca di candidati passivi, infatti il 55,2% dei recruiters dichiara di aver utilizzato social network per individuare job seekers passivi. La spinta che porta a un maggior utilizzo in futuro di questi strumenti è dovuta al risparmio sia in termini di tempo, che di denaro, alla migliore qualità delle candidature e al più ampio bacino di reclutamento nel quale attingere rispetto ai normali canali.

Analizzando l'utilità di LinkedIn dal punto di vista degli HR manager, confermiamo come questo venga considerato l'unico social davvero efficace per il reclutamento, fornendo servizi personalizzati per questa funzione aziendale. L'indagine si rivolge a candidati e recruiter per scoprire le attività svolte nel social network trattato in precedenza: LinkedIn. Come emerge



Figura 4. Con quali finalità usi i social network in ottica professionale? [Fonte: Adecco, Work Trend Study 2015]

dalla Figura 4, le attività svolte sono finalizzate ad un uso maggiormente professionale e più adeguato per le finalità lavorative.

Dal Work Trend Study condotto da Adecco nel 2015, emerge il fatto che alcuni profili e ruoli vengano ricercati esclusivamente online. Per

quanto riguarda i ruoli, dall'analisi individuiamo che circa il 40% dei recruiters ricerca senior manager e middle manager esclusivamente online. Analizzando i profili invece, risultano tra i più ricercati online quelli specializzati in IT, ricerca e sviluppo e marketing.

Per concludere, società come Adecco e LinkedIn appaiono come due facce della stessa medaglia, in contrasto per lo stesso ruolo: il reclutamento. In realtà possiamo vedere come LinkedIn consenta un miglioramento dei sistemi di gestione di Adecco, favorendo tra i due un'alleanza. Focalizzandoci sull'uso fatto da Adecco relativamente al social in questione: possiamo notare come gli strumenti offerti da LinkedIn consentano un'ottimizzazione dei processi, raggiungendo candidati e clienti nuovi, riducendo i tempi e raccogliendo maggiori informazioni. Sensibilizzando i propri collaboratori



Figura 5. Trovare lavoro con LinkedIn. I consigli di Adecco. [Fonte: www.youtube.com]

ad un uso più integrato dei social media, sia in ambito di comunicazione e marketing, sia per il reclutamento e la ricerca di candidati con profili di qualità, Adecco è riuscita ad attuare delle politiche di utilizzo di questo canale in chiave collaborativa e non conflittuale.

Adecco con lo scopo di educare le aziende clienti e i candidati a un buon uso dei social network, propone delle “video lezioni” sull’uso di LinkedIn. Su YouTube è possibile trovare alcune scene con dei personaggi creati per rappresentare il candidato ideale e le best practice da tenere. L’azienda leader nel settore del recruiting propone soluzioni per rendere il più efficace possibile la ricerca di lavoro e l’individuazione della risorsa migliore.

Conclusioni

L'obiettivo del presente elaborato è quello di analizzare le nuove possibilità per il processo di selezione, sfruttando strumenti efficienti che vanno acquisendo sempre maggior rilevanza per il futuro. L'impatto strategico della funzione risorse umane nel suo utilizzo di questi canali ha favorito un maggior sviluppo dal punto di vista professionale dei social network.

LinkedIn offre strumenti mirati per il social recruiting diventando un alleato speciale per la funzione HR.

Come abbiamo visto nel corso dell'elaborato, i social network offrono molte opportunità per il business, danno la possibilità di acquisire maggiore visibilità e ampliano le frontiere del reclutamento. Consentono di mostrare noi stessi, molto più di un semplice curriculum, offrono servizi specializzati per la ricerca di lavoro e permettono la creazione di una rete di valore in chiave professionale. Ciononostante possono essere considerati come un'arma a doppio taglio poiché come conseguenza all'aumento di visibilità troviamo il rischio di essere esclusi per informazioni sconvenienti dal punto di vista professionale.

Come dimostrano i dati analizzati, il social recruiting non appare solamente come un trend passeggero destinato a decadere, ma anzi, rappresenta una nuova opportunità per il futuro destinata a crescere. Il mondo del lavoro è in costante evoluzione, il "posto fisso" rimane un mito da sfatare, aziende e lavoratori devono adattarsi ai nuovi trend e rimanere sempre un passo avanti, per non trovarsi fuori dal mercato.

Riferimenti Bibliografici

Bibliografia e Webgrafia

Libri e articoli

- COSTA, G., GIANECCHINI, M., 2013. *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. (3 ed.). Milano: McGraw-Hill.
- MARTONE, A., 2007. *La selezione del personale. Nuovi strumenti*. Milano: Guerini e Associati.
- MICHELS, E., HANDFIELD-JONES, H., AXELROD, B., 2002. *La guerra dei talenti. Come sedurre e trattenere i manager di qualità*. Milano: Etas.
- NAPOLITANO, A., PARVIERO, F., 2015. *LinkedIn per aziende e professionisti*. Milano: Apogeo.
- REOBUCK, K., 2011. *Recruiting on Social Media with LinkedIn, Facebook and Twitter*. Milton Keynes UK: Lightning Source UK Ltd.

Articoli non accademici e report

- ADECCO ITALIA, e al., 2013, *Il lavoro ai tempi del social recruiting e della digital reputation*. Disponibile su <http://www.adeccogroup.it/PDF/adecco-social-recruiting-infografica-2013.pdf>> [Data di accesso: 25/08/2017].
- CORTESE, C., CIPPOLLETTI, D., Fare reclutamento ai tempi del web: dall'e-recruitment al social recruitment. *Personale e Lavoro*, Gen, N.563. Disponibile su: <http://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/154568/27630/PEL5663-2.pdf> [Data di accesso: 26/08/2017]
- DAGNINO, E., 2014. Quando domanda e offerta si incontrano on-line. Ecco il futuro dell'e-recruitment. *Nòva. Il Sole 24 Ore*. 6 Ott. Disponibile su: http://adap.nova100.ilsole24ore.com/2014/10/06/quando-domanda-e-offerta-si-incontrano-online-ecco-il-futuro-dell-e-recruitment/?refresh_ce=1> [Data di accesso: 23/08/2017]
- JOBVITE, 2014. *The 2014 Social Recruiting Survey*. [online]. Disponibile su: <http://www.jobvite.com/jobvite-news-and-reports/2014-social-recruiting-survey-infographic>> [Data di accesso: 26/08/2017]

- JOBVITE, 2017. *Job Seeker Nation Study 2017*. [online]. Disponibile su: <<http://www.jobvite.com/jobvite-news-and-reports/2017-job-seeker-nation-survey-finding-fault-lines-american-workforce/>> [Data di accesso: 26/08/2017]
- KERRIN, M., KETTLEY, P., 2003. e-Recruitment: Is It Delivering? *Institute for Employment Studies*, Ott. [online]. Disponibile su: <<http://www.employment-studies.co.uk/resource/e-recruitment-it-delivering>> [Data di accesso: 26/08/2017]
- LINKEDIN, 2013. *Italy global recruiting trends 2013*. [online]. Disponibile su: <<http://www.slideshare.net/mobile/linkedin-talent-solutions/global-recruiting-trends-2013-italy-italian>> [Data di accesso: 27/08/2017]
- LINKEDIN, 2016. *LinkedIn Talent Trends Italia 2016*. [online]. Disponibile su : <<http://www.business.linkedin.com>> [Data di accesso: 26/08/2017]
- MARIOTTI, M., 2010. La modernità è liquida? Capitale e lavoro in Zygmunt Bauman. *Pólemos. Materiali di filosofia e critica sociale* [online]. Disponibile su <http://www.rivistapolemos.it> [Data di accesso: 25/08/2017].
- MEZZANZANICA, M., a cura di., 2013. *Ipotesi di lavoro. Le dinamiche, i servizi e i giudizi che cambiano il mercato del lavoro*. Fondazione Obiettivo Lavoro, n. 2 [online]. Disponibile su: <<http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2013/12/Rapporto-mercato-del-lavoro-2013.pdf>> [Data di accesso: 23/08/2017]
- SCARCELLA, L., 2017. Facebook raggiunge 2 miliardi di utenti attivi al mese. *La Stampa*. 28 Giu. [online]. Disponibile su: <<http://www.lastampa.it/2017/06/28/tecnologia/news/due-miliardi-di-utenti-usano-facebook-Qne6S3f8L1Pu6ebMRsB8RK/pagina.html>>
- SOLIMENE, A., 2016. Perché e come utilizzare LinkedIn Sales Navigator. *Spremute digitali*. 22 Set, [online]. Disponibile su: <<http://www.spremutedigitali.com/linkedin-sales-navigator-clienti/amp/>> [Data di accesso: 23/08/2017]

Normativa

Direttiva del Consiglio Europeo 2000/78/CE del 27 novembre 2000 sulla parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro.

Dlgs. 2 agosto 2004, n.256.

Webgrafia

<<http://about.twitter.com/it/company>> (piattaforma di microblogging).

<<http://business.linkedin.com/it-it/talent-solutions/pubblicare-annunci-di-lavoro#>>

(Portale del social network LinkedIn pensato per offrire prodotti per la ricerca e il reclutamento di nuovi talenti).

<<http://it.wikipedia.org/wiki/Microblogging>> (Enciclopedia online a contenuto libero).

<<http://linkedin.com>> (Social network che consente di creare la propria rete professionale attraverso dei collegamenti con altri utenti).

<<http://modellocurriculum.com/web-recruitment-vantaggi-e-svantaggi.html>> (Sito dedicato alla creazione di curriculum vitae e lettere di presentazione, trattando anche temi di interesse aziendale come i contratti di lavoro, la ricerca del personale e la gestione dei colloqui).

<<http://www.adecco.it/come-trovare-lavoro/digital-reputation-e-social-recruiting>> (Sito web di una delle più importanti piattaforme di consulenza e soluzioni HR. Adecco offre anche sondaggi e indagini sul tema del reclutamento).

<<http://www.belloma.it/elementi-di-base-categorie-e-tipologie/>> (Sito di raccolta informazioni e definizioni sul web e sulla tecnologia in generale).

<<http://www.in-recruiting.com/it/cos-e-una-job-board>> (Sito progettato da un gruppo di consulenti HR e specialisti IT per offrire soluzioni per il reclutamento del personale. All'interno del sito è possibile trovare articoli di professionisti sui temi più attuali della gestione risorse umane).

<<http://www.lifewire.com/what-is-microblogging-3486200>> (Blog su temi di tecnologia).

<<http://www.risorseumane-hr.it/bacheca-hr/cercato-trovato-lavoro-nel-2016/>> (Sito di articoli di interesse HR scritti da professionisti delle risorse umane).

Video

Chalhoub Group : A LinkedIn Recruiter Certification Success Story, 2016. LinkedIn Talent Solutions, 20 Lug, [online]. Disponibile su: <<https://www.youtube.com/watch?v=sn7oj-0yFQg&feature=youtu.be>>

Trovare lavoro con LinkedIn. I consigli di Adecco 2014. The Adecco Group Italy, 10 Set, [online]. Disponibile su: <<https://m.youtube.com/watch?v=-3wDOQWaSGc>>

1

¹ L'elaborato si compone di 12087 parole, esclusa bibliografia