



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA

**CORSO DI LAUREA IN MANAGEMENT DEI SERVIZI EDUCATIVI E FORMAZIONE
CONTINUA**

CLASSE DI LAUREA IN LM-57

TESI

***THE CHALLENGE OF SKILLS: LE NUOVE COMPETENZE DELL'HR RECRUITER,
UNA PROFESSIONE IN UPSKILLING PER UN FUTURO PIU' COMPETITIVO.
ITALIA E STATI UNITI A CONFRONTO***

**THE CHALLENGE OF SKILLS: THE NEW COMPETENCIES OF HR RECRUITERS, A
PROFESSION IN UPSKILLING FOR A MORE COMPETITIVE ADVANTAGE.
ITALY AND THE UNITED STATES COMPARED**

RELATORE: Prof.ssa Stefanini Ambra

LAUREANDA: Venturini Beatrice

MATRICOLA: 2020339

ANNO ACCADEMICO 2022-2023

*A chi mi vuole bene e mi sostiene,
perché l'amore e la cura
sono la chiave per tutti i successi.*

INDICE

INTRODUZIONE.....	9
CAPITOLO 1. IL MERCATO DEL LAVORO ITALIANO: L'ATTUALE SITUAZIONE TRA SFIDE ED OPPORTUNITA'	15
1.1 Il contesto socio-economico	15
1.1.1 Esplorando l'occupazione, la disoccupazione e l'occupabilità nel mercato del lavoro.....	16
1.1.2 Analisi del tasso di occupazione, disoccupazione e inattività.....	18
1.2 Le sfide del mercato del lavoro in Italia: analisi e prospettive	21
1.2.1 Affrontare le sfide della disoccupazione giovanile e di lunga durata.....	21
1.2.2 Il concetto dei giovani Neet	23
1.2.3 Lo skill mismatch e il gap presente tra mondo accademico e realtà professionale	25
1.3 Opportunità emergenti nel mercato del lavoro in Italia	27
1.3.1 Le politiche attive del lavoro e l'applicazione durante la pandemia Covid-19	27
1.3.2 Programmi di formazione professionale ed investimenti per il futuro	31
1.3.3 Le professioni emergenti e i settori che offrono maggior crescita ed occupazione.....	32
1.4 Riflessioni conclusive	34
1.5 Bibliografia e sitografia capitolo 1	36
CAPITOLO 2. UNO SGUARDO APPROFONDITO AL MERCATO DEL LAVORO STATUNITENSE.....	38
2.1 Quadro istituzionale del mercato del lavoro negli Stati Uniti: strutture, politiche e regolamentazioni	39

2.1.1 Il ruolo del governo americano e delle agenzie governative	39
2.1.1.1 L' U.S. Department of Labor	42
2.1.1.2 L' U.S. Equal Employment Opportunity Commission	45
2.2 Tendenze occupazionali degli Stati Uniti	48
2.2.1 Employment rate & Unemployment rate	48
2.2.2 Le ragioni della disoccupazione, analisi delle cause dell'assenza di lavoro negli Stati Uniti	50
2.2.3 The Great Resignation: l'onda di dimissioni che sta trasformando il mercato del lavoro negli USA	52
2.3 Dinamiche salariali e condizioni di lavoro negli Stati Uniti	53
2.3.1 Profili professionali e retribuzioni medie, un'analisi dettagliata del mercato del lavoro degli Stati Uniti	54
2.3.2 Politiche di welfare aziendale e benefit offerti ai dipendenti	55
2.3.3 Le nuove frontiere del lavoro, professioni in crescita negli Stati Uniti.....	58
2.4 Riflessioni conclusive	59
2.5 Bibliografia e sitografia capitolo 2	61
CAPITOLO 3. ELEVANDO IL VALORE AZIENDALE: IL RUOLO STRATEGICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.....	63
3.1 Esplorando il cuore dell'organizzazione: significato e finalità della Gestione delle Risorse Umane	64
3.1.1 Il fascino dell'origine e la definizione della Gestione delle RU	64
3.1.2 Navigando tra le responsabilità: le varie attività delle RU.....	66
3.1.3 Le competenze essenziali del responsabile RU.....	71
3.1.4 Le sfide competitive che incidono sulla gestione delle RU	72
3.2 Alla scoperta del Recruiter: ruolo chiave, strategie efficaci e dinamiche nel reclutamento e nella selezione delle RU	73

3.2.1 Profilo e funzioni del recruiter, un'analisi della figura chiave del reclutamento e della selezione	74
3.2.1.1 Un accenno ai talenti acquisiti attraverso strategie innovative di recruitment.....	74
3.2.1.2 Recruitment inclusivo: il contributo del recruiter nel Diversity Management	76
3.2.2 Fasi, strategie e metodi: il ruolo del recruiter nell'identificare e selezionare il talento	77
3.2.2.1 Le nuove frontiere del reclutamento: dal recruiting 1.0 al recruiting 3.0	81
3.2.2.2 I Big Data nel recruiting, rivoluzionare la selezione attraverso l'analisi avanzata dei dati.....	83
3.2.2.3 Le piattaforme di lavoro online, un approfondimento sui job websites	84
3.2.3 Competenze e percorso formativo del recruiter moderno	86
3.3 Riflessioni conclusive	89
3.4 Bibliografia e sitografia capitolo 3	91
CAPITOLO 4. LA RICERCA: NUOVI SVILUPPI PER IL FUTURO DELL'HR RECRUITER, PROSPETTIVE E COMPETENZE AVANZATE.....	93
4.1 Definizione del contesto di ricerca	94
4.2 Le strategie di rilevazione dati: metodi e tecniche applicate	96
4.2.1 I segreti del Talent Acquisition: il dietro le quinte dell'intervista con una Headhunter	97
4.2.2 Voci dagli Stati Uniti: il focus group che racconta le esperienze di recruiting di lavoratori	107
4.2.3 Analisi delle testimonianze dei partecipanti: insights dall'intervista e dal focus group.....	112

4.2.4 Migliorare il recruiting in Italia: il questionario d'indagine tra i lavoratori italiani.....	114
4.2.4.1 Analisi dei dati: risultati chiave del questionario e visualizzazioni grafiche	118
4.3 Riflessioni conclusive	145
4.4 Bibliografia capitolo 4	147
CONCLUSIONE	148
BIBLIOGRAFIA	152
SITOGRAFIA.....	155
RINGRAZIAMENTI	158

INTRODUZIONE

Ogni giorno le organizzazioni devono confrontarsi con una complessità dell'ambiente dovuta in parte alla globalizzazione, in parte all'accelerazione dei processi di cambiamento spinti dalla tecnologia. In questo contesto, temi centrali da tenere in considerazione per la competitività delle organizzazioni sono l'apprendimento e l'innovazione, in quanto in grado di influenzare le performance organizzative. Pertanto, nel contesto sempre più complesso e globalizzato dei mercati del lavoro, in questo caso italiano e statunitense, la gestione efficace delle Risorse Umane rappresenta una delle sfide più rilevanti e decisive per la sostenibilità e la crescita delle organizzazioni. Nel cuore di questa gestione, la figura del *recruiter* emerge come attore centrale, incaricato di identificare, attrarre e selezionare il talento necessario per alimentare la crescita ed il successo aziendale. Tuttavia, il confronto tra il panorama italiano e statunitense rivela non solo somiglianze ma anche differenze sostanziali nelle pratiche di reclutamento, influenzate da contesti culturali, normative e dinamiche socio-economiche uniche.

È utile chiarire la motivazione per la quale lo studio si è concentrato sul confronto di questi due Paesi. L'Italia è stata presa in considerazione in quanto si ritiene che concentrare la ricerca nel proprio paese possa essere un modo significativo per contribuire al progresso sociale, economico e culturale della nazione, portando beneficio a tutti i suoi abitanti. Gli Stati Uniti, invece, sono stati attentamente valutati in quanto hanno una delle economie più grandi e avanzate al mondo, con numerose aziende leader a livello globale. Sono spesso all'avanguardia nell'innovazione tecnologica, con molte delle principali imprese high-tech e centri di ricerca nel paese, e considerati un *melting pot* di culture differenti. È importante considerare che entrambi i Paesi hanno i propri punti di forza e sfide, e una comparazione bilanciata può offrire una visione più completa della situazione. Questo confronto è stato pensato in quanto si ritiene che l'Italia possa trarre ispirazione da molte pratiche già in atto negli Stati Uniti, ma allo stesso tempo la ricerca evidenzierà come possa accadere anche il contrario. Infatti, l'apprendimento reciproco è una strada che può portare ad un arricchimento culturale, sociale ed economico per entrambi i Paesi; l'apertura a nuove idee e pratiche,

unita ad una comprensione rispettosa delle differenze, può essere la chiave per un futuro collaborativo e prospero tra le due nazioni.

Per tali motivi, il presente lavoro di ricerca si propone di esplorare in dettaglio questo scenario complesso, indagando le dinamiche del mercato del lavoro in Italia e negli Stati Uniti e approfondendo il ruolo cruciale svolto dai recruiter in queste realtà. La ricerca si concentrerà sull'analisi approfondita delle competenze richieste e delle sfide affrontate dai recruiter, con l'obiettivo di delineare un profilo professionale completo ed attuale, in grado di affrontare le mutevoli esigenze del mondo del lavoro contemporaneo. Per raggiungere questo obiettivo, la metodologia di ricerca adottata è stata diversificata ed esaustiva. L'analisi di un'intervista ha permesso di aprire la riflessione attingendo alle prospettive autentiche di professionisti nel settore del recruiting, mentre il focus group ha offerto uno sguardo multi prospettico coinvolgendo alcuni lavoratori. L'integrazione di questi dati qualitativi sarà supportata da un approccio quantitativo attraverso l'impiego di un questionario, distribuito su un campione rappresentativo di partecipanti.

Attraverso questo approccio poliedrico, l'elaborato mira non solo ad indentificare le *best practices* e le sfide specifiche nel reclutamento, ma anche a comprendere i punti di vista e le percezioni di coloro che si confrontano quotidianamente con il profilo professionale del recruiter. In questo modo, lo studio accademico si presenta come un contributo significativo alla comprensione delle dinamiche del reclutamento, promuovendo una riflessione approfondita sulle competenze fondamentali necessarie per eccellere in questo ruolo chiave nelle moderne pratiche delle Risorse Umane.

Definito ciò, il primo capitolo offre un'analisi dei concetti chiave e delle tematiche fondamentali che riguardano il mercato del lavoro italiano. Verranno esplorate le dinamiche principali che delineano l'argomento d'interesse e verrà fornita una panoramica essenziale per il lettore. Nel dettaglio sarà analizzato il contesto socio-economico, esplorando i concetti ed i tassi di occupazione e disoccupazione; sarà posta rilevanza anche alla nozione di occupabilità. L'attenzione si sposterà, poi, verso le sfide che il mercato del lavoro del nostro Paese deve affrontare quotidianamente. In particolare si cercheranno di approfondire le aree della disoccupazione, giovanile e di

lunga durata, e lo *skill mismatch* nonché il gap presente tra il mondo accademico e la realtà professionale. In secondo luogo, si tratterà di opportunità emergenti come lo sviluppo di politiche attive del lavoro e programmi di formazione professionale. Le prospettive sono numerose, ognuno può offrire il proprio contributo, ed è fondamentale che si cerchi di pensare ed operare in un'ottica di investimento per il futuro del Paese e di ogni singolo individuo.

Nel secondo capitolo verrà gettato uno sguardo ed approfondito il mercato del lavoro statunitense. Sarà data inizialmente particolare attenzione al quadro istituzionale della nazione, analizzando la funzione del governo e delle agenzie governative. A tal proposito si evidenzierà il ruolo cruciale dell'U.S. Department of Labor e dell'U.S. Equal Employment Opportunity Commission. Come per il panorama italiano, saranno esplorati, a questo punto, i tassi di occupazione e disoccupazione ed evidenziate le cause dell'assenza di lavoro, nonché scrutato il famoso fenomeno della Great Resignation. In ultima analisi si sottoporranno ad esame le dinamiche salariali e le politiche di welfare e benefit offerti ai dipendenti, così come le nuove frontiere del lavoro e le professioni in crescita negli Stati Uniti.

Il terzo capitolo si concentrerà sul ruolo strategico della gestione delle Risorse Umane, esaminando le sfaccettature più complesse ed analizzando le finalità del ruolo. Questa sezione mira ad offrire una visione dettagliata delle responsabilità che la funzione deve dimostrare, gettando luce sulle principali attività che influenzano il successo organizzativo. Le tematiche affrontate si conetteranno alle competenze essenziali del responsabile Risorse Umane ed alle sfide competitive che deve affrontare. Infine lo studio riserverà particolare riguardo nei confronti della figura chiave del recruiter e delle dinamiche che caratterizzano il ruolo. Attraverso strategie innovative di recruitment, tra le quali si fa riferimento al concetto di inclusività, il profilo professionale mette in campo una serie di strumenti e metodologie per identificare e selezionare il talento. Si farà accenno al passaggio ed arrivo al recruiting 3.0 ed all'implicazione dei Big Data, evidenziando le potenzialità della sempre crescente rivoluzione tecnologica. A tal proposito si elencheranno gli svariati job websites e le loro implicazioni nei processi in

esame. Di seguito verranno sottolineate le competenze tecniche che è necessario caratterizzino il ruolo del recruiter.

Infine, con il quarto capitolo si concluderà, o meglio inizierà, la ricerca dei nuovi sviluppi per il futuro dell'HR recruiter. È importante sottolineare che questo elaborato porterà certamente a delle conclusioni, tenendo viva però la speranza che possa solo essere una partenza per nuovi e prossimi ampliamenti. All'interno della sezione sarà inizialmente possibile esplorare il contesto della ricerca, dalla definizione del tema al problema conoscitivo. In tal senso si ritiene che lo studio possa essere necessario per scoprire ed approfondire le competenze chiave che è bene possieda un HR recruiter al fine di ottenere un vantaggio competitivo, per la propria persona ma anche per l'organizzazione. Il presupposto sarà quello di pensare come gli strumenti a disposizione del profilo siano utili allo scopo ma non bastino per fornire un'esperienza di rilievo anche per i candidati. Pertanto, l'obiettivo sarà quello di indagare le competenze tipiche del recruiter, approfondirle ed incrementarle, considerando il profilo come una professione in *upskilling*. Verranno formulate alcune possibili ipotesi che guideranno la ricerca, il percorso sarà utile per scoprire se le aspettative acquisteranno concretezza. Lo studio ha una precisa impostazione metodologica; in un primo momento verrà analizzata l'intervista effettuata ad una *professional headhunter*, grazie alla quale è stato possibile approfondire molte dimensioni del mondo del recruiting ed esplorare concretamente quanto esposto nei capitoli precedenti. Una volta approfondito il ruolo della testimone e compreso il contesto, sono state analizzate le differenze del mercato del lavoro che intercorrono tra Italia e Stati Uniti ed è stato posto un focus particolare agli step del processo di recruiting e selezione, secondo la sua personale esperienza. Un accenno particolare, collegandosi alla letteratura presa in esame, è stato posto nei confronti delle domande discriminatorie che potrebbero, ma non dovrebbero, essere poste durante un colloquio di selezione. Un'altra dimensione approfondita nell'intervista riguarda i principali mezzi di reclutamento e l'importanza del Curriculum Vitae. In ultima analisi ci si è soffermati sulla formazione professionale del profilo preso in esame e sulle competenze che gli appartengono.

In un secondo momento è stato esposto il risultato di un focus group tenutosi online con alcuni lavoratori statunitensi; il fine quello di esplorare l'argomento dal punto di vista del lavoratore, il quale ha avuto l'opportunità di partecipare ad una selezione per una posizione lavorativa. Per lo studio risultava fondamentale poter investigare il punto di vista di un recruiter professionista ma altresì quello di coloro che occupano il ruolo opposto. In tal senso, dopo aver approfondito quale fosse la loro occupazione, è stato indagato il rapporto instauratosi con il recruiter di riferimento e più in generale la personale impressione avuta sul processo di selezione affrontato. È stato chiesto loro di ricordare alcune delle domande alle quali hanno dovuto rispondere; ed infine indagato il rapporto a livello umano che hanno stabilito con il professionista e quali le competenze attribuitegli.

In conclusione, da queste testimonianze è stato possibile sviluppare un ulteriore strumento di indagine, un questionario esplorativo.

La creazione del questionario, attraverso la raccolta di materiale proveniente da varie fonti, è stato un processo che ha dimostrato una metodologia approfondita e multidimensionale nell'approccio di ricerca. Questo riflette l'impegno nell'ottenere una comprensione completa ed articolata del soggetto in esame, quale il recruiter e i tratti associati alla sua figura professionale. Prima di giungere a sottoporre il questionario al campione, è interessante notare la fase in cui è stata stilata una lista di tratti attribuibili al recruiter. L'adozione di un approccio basato sui Big Five e sull'intelligenza emotiva suggerisce un'attenzione particolare agli aspetti personali, comportamentali ed emotivi che possono influenzare l'efficacia del recruiter nel suo ruolo. Questa metodologia riconosce l'importanza non solo delle competenze tecniche ma anche delle competenze interpersonali e delle caratteristiche personali che possono contribuire al successo nella selezione del personale. La creazione di una lista di tratti basata sulle informazioni raccolte tramite l'intervista ed il focus group mostrerà una consapevolezza dell'importanza delle percezioni degli attori coinvolti nel processo di selezione, contribuendo a creare un quadro più completo della figura del recruiter.

L'ideazione e la redazione del questionario, alimentata da questa approfondita fase preliminare, rifletterà la strutturazione di un'indagine empirica accurata e significativa. Sottoporre lo strumento ad un campione ha aggiunto un livello di validità esterna alla ricerca, consentendo di generalizzare i risultati.

In sintesi, la metodologia adottata per questo studio non solo dimostrerà una rigorosa attenzione ai dettagli ma sottolineerà anche l'importanza di considerare sia gli aspetti oggettivi che soggettivi nella valutazione di un professionista del reclutamento. La combinazione di dati quantitativi e qualitativi contribuirà ad una comprensione più ricca e sfaccettata del ruolo del recruiter e dei fattori che contribuiscono al suo successo.

Si è certi che i risultati di questa ricerca possano essere utili per apportare un miglioramento alle pratiche nonché all'attitudine e alle competenze del recruiter professionista. Si è però altrettanto sicuri che dal presente studio possano nascere molti altri sviluppi futuri, pertanto questo vuole essere un invito, a tutti coloro che desiderano farlo, a continuare ad apportare miglioramenti.

Definite tali premesse, ci si augura che il lettore possa immergersi in questo percorso e trarne il meglio, per la propria persona, professione e per la propria organizzazione.

CAPITOLO 1. IL MERCATO DEL LAVORO ITALIANO: L'ATTUALE SITUAZIONE TRA SFIDE ED OPPORTUNITA'

Il percorso di studio e ricerca trova la sua origine in un'approfondita ed accurata analisi del contesto italiano, precisamente un'indagine sull'attuale situazione in cui riversa il nostro Paese dal punto di vista del mercato del lavoro. Al fine di comprendere ed interagire con le differenti dinamiche che caratterizzano questo processo eterogeneo e macchinoso è necessario porre attenzione e ricercare i principali fattori che ne influenzano il funzionamento e l'evoluzione nel corso del tempo.

L'obiettivo principale di questo capitolo è quello di offrire una visione generale del mercato del lavoro italiano. Il nostro Paese, infatti, è chiamato ad affrontare quotidianamente complessità come crescite e decrescite economiche, disoccupazione, flessibilità contrattuale e disallineamento tra domanda ed offerta non soltanto in termini di opportunità lavorative ma anche a livello di competenze dei singoli cittadini.

L'Italia, come d'altronde molti altri Paesi, riserva molta attenzione e sottolinea l'importanza del lavoro, come ricorda l'articolo 4 della Costituzione: "La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società".

Essendo il lavoro elemento cardine della nostra società, è utile analizzare di seguito le dinamiche e principali sfide che ne caratterizzano l'essenza.

1.1 Il contesto socio-economico

Il mondo del lavoro è in continua evoluzione, plasmato da dinamiche economiche, sociali e tecnologiche in rapida mutazione. In questo contesto, comprendere l'occupazione, la disoccupazione e l'occupabilità è cruciale per individui, istituzioni e società nel loro complesso.

Di seguito verranno esplorati questi tre concetti chiave, verranno esaminati dati statistici che riflettono il tasso di occupazione e disoccupazione e verrà posta particolare enfasi al concetto di occupabilità, trovandoci appunto in un'era in cui il mercato richiede adattabilità e apprendimento continuo.

1.1.1 Esplorando l'occupazione, la disoccupazione e l'occupabilità nel mercato del lavoro

Per iniziare è utile fornire le definizioni di alcuni termini che accompagneranno il lettore attraverso il percorso di ricerca.

Secondo l'Enciclopedia Treccani il termine *occupazione* indica l'"insieme degli individui che, in base alle rilevazioni dell'ISTAT sulla forza lavoro, risultano occupati in un determinato periodo come dipendenti o come indipendenti".

Al contrario il termine *disoccupazione*, secondo la medesima fonte, non è altro che "la condizione di mancanza di lavoro per una persona in età lavorativa attivamente in cerca di occupazione e immediatamente disponibile a lavorare".

È chiaro come quest'ultimo sia un concetto ben più complesso di quanto si possa pensare. Nello studio di Viviano (2003) si percepisce chiaramente il criterio convenzionale secondo il quale un qualsiasi individuo possa ritenersi disoccupato solo nel momento in cui egli stesso si dichiara alla ricerca di un impiego, di essere disponibile a lavorare e di aver compiuto azioni di ricerca lavorativa nelle ultime quattro settimane dalla rilevazione. Queste sono le condizioni base per le quali un soggetto possa ritenersi disoccupato. È doveroso però fare riferimento a coloro che, pur essendo privi di lavoro, non estendono la loro ricerca in modo attivo, venendo considerati in questo modo come forze di lavoro potenziali. In Italia un gran numero di persone fa parte di tale categoria, non avendo effettuato ricerche attive nelle ultime quattro settimane, e collocata nella fascia tra disoccupazione e non partecipazione.

Approfondite queste nozioni, il terzo termine da analizzare è *occupabilità*, concetto ampiamente condiviso all'interno del Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente (2000), documento elaborato dalla Commissione Europea.

L'occupabilità, o *employability*, è un concetto chiave, tendenzialmente differente da quelli analizzati poc'anzi che indicano una situazione pressoché stabile nel mercato del lavoro, infatti fornisce indicazioni circa una potenzialità dell'individuo. Viene, per l'appunto, considerata come una variabile decisiva del comportamento attivo dell'individuo alla ricerca di lavoro in quanto potrebbe concedere alle persone di migliorare le esperienze personali e professionali in vista del miglioramento professionale (Ingusci, De Carlo, Catalano, Madaro, Perrone, Brocca, & Signore, 2019).

L'*employability* è una forma di adattabilità dell'individuo che consente di identificare e realizzare opportunità di carriera (Ingusci et al., 2019) pertanto si ritiene che qualsiasi individuo al giorno d'oggi debba essere potenzialmente occupabile, pronto ad essere inserito nel mercato del lavoro e a muoversi tra diversi contesti lavorativi per necessità o per scelta.

Si può notare come la prospettiva dell'occupabilità implichi una sostanziale incertezza rispetto alla prospettiva dell'occupazione. Tuttavia nel Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente (2000) si sottolinea che "l'occupabilità [...] è anche la premessa determinante per ottenere la piena occupazione" (p. 6). L'auspicio, sembra dunque essere quello che l'occupabilità, nella vita di ciascun individuo, sia passaggio verso l'occupazione, ovvero il raggiungimento di una posizione lavorativa stabile o sufficientemente sicura da poter rendere possibile la serenità che proviene da un reddito ragionevolmente assicurato.

Oltre ad essere data dalla propria flessibilità personale a muoversi in diversi contesti lavorativi e dalla capacità di cogliere cambiamenti ed opportunità del mercato del lavoro, l'*employability* viene certificata dal Curriculum Vitae laddove sono indicati titoli di studio, specializzazioni, skills ed esperienze pregresse.

Ad ogni modo l'importanza di questi concetti viene ribadita nella Raccomandazione del Consiglio (2018) relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente. In

tale documento il Consiglio dell'Unione Europea afferma "il diritto di ogni persona a un'assistenza tempestiva e su misura per migliorare le prospettive di occupazione o attività autonoma, alla formazione e alla riqualificazione, al proseguimento dell'istruzione e a un sostegno per la ricerca di un impiego" (p. 6).

In conclusione è necessario sottolineare l'immagine del nesso tra employability e formazione. Considerando entrambe le prospettive, quella di occupabilità e occupazione, il lifelong learning svolge un ruolo fondamentale. È evidente che la preparazione per essere occupabili poggia sulla volontà e possibilità di continuare a migliorare le conoscenze e competenze, soft skills e quant'altro. Tuttavia, anche allorché venga raggiunta la dimensione dell'occupazione, il compito di *learners* non si potrebbe mai dire concluso in quanto si dovrebbe essere impegnati in esperienze di aggiornamento e riqualificazione professionale. Fondamentale in tutto questo percorso è considerare anche il peso dell'apprendimento informale.

1.1.2 Analisi del tasso di occupazione, disoccupazione e inattività

Per consentire alla ricerca di introdurre attuali studi ed indagini statistiche è necessario, dopo averne chiarito i termini poco sopra, analizzare ora i concetti che racchiudono i tassi di occupazione, disoccupazione ed inattività.

Secondo l'Istat (Istituto Nazionale di Statistica) per *tasso di occupazione* si intende il "rapporto tra gli occupati e la corrispondente popolazione di riferimento" mentre ci si riferisce al *tasso di disoccupazione* per indicare il "rapporto tra le persone in cerca di occupazione e le corrispondenti forze di lavoro". Il *tasso di inattività* fa riferimento, invece, al "rapporto tra le persone non appartenenti alle forze di lavoro e la corrispondente popolazione di riferimento. La somma del tasso di inattività e del tasso di attività è pari al 100 per cento".

L'Istat pone in essere la cosiddetta *RFL* (Rilevazione sulle Forze di Lavoro) che rappresenta la basilare fonte di informazione statistica sul mercato del lavoro in Italia. A questa indagine vi partecipano ogni anno i componenti delle famiglie del campione

estratto e i risultati di tale osservazione sono diffusi attraverso comunicati stampa mensili o trimestrali.

A scopo di ricerca, a questo punto, risulta interessante consultare i dati rilevati negli ultimi anni e comprendere come sia mutata la situazione a livello di occupazione e disoccupazione nel nostro Paese. Nel tentativo di procedere ad una comparazione adeguata verrà preso come riferimento il mese di maggio dal 2018 al corrente anno 2023, ciò per confrontare anche l'alterazione della situazione pre e post pandemia Covid-19.

A maggio 2018 vi è stato un sensibile aumento, rispetto ai precedenti mesi, che ha portato il tasso di occupazione al 58,8%, di conseguenza viene registrato un calo nella stima degli individui in cerca di occupazione. Il tasso di disoccupazione in questo mese si attesta attorno al 10,7% mentre il tasso di inattività rimane stabile, rispetto ai mesi precedenti, al 34,0%.

A maggio 2019, ad un anno di differenza, il tasso di occupazione si registra al 59,0%, vi è però una diminuzione più apprezzabile per quanto riguarda di tasso di disoccupazione che cala al 9,9%. Aumenta leggermente il tasso di inattività pari al 34,3%.

A maggio 2020, in pieno periodo pandemico, viene registrata una diminuzione considerevole del tasso di occupazione, cresce il numero di persone alla ricerca di un impiego. Il tasso di occupazione viene annotato al 57,6% mentre quello di disoccupazione risulta 7,8%. Si registra un notevole aumento del tasso di inattività che si attesta intorno al 37,3%.

A maggio 2021, rispetto all'anno precedente, si memorizza una crescita per quanto riguarda gli individui in cerca di lavoro a causa della diminuzione che aveva contraddistinto l'inizio dell'emergenza sanitaria. Il tasso di occupazione è pari a 57,2% mentre quello di disoccupazione risulta essere il 10,5%. Il tasso di inattività diminuisce al 36,0%.

A maggio 2022 il tasso di occupazione si registra al 59,8%, scende il tasso di disoccupazione all'8,1% mentre il tasso di inattività è pari al 34,8%. Il numero di occupati

registrati in questo mese è superiore all'anno precedente, diminuiscono le persone in cerca di lavoro e anche il numero di inattivi.

A maggio 2023 prosegue la crescita dell'occupazione registrandone un tasso pari al 61,2%, scende ulteriormente il tasso di disoccupazione al 7,6%. Tuttavia permane relativamente stabile il tasso di inattività al 33,7%.

Per meglio avere una chiara visione dell'evoluzione dei concetti di interesse, i risultati visibili vengono riportati all'interno della Tabella 1.

Tabella 1

Tassi di occupazione, disoccupazione e inattività dal 2018 al 2023 in Italia -
(rielaborazione della ricercatrice in base ai dati tratti da Istat)

	Tasso di occupazione	Tasso di disoccupazione	Tasso di inattività
2018	58,8%	10,7%	34,0%
2019	59,0%	9,9%	34,3%
2020	57,6%	7,8%	37,3%
2021	57,2%	10,5%	36,0%
2022	59,8%	8,1%	34,8%
2023	61,2%	7,6%	33,7%

Negli anni considerati è chiaramente visibile come vi sia stato, nonostante la flessione del 2020-2021 per i motivi sopra citati, un aumento del tasso di occupazione ed allo stesso modo una diminuzione del tasso di disoccupazione. Il tasso di inattività, nonostante un leggero aumento nel biennio considerato poco sopra, è rimasto pressoché invariato. Il dato che più sorprende è il 7,8% del tasso di disoccupazione dell'anno 2020, decisamente minore rispetto agli anni precedenti e successivi. In molti paesi, compresa l'Italia, a seguito dello scoppio della pandemia, sono state introdotte misure di lockdown e restrizioni che hanno inevitabilmente portato alla chiusura di numerose attività economiche. Questo fatto ha ridotto temporaneamente la

disoccupazione poiché un numero non indifferente di persone è entrato in un periodo di inattività o licenziamento temporaneo, non venendo classificato come disoccupato. Associato a ciò vi è il fatto che in quell'annata si è registrato il più alto tasso di inattività di tutto il sessennio.

1.2 Le sfide del mercato del lavoro in Italia: analisi e prospettive

I cambiamenti sociali sono profondi e continui ed in qualsiasi epoca hanno sempre portato trasformazioni negli stili di vita dei cittadini, nell'economia e soprattutto nel mercato del lavoro. La globalizzazione e le trasformazioni quotidiane hanno sicuramente portato con sé numerosi vantaggi a livello locale e globale, tuttavia lo sviluppo del benessere personale e dell'occupazione non è stato in grado di stare sempre al passo. Invero le trasformazioni del mercato del lavoro, in un ambiente di cambiamento, determinano il fatto che il quadro occupazionale italiano sia caratterizzato da numerosi fenomeni differenti. Aumenti e diminuzioni dei tassi di disoccupazione e di inattività, come visto in precedenza, sono stati i protagonisti di questo ultimo decennio. Oltre a ciò incertezza ed instabilità della vita professionale sono i sintomi di precarietà del lavoro e sviluppo di nuove forme di lavoro atipiche che inevitabilmente si ripercuotono sullo sviluppo delle carriere e il benessere delle persone (Ingusci et al., 2019).

È favorevole, per tali ragioni, approfondire ed analizzare alcune delle principali sfide che il nostro Paese si trova a dover fronteggiare ogni giorno in ambito socio-economico. Un'attenzione particolare verrà riservata per la fascia di popolazione giovanile in quanto inestricabilmente legata al futuro del Paese.

1.2.1 Affrontare le sfide della disoccupazione giovanile e di lunga durata

Le trasformazioni avvenute negli ultimi anni, prendendo in considerazione ad esempio quelle che riguardano l'intero sistema familiare e scolastico, hanno inciso sulle condizioni di vita e di scelta soprattutto della popolazione più giovane. Infatti, i

complessi fenomeni di dilazione dei tempi di transizione dei giovani dalla scuola al mondo del lavoro o la de-standardizzazione dei percorsi di vita o ancora il fenomeno della disoccupazione giovanile rientrano tra le competizioni sempre aperte della società odierna (Labriola, 2014).

È stato più volte discusso circa il modello di istruzione e formazione adottato dall'Italia, vista la preoccupante situazione sociale e occupazionale dei giovani, pensando di dover trovare una soluzione al divario tra le qualifiche universitarie dei laureati e l'esigente mercato del lavoro (Massagli, 2019). Ricollegandosi a quanto esposto prima, l'*employability*, o occupabilità, dei laureati in particolare ma più in generale dei giovani è una preoccupazione allarmante e ricorrente. Labriola ricorda l'urgenza di considerare la crescita permanente e continua delle giovani generazioni quale leva di innovazione culturale della società e oltre ciò "delineare le migliori condizioni di vita che occorrono agli adulti per affrontare le difficoltà educative connesse al saper comunicare in famiglia e nella società, al saper conoscere e comprendere i propri bisogni educativi, al saper riflettere sulla propria esperienza di vita" (Labriola, 2014, p. 149).

Per sopperire a questo bisogno sicuramente dovrebbero entrare in campo diverse forze, prime fra tutte la consapevolezza del percorso di vita che si vorrebbe intraprendere. Oltre a ciò non va dimenticata l'importanza di politiche e programmi che hanno lo scopo di promuovere l'imprenditorialità giovanile, offrire formazione professionale e creare opportunità di lavoro nuove. Indispensabile, inoltre, è l'aggiornamento costante dei livelli di qualificazione professionale dei lavoratori. Questo si intende sia per il settore giovanile sia per quello adulto nel momento in cui ci si trova davanti a casi di disoccupazione di lunga durata. Si fa riferimento, in questo senso, ad individui rimasti senza occupazione per un periodo di tempo prolungato con difficoltà nel trovare una nuova occupazione. L'Istat indica il tasso di disoccupazione di lunga durata come il rapporto tra le persone in cerca di un'occupazione da 12 mesi e oltre e le forze di lavoro.

Tra le cause di questo fenomeno sicuramente vi si può riconoscere il *mismatch* tra le competenze richieste dal mercato del lavoro e quelle possedute dall'individuo, concetto

che verrà approfondito in seguito, oltre alle barriere personali e strutturali all'occupazione.

Se lo scopo è quello di generare innovazione nella società, moderna e globalizzata, deve esserci la necessità di coniugare le conoscenze pedagogiche a quelle economiche, infatti senza l'educazione allo sviluppo non è possibile contribuire alla crescita del Paese, di contro se non vengono associate le conoscenze economiche a quelle pedagogiche non può avvenire una crescita culturale (Labriola, 2014).

In conclusione va ricordato che nel momento in cui si pensa alla disoccupazione giovanile si fa riferimento ad alti tassi percentuali di giovani tra i 15 e i 24 anni senza un lavoro remunerato. Per tutte le motivazioni viste in precedenza, una delle priorità del nostro Paese dovrebbe essere quella di ridurre il divario tra giovani occupati e non, questo per poter sfruttare al meglio il potenziale economico e soprattutto garantire un futuro migliore alle nuove generazioni. Riuscire a combattere la disoccupazione giovanile e di lunga durata, o quanto meno cercare di diminuirne il flusso, porterebbe effetti positivi sulla società e diminuirebbe le difficoltà individuali.

1.2.2 Il concetto dei giovani Neet

Strettamente collegato a quanto esposto sopra è il concetto di *Neet*, letteralmente *Not engaged in Employment, Education or Training*, ovvero i giovani adulti che non lavorano, non studiano e non si stanno formando. Sebbene la coniazione del termine risalga alla fine del secolo scorso, è nel 2017 con la 72° Assemblea Generale delle Nazioni Unite che nell'articolo 14esimo si riporta l'urgenza di dover affrontare il problema a livello mondiale (Agrusti, Leproni, Olivieri, Stillo, & Zizioli, 2021).

Un altro esplicito riferimento al concetto lo si ritrova nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, un programma sottoscritto dai governi dei Paesi membri dell'ONU nel 2015. D'interesse per la ricerca è in particolare l'obiettivo numero 4 che recita "fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti". In particolare Agrusti et al. (2021) ricordano che nel paragrafo 4.4 si fa riferimento al

fatto che “entro il 2030, è necessario aumentare sostanzialmente il numero di giovani e adulti che hanno competenze rilevanti, comprese le competenze tecniche e professionali, per l’occupazione, posti di lavoro dignitosi e imprenditorialità”. (p. 64)

La collocazione di questa categoria eterogenea di giovani all’interno dello status sociale viene così suddivisa:

- gli *attivi* sono coloro che sono alla ricerca di un lavoro, principalmente di età compresa tra i 15 e i 29 anni, rappresentano circa il 41%.
- Gli *implementatori* sono, invece, coloro che aspirano a soddisfare i bisogni personali di formazione e apprendimento, si trovano alle porte del mercato del lavoro ma sono in attesa di aggiornare il proprio quadro di competenze.
- Gli *indisponibili* sono coloro, per lo più appartenenti al genere femminile, che rinunciano alla ricerca di un impiego perché dedite a ruoli di responsabilità familiare. A questa categoria corrispondono anche soggetti con problematiche di salute.
- I *disimpegnati*, coloro che meglio rappresentano il fenomeno Neet, sono soggetti che nutrono sfiducia nelle opportunità di impiego ed allo stesso tempo non volenterosi di avviare percorsi di formazione ed inserimento lavorativo.

Come afferma Agnoli (2014), si tratta di una condizione di doppia e simultanea assenza di processi di istruzione o formazione e lavoro che ondeggia tra i giovani divenendo pura espressione di disagio giovanile.

Vi sono alcune caratteristiche ricorrenti nei giovani coinvolti, pertanto come è possibile identificare quattro categorie è anche possibile tracciare un profilo con variabili identificative. Tra questi rientra sicuramente il basso livello di istruzione, nonché disabilità e background migratorio; non sono esclusi anche aspetti di condizione familiare come basso reddito, ambiente familiare difficile ed abitazione in zone remote (Agrusti et al., 2021). Da alcune indagini è emerso che questa categoria che rischia l’emarginazione sociale non pone alcuna fiducia circa la possibilità di trovare un impiego poiché ritiene inutile impegnarsi nella ricerca pensando non vi siano opportunità di alcun genere (Istat, 2019).

Il Rapporto Annuale dell'Istat 2022, effettuato a maggio 2023, ha rilevato che quasi un quinto tra i giovani di età compresa tra 15 e 29 anni non studiava, non lavorava e non era iscritto a percorsi di formazione. Dalle statistiche emerge che il fenomeno riguarda maggiormente ragazze, giovani residenti nel Mezzogiorno e stranieri. Purtroppo si è costretti ad appurare che il tasso del nostro Paese è nettamente superiore alla media europea, risulta secondo solo alla Romania. I dati più recenti fanno riferimento a circa 5,7 milioni di Neet nel nostro Paese, in particolare 4.259.000 appartenenti alla fascia d'età 15-24 anni mentre 1.466.000 tra 25 e 34 anni.

È chiaro che, nonostante le continue trasformazioni nel mercato del lavoro e gli obiettivi posti dalle istituzioni, i numeri di giovani Neet sono ancora molto alti. La speranza rimane quella che con il passare del tempo, trovando le formule adatte, il fenomeno possa decrescere fino a raggiungere livelli minimi.

1.2.3 Lo skill mismatch e il gap presente tra mondo accademico e realtà professionale

In questo generale contesto di disoccupazione che vede coinvolte le fasce deboli della popolazione ed i giovani, ma non solo, si registra, inoltre, un vero e proprio disallineamento tra le competenze possedute dal singolo lavoratore e quelle richieste dalle organizzazioni (Ingusci et al., 2019). Il cosiddetto *skill mismatch* diviene oggi sempre più popolare, le aziende sono alla ricerca di nuove figure professionali con abilità e competenze differenti rispetto alle professioni del secolo scorso.

Evento collegato a quanto esposto poco sopra è il cosiddetto *overeducation*, fenomeno della sovra-educazione, che come hanno affermato Franzini e Raitano (2009) si manifesta nel momento in cui il capitale umano di un lavoratore è superiore ed eccessivo rispetto alle mansioni svolte. Il fatto è senza dubbio da ricondursi alla mancanza di corrispondenza tra le competenze e conoscenze provvedute dal sistema educativo e le richieste del mercato del lavoro (Ingusci et al., 2019). Questa condizione non risulta alquanto proficua in quanto non compatibile con l'efficienza dell'individuo: numerosi sono i giovani laureati che pur di ottenere un impiego remunerato e stabile si trovano

costretti ad accettare posizioni con qualifiche inferiori rispetto a quelle possedute. Il rischio della dequalificazione, osserva ancora Ingusci, è molto alto e questi individui divengono di fatto *overskilled*, ovvero individui con competenze ed abilità superiori rispetto a quelle richieste dall'attività che svolgono.

In generale la tesi sostenuta è che il processo di transizione dal mondo accademico al mondo professionale con conseguente entrata nel mercato del lavoro sia un momento importante e delicato. Il giovane laureato, seppure spesso sostenuto da gruppi sociali come famiglia o pari, può apparire disorientato e disinformato. Le università dovrebbero avere il compito di guidare l'individuo in questa fase ma è noto che vi siano, non di rado, difficoltà nella gestione dei servizi di *placement* e orientamento professionale. Le conseguenze non tardano ad arrivare e nel caso in cui le istituzioni e gli stessi individui non siano pronti ad affrontare le richieste imminenti del mercato del lavoro e i tempi del passaggio si dovessero allungare, prosegue lo studioso, inevitabilmente si innescherebbero processi che inducono alla disoccupazione analizzata in precedenza.

In linea con quanto asserito fino ad ora, il bisogno fondamentale è che i giovani imparino a navigare proattivamente nel mondo del lavoro mobilitandosi alla ricerca di un'occupazione e utilizzando le proprie risorse, attitudini e capitale sociale. Per riprendere quanto esposto sopra, l'occupabilità ha una connotazione singolare per i giovani, in quanto permette di assicurarsi un posto ed una continuità all'interno dell'impetuoso mondo del lavoro e sviluppare percorsi di carriera.

La riflessione sul fatto che la formazione sia ancora molto lontana dalle richieste delle organizzazioni appare concreta ed attuale. Da qui la nascita dell'esigenza di analizzare i bisogni aziendali, di fare in modo che il mondo accademico comunichi con quello lavorativo, di agire seriamente sulla formazione, che dovrebbe dirsi esperienziale ed essere caratterizzata dall'acquisizione di conoscenze e competenze dettate dall'osservazione sul campo. Allo stesso tempo i giovani lavoratori devono sviluppare capacità di adattamento per potersi permettere di fronteggiare le richieste di domanda ed offerta e regolare le loro competenze all'interno delle organizzazioni. È risolutivo il concetto di trasferibilità delle competenze, inteso come la capacità di trasferire le

proprie competenze in un determinato contesto adattandole e rendendole efficaci (Ingusci, 2015).

1.3 Opportunità emergenti nel mercato del lavoro in Italia

Quanto analizzato fino a questo momento fa riferimento a tutto ciò che viene considerato come un ostacolo alla buona riuscita delle pratiche quotidiane che caratterizzano il mondo lavorativo. Vi sono, tuttavia, molti aspetti positivi ed opportunità che lo stesso mercato offre alla popolazione e che sarebbe utile saper cogliere e sfruttare al meglio. In particolare si vuole mettere in risalto il ruolo centrale delle Politiche Attive e i programmi che vengono in aiuto in momenti di difficoltà al singolo lavoratore.

1.3.1 Le politiche attive del lavoro e l'applicazione durante la pandemia Covid-19

La velocità delle transizioni nel mercato del lavoro e le loro caratteristiche sono influenzate da diversi fattori. Tra questi rientrano le scelte educative degli individui e le istituzioni sociali che regolamentano le interazioni tra i giovani e la società in cui vivono. Tre principali strutture che hanno un impatto significativo includono il sistema di istruzione e formazione, il mercato del lavoro e le politiche attive atte a mediarli (Lamonica, 2018).

Secondo il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, le politiche attive del lavoro comprendono tutte quelle iniziative messe in atto, sia a livello nazionale che locale, da parte delle istituzioni per stimolare l'occupazione e favorire l'integrazione lavorativa. Si tratta di un complesso di misure, programmi e azioni governative volte a regolare il mercato del lavoro, promuovere l'occupabilità, agevolare l'inserimento lavorativo delle persone in situazione di marginalità e fornire supporto finanziario a coloro che si trovano in difficoltà occupazionale (Corbi, Musello, & Sirignano, 2022).

Le politiche del lavoro hanno lo scopo di affrontare situazioni difficili, come la disoccupazione e il rischio di perdere il lavoro in modo involontario. Corbi et al. (2022) nel loro studio affermano, oltre a quanto detto, come queste misure si estendono anche alle persone inattive, che cercano un impiego ma hanno difficoltà a trovarlo. Questa iniziativa è una risposta del governo ad una sfida critica: come generare nuove opportunità lavorative e gestire la disoccupazione, intesa come la perdita non volontaria di un impiego retribuito.

Sempre secondo il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali un punto fondamentale per ottenere informazioni relative alle politiche del lavoro a livello territoriale è costituito dai Centri per l'Impiego. In quest'ultimi gli utenti hanno la possibilità di pianificare un incontro iniziale per ricevere assistenza, accedere ad una vasta gamma di servizi e beneficiare delle misure previste dalle politiche attive del lavoro. Tra queste ultime troviamo l'orientamento professionale e formativo, il supporto nella ricerca di impiego, la promozione di programmi di tirocinio e altro ancora. È possibile, inoltre, ottenere dettagli sulle opportunità lavorative a livello nazionale ed europeo, nonché sulla possibilità di formazione finalizzata all'inserimento o al reinserimento nel mondo del lavoro.

Tuttavia, i servizi relativi all'impiego non sono limitati esclusivamente ai Centri per l'Impiego, ma sono forniti da una varietà di entità, tra cui le Agenzie per il lavoro, gli Istituti di istruzione secondaria di secondo grado, le Università, i Comuni, le Camere di commercio, i Patronati, gli Enti bilaterali e le Organizzazioni no-profit, oltre che da Associazioni di datori di lavoro e Sindacati. L'obiettivo permane quello di promuovere il lavoro, sostenere le iniziative imprenditoriali, fornire assistenza, progettare e fornire percorsi formativi e promuovere la tutela dei disabili.

Corbi et al. (2022) sintetizzano efficacemente le forme di intervento atte a modificare la configurazione del mercato del lavoro:

- stage e tirocini mirano a fornire esperienza e orientamento professionale, specialmente per i giovani usciti dalla formazione scolastica, agevolando il loro inserimento e riadattamento al mondo del lavoro.

- La promozione dell'occupazione femminile comprende azioni per favorire il rientro al lavoro delle donne inattive o per sostenere quelle già occupate, agevolandone la mobilità tra casa e lavoro e migliorando le loro competenze professionali.
- L'inserimento promozionale di disabili e svantaggiati coinvolge attività specifiche come la formazione, l'orientamento, il supporto nella ricerca di lavoro, l'inserimento e l'accompagnamento una volta iniziate le attività lavorative.
- Programmi di reinserimento di lavoratori in CIGS (Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria) o in mobilità precedono progetti dedicati a tali categorie di lavoratori.
- Lavori socialmente utili si riferiscono a posizioni lavorative con finalità sociali o di utilità pubblica.
- Gli incentivi all'assunzione includono agevolazioni fiscali per le imprese che assumono lavoratori di categorie specifiche a tempo indeterminato.
- L'assistenza alle imprese per la formazione dei dipendenti riguarda programmi di sviluppo delle competenze dei lavoratori.
- I programmi di mobilità territoriale agevolano lo spostamento dei lavoratori nelle aree con carenza di manodopera.
- Job creation, processo di creazione di nuovi posti di lavoro nell'economia, promuove l'imprenditorialità individuale.
- Lo screening comporta l'analisi delle possibilità di occupazione per i candidati ai servizi pubblici per l'impiego, con l'offerta di formazione, orientamento e inserimento di conseguenza.

Nel 2015 è stata istituita l'ANPAL, ovvero l'Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro, grazie all'entrata in vigore del Decreto legislativo n. 150/2015. Il compito è quello di coordinare e guidare i servizi e le misure di politica attiva collaborando con le varie regioni.

Il ruolo delle Politiche Attive, come si è visto, è fondamentale ed è utile mettere in risalto in che modo i programmi che rientrano in tale cornice siano stati messi in atto durante

il peculiare periodo che è stato contraddistinto dalla pandemia Covid-19. Dai paragrafi precedenti si evince che lo scoppio della pandemia globale ha provocato una forte crisi economica con conseguente perdita di posti di lavoro e disoccupazione generale (Corbi et al., 2022). Le attività economiche sono state bloccate, alcuni settori ne hanno sicuramente risentito più di altri, e sono entrati in gioco svariati interventi di politica economica. La crisi ha sicuramente portato ad un'ingente perdita di posti di lavoro, ma ha anche determinato l'insorgere di nuove opportunità lavorative che richiedono competenze diverse da quelle del passato. In tal senso, secondo gli stessi autori, il mercato ha dovuto adattarsi alla domanda di lavoro e sopperire ai nuovi bisogni, introducendo altresì innovazioni organizzative e tecnologiche.

In tutto questo contesto è stato opportuno che le Politiche Attive abbiano accompagnato e accompagnino tutt'ora la ripresa delle attività lavorative, soprattutto a livello di supporto alla capacità di adeguamento per la protezione dei rischi. Osservano, ancora, Corbi et al. (2022) come gli sforzi supplementari dei programmi di politica attiva per sostenere il rinnovamento economico del Paese sono stati evidenziati tramite l'assegnazione di incentivi alle aziende per le nuove assunzioni, mediante la riduzione del carico fiscale. Da non dimenticare anche che il periodo è stato contraddistinto da un notevole stanziamento di indennità per il sostegno del reddito, cassa integrazione, bonus e altre misure simili.

Inoltre, per potersi adattare alle necessità di tutela e salute individuali, si è assistito ad un cambiamento non solo nelle abitudini di vita personali, ma anche nei metodi di lavoro. L'adozione di modalità di lavoro flessibile ha reso necessario l'implementazione di misure di politica attiva, tra cui programmi di formazione per i lavoratori che devono adeguarsi a modifiche ambientali nei luoghi di lavoro e ad un nuovo approccio lavorativo.

1.3.2 Programmi di formazione professionale ed investimenti per il futuro

Oggigiorno è evidente, sebbene non automatico, che la formazione e l'aggiornamento costituiscano un aspetto cruciale per tutti coloro che operano nel mondo del lavoro e delle imprese (Corbi et al., 2022). Emerge chiaramente che la sola formazione di base non sia più sufficiente per essere competitivi nell'attuale contesto lavorativo.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha definito che “la formazione è un ampio sistema nel quale si distinguono ambiti specifici in base al target a cui si rivolgono, ai canali che li erogano o alle finalità che li contraddistinguono: formazione professionale iniziale e diritto-dovere per i giovani che devono inserirsi nel mondo del lavoro; formazione tecnica superiore (specializzazione post-secondaria); formazione continua per i lavoratori che vogliono migliorare le proprie competenze o per gli adulti che cercano di riqualificarsi per un nuovo inserimento; formazione permanente (lifelong learning) comprende qualsiasi attività di apprendimento non necessariamente finalizzata al lavoro e che dura tutto l'arco della vita”¹.

Mentre la formazione iniziale è destinata ai giovani che si stanno avvicinando al mondo del lavoro la prima volta, la formazione continua, d'altra parte, offre la possibilità di acquisire competenze necessarie per il mercato del lavoro o di migliorare la propria qualifica professionale. La formazione permanente, invece, coinvolge l'apprendimento lungo tutto il corso della carriera lavorativa e più in generale della vita.

Non si può negare l'importanza della formazione professionale in quanto processo educativo che mira a fornire ai lavoratori competenze specifiche e conoscenze pratiche necessarie per svolgere la mansione. Guardando al problema in modo più ampio, è chiaro che la formazione professionale è strettamente legata al percorso che ciascun individuo del mercato del lavoro deve intraprendere per esercitare una professione e per entrare, o rientrare, nel mondo del lavoro (Corbi et al., 2022). L'obiettivo è, senza dubbio, preparare gli individui a svolgere un lavoro specifico con successo e contribuire

¹ <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus-on/formazione/pagine/default>

allo sviluppo professionale, colmando in tal senso il divario tra l'istruzione ricevuta e le competenze effettivamente richieste.

Tuttavia, mentre un tempo la formazione si limitava al gruppo dirigente, ora coinvolge sempre più i lavoratori, tant'è vero che risulta essenziale gestirla in modo tale che l'apprendimento non sia solo un processo individuale quanto piuttosto organizzativo. La formazione è centrale ed importante e considerata una risorsa strategica per le aziende poiché in grado di supportare il cambiamento organizzativo (Corbi et al., 2022).

La formazione professionale può essere erogata attraverso corsi accademici, programmi di apprendistato, corsi di formazione sul campo, seminari ed altre modalità. Tali programmi possono sicuramente promuovere la crescita economica, l'innovazione e la competitività dell'organizzazione in primis e del Paese, oltre che a migliorare le prospettive di carriera del singolo lavoratore.

1.3.3 Le professioni emergenti e i settori che offrono maggior crescita ed occupazione

In questo paragrafo, è possibile e proficuo affrontare il tema delle professioni emergenti e dei settori che mostrano un maggiore potenziale di crescita economica. Tutti i dati presentati sono stati reperiti nel portale EURES, la rete di cooperazione europea dei servizi per l'impiego.

Secondo le recenti previsioni del Sistema Informativo Excelsior Unioncamere/ANPAL, per il periodo dal 2023 al 2027, nel nostro Paese si stima un fabbisogno occupazionale totale di circa 3,8 milioni di unità, con una media di quasi 760.000 unità all'anno. La maggior parte di questa domanda verrà inclusa dal settore dei servizi a cui seguiranno il settore industriale e quello agricolo.

Le previsioni delle necessità occupazionali per le diverse filiere sono presentate di seguito in ordine di importanza: commercio e turismo, altri servizi pubblici e privati che coinvolgono servizi di supporto alle imprese e alle persone. Si trova poi il settore della salute, quello della formazione e cultura, quello di finanza e consulenza, quello di

costruzioni e infrastrutture, quello agroalimentare ed infine il settore di meccatronica e robotica. Nello specifico, si anticipa che i finanziamenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) avranno un impatto significativo sulla creazione di nuovi posti di lavoro, circa il 70% dei nuovi occupati, nelle seguenti filiere: costruzioni e infrastrutture (21%), turismo e commercio (18%), servizi avanzati (16%) e formazione e cultura (13%).

Dunque, tra il 2023 e il 2027, le professioni con il maggior fabbisogno occupazionale saranno quelle legate ai settori che beneficeranno in maniera sostanziale degli investimenti previsti dal PNRR. Tra queste troviamo ingegneri e tecnici nel campo ingegneristico, desiderati nei servizi di consulenza alle aziende e nella filiera della meccatronica e della robotica. Vi sarà poi una forte domanda di tecnici della salute, compresi infermieri, fisioterapisti e radiologi, e professionisti medici nei servizi sanitari e sociali. Infine, tecnici dell'ICT (Tecnologie dell'Informazione e delle Comunicazioni) e specialisti in scienze matematiche e informatiche saranno necessari nei settori coinvolti nella transizione digitale. In aggiunta, si prevede lo sviluppo di nuove filiere settoriali grazie agli investimenti nelle tecnologie legate a satelliti, idrogeno, microelettronica, batterie, rafforzamento della sicurezza informatica e del cloud. Questo comporterà, prevedibilmente, un accento alla sostenibilità ambientale e alla digitalizzazione e lo sviluppo di servizi digitali per la telemedicina, la mobilità intelligente con i veicoli elettrici ed altre soluzioni per la mobilità sostenibile. Ragion per cui tra le principali professioni richieste vi saranno l'architetto sostenibile, il progettista di edifici ecocompatibili, l'installatore di impianti a basso impatto ambientale per quanto concerne il settore delle costruzioni. Nel campo della meccanica è prevista un'alta domanda di esperti nelle tecnologie legate ai motori elettrici, mentre nel settore ambientale sono richiesti informatici specializzati nell'ambiente, avvocati ambientali, responsabili della mobilità sostenibile e progettisti di soluzioni ecologiche. Vi sarà, inoltre, una crescente richiesta di professionisti con competenze digitali avanzate, che includono analisti e progettisti software, ingegneri elettronici e delle telecomunicazioni, programmatori e amministratori di reti e sistemi telematici.

Si sottopone all'attenzione come le trasformazioni in ambito tecnologico, i cambiamenti demografici e le sfide ambientali abbiano un impatto significativo sul mercato del lavoro.

In considerazione di questo mutamento, diventa necessario individuare precisamente i settori e ruoli professionali che emergeranno grazie alle nuove opportunità occupazionali. Questo permetterà di pianificare una formazione puntuale che soddisfi in modo adeguato le necessità delle imprese alla ricerca di personale qualificato. I lavoratori che acquisiranno conoscenze e competenze pertinenti nei settori di crescita avranno in modo incontestabile l'opportunità di capitalizzare i lavori emergenti e maggiori possibilità di successo professionale.

1.4 Riflessioni conclusive

In conclusione, esaminando il capitolo dedicato al mercato del lavoro italiano con accenni a sfide ed opportunità, emergono chiaramente i complessi ed articolati elementi che caratterizzano il panorama occupazionale del nostro Paese. Da un lato, come si è visto, vi sono barriere che richiedono un'azione ponderata e strategica da parte delle istituzioni e delle imprese, nonché dei lavoratori stessi. Dall'altro, non mancano opportunità stimolanti che possono essere colte al fine di promuovere crescita economica, innovazione e creazione di nuovi posti di lavoro.

Evidente è il fatto che l'Italia debba affrontare una serie di sfide tra le quali quelle analizzate di disoccupazione giovanile e di lunga durata, divario tra mondo del lavoro e accademico e discrepanza in termini di competenze. Malgrado ciò, queste avversità possono essere trasformate in opportunità attraverso l'implementazione delle politiche attive per il lavoro, il sostegno all'istruzione ed alla formazione professionale e la promozione di settori in crescita come ad esempio quelli legati all'ambiente ed alla tecnologia. L'emergere di nuove filiere settoriali legate alle tecnologie emergenti e all'eco-sostenibilità offre prospettive interessanti per i lavoratori e le organizzazioni che cercano di adattarsi ad un mondo del lavoro in continua evoluzione.

In sintesi, il mercato del lavoro italiano è un campo complesso in cui convivono sfide ed opportunità. Affrontarle richiede impegno, collaborazione e strategie mirate ma il potenziale di crescita e sviluppo è concreto. L'investimento nel capitale umano potrà

essere ineludibile per guidare il Paese verso un futuro occupazionale più prospero e duraturo.

1.5 Bibliografia e sitografia capitolo 1

- Agnoli, M. S. (2014). Generazioni sospese: percorsi di ricerca sui giovani Neet. *Generazioni sospese*, 0-0.
- Agrusti, F., Leproni, R., Olivieri, F., Stillo, L., & Zizioli, E. (2021). MOOC e NEET? Percorsi innovativi per l'inclusione sociale ed economica dei giovani vulnerabili. *Encyclopaideia*, 25(60), 63-80.
- Consiglio dell'Unione Europea. (2018). Raccomandazione del Consiglio 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente.
- Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, F.M. (2022). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell'era post covid*. Napoli: Suor Orsola Benincasa Università Editrice.
- EURES. (2023, 22 settembre). *Informazioni sul mercato del lavoro: Italia*. Retrieved from: https://eures.ec.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-italy_it
- Franzini, M., & Raitano, M. (2009). Pochi e poco utilizzati? L'overeducation dei laureati italiani. In *Annual Conference of the Italian Economic Society*.
- Ingusci, E. (2015). Employability and job search during unemployment: An explorative study. *Employability and job search during unemployment: an explorative study*, 130-144.
- Ingusci, E., De Carlo, E., Catalano, A., Madaro, A., Perrone, M., Brocca, L., & Signore, F. (2019). Il ruolo dei servizi di placement universitari nel processo di transizione al lavoro: lo stato dell'arte The state of the art of the role of university placement services in the transition process to.
- ISTAT (2019). *Il Mercato del lavoro 2018. Verso una lettura integrata*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica. Retrieved from: <https://www.istat.it/it/files//2019/02/Mercato-del-lavoro-2018.pdf>
- Istituto Nazionale di Statistica. (n.d.). *Sito dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT)*. <https://www.istat.it>
- Italia. (1947). Costituzione della Repubblica Italiana. Gazzetta Ufficiale n. 298 del 27 dicembre 1947.
- Labriola, A. G. (2014). Riscrivere il futuro: innovazione, sfide e prospettive della ricerca educativa e formativa. *Formazione & insegnamento*, 12(4), 143-152.

- Lamonica, V. (2018). Giovani e mercato del lavoro: un'analisi critica della letteratura. *Quaderni IRCrES-CNR*, 3(5), 31-48.
- Massagli, E. (2019). L'istruzione superiore alla prova dell'employability: inquadramento di un'opzione culturale. *Formazione, lavoro, persona*, 12.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (n.d.). *Sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*.
<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/occupazione/Pagine/orientamento>
- Ministero dell'Istruzione. (2000). *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*.
- Organizzazione delle Nazioni Unite. (2015). *Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. Retrieved from:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Viviano, E. (2003). Un'analisi critica delle definizioni di disoccupazione e partecipazione in Italia. *Politica economica*, 19(1), 161-190.

CAPITOLO 2. UNO SGUARDO APPROFONDITO AL MERCATO DEL LAVORO STATUNITENSE

L'analisi del mercato del lavoro degli Stati Uniti e il suo confronto con il mercato del lavoro italiano rappresentano un argomento di notevole rilevanza economica e sociale, in quanto riflettono le caratteristiche di due realtà economiche e sociali alquanto differenti. Per tale motivo lo studio e la ricerca proseguono il loro percorso in questa tappa di analisi del mercato del lavoro degli Stati Uniti.

Il nostro Paese, l'Italia, è parte dell'Unione Europea e segue una serie di normative europee in materia di lavoro, che tendono ad essere più orientate alla tutela dei lavoratori. Le leggi sul lavoro sono spesso orientate a garantire una maggiore sicurezza lavorativa. Tuttavia ciò potrebbe limitare la flessibilità delle imprese e rendere più difficoltoso l'accesso al mercato del lavoro per i giovani, come si è visto nel capitolo precedente.

D'altra parte il mercato del lavoro degli Stati Uniti è noto per la sua dinamicità e flessibilità. Le leggi sul lavoro sono in generale più orientate al settore privato e ciò si traduce in un elevato tasso di occupazione e una grande mobilità lavorativa. La flessibilità del mercato del lavoro consente, infatti, alle imprese di assumere e licenziare più facilmente. Negli Stati Uniti la disoccupazione è generalmente più bassa rispetto all'Italia, ma la copertura dei sussidi di disoccupazione è meno generosa. In Italia la disoccupazione può essere più alta, ma i disoccupati beneficiano di un sistema di protezione sociale più ampio.

In sintesi, il mercato del lavoro degli Stati Uniti e quello italiano riflettono due approcci diversi alla gestione delle relazioni lavorative. Mentre gli Stati Uniti privilegiano una maggiore flessibilità e concorrenza, l'Italia mira a garantire una maggiore sicurezza e tutela dei lavoratori. Entrambi gli approcci hanno vantaggi e svantaggi e per la ricerca, dopo aver analizzato il mercato del lavoro italiano, è vantaggioso in questo capitolo offrire una panoramica approfondita del mercato del lavoro statunitense, esaminando gli elementi chiave che lo definiscono.

Gli Stati Uniti, con la loro vastità geografica e la diversità economica, presentano un quadro occupazionale unico. L'analisi si spingerà oltre le statistiche per esplorare i fattori che influenzano il mercato del lavoro e tra la gamma di argomenti affrontati verranno esaminati il tasso di occupazione e disoccupazione, le leggi e i regolamenti e il ruolo dei benefit aziendali.

Di seguito, quindi, l'analisi dettagliata di quanto accennato fino ad ora, l'esame delle dinamiche del mercato del lavoro e l'impatto sulla vita di milioni di lavoratori e imprenditori.

2.1 Quadro istituzionale del mercato del lavoro negli Stati Uniti: strutture, politiche e regolamentazioni

Il mercato del lavoro degli Stati Uniti è modellato da una complessa rete di istituzioni, politiche e regolamentazioni. La ricerca si propone di gettare luce su questo quadro e offrire inizialmente una panoramica delle principali strutture che influenzano e orientano il mercato del lavoro nella definizione delle condizioni di occupazione.

Gli Stati Uniti d'America sono un paese vasto e complesso con un sistema legale altrettanto intricato. La nazione è regolamentata da una serie di leggi federali, statali e locali che coprono una vasta gamma di argomenti.

2.1.1 Il ruolo del governo americano e delle agenzie governative

Il governo degli Stati Uniti è una repubblica federale costituita da tre rami distinti: il ramo esecutivo, il ramo legislativo e il ramo giudiziario, come evidenziato sul sito ufficiale del Governo statunitense. Essi operano in base ai principi della separazione dei poteri, come definito dalla Costituzione degli Stati Uniti, e questo assicura il fatto che nessun individuo o gruppo possa avere troppo potere.

Del ramo esecutivo è capo il presidente degli Stati Uniti, eletto ogni quattro anni. Capo anche delle forze armate, è responsabile dell'attuazione delle leggi e della politica estera e affiancato da un gabinetto composto dai responsabili dei vari dipartimenti esecutivi. Tra i ruoli chiave vi è anche il vice presidente nel caso in cui il presidente non sia in grado di servire in un determinato momento.

Per quanto riguarda il ramo legislativo, è il Congresso degli Stati Uniti a costituirne il fulcro. Questo ramo è composto dalla Camera dei Rappresentanti e dal Senato. Il Congresso è responsabile dell'elaborazione e dell'approvazione delle leggi federali e le due camere lavorano assieme per sviluppare, discutere e votare le proposte di legge.

Il ramo giudiziario è poi sotto la responsabilità della Corte Suprema degli Stati Uniti, che è la più alta corte del Paese ed ha il compito di interpretare la Costituzione ed il significato delle leggi, applicarle sui singoli casi e decidere sulle controversie giuridiche. I giudici sono nominati dal Presidente e confermati dal Senato. Vi sono, ad ogni modo, altri tribunali federali inferiori distribuiti in tutto il Paese.

Oltre ai tre rami del governo, esistono numerose agenzie governative che svolgono funzioni specifiche per implementare le leggi e le politiche. Secondo le informazioni fornite dal sito ufficiale del Governo, le agenzie governative sono organizzazioni create dal governo per svolgere funzioni specifiche nell'ambito dell'amministrazione pubblica, esistono a livello federale, statale e locale e possono variare nella dimensione e responsabilità. In generale, queste agenzie svolgono un ruolo chiave nell'assicurare che le leggi vengano applicate in modo equo ed efficace, promuovendo obiettivi specifici e sostenendo il benessere pubblico del settore di competenza. Di seguito le funzioni principali svolte da agenzie di questo tipo:

- attuazione di leggi: le agenzie sono responsabili dell'attuazione delle leggi e regolamenti statali o federali relativi al loro campo di competenza.
- Regolamentazione: le agenzie sviluppano regolamenti dettagliati che chiariscono come le leggi devono essere applicate; ciò può essere d'aiuto a cittadini e imprese per avere informazioni su come rispettare la legge.

- Sorveglianza e controllo: le agenzie monitorano l'adempimento delle leggi e possono condurre ispezioni e indagini nonché azioni legali per garantire il rispetto delle stesse.
- Fornitura di servizi: molte agenzie offrono servizi diretti ai cittadini come ad esempio l'U.S. Department of Labor che fornisce assistenza all'impiego, programmi di formazione professionale e supporto per i disoccupati.
- Ricerca e raccolta di dati: le agenzie raccolgono dati e informazioni rilevanti per il loro settore che possono essere utilizzate per la ricerca e produzione di statistiche.
- Educazione e sensibilizzazione: le agenzie educano il pubblico sulle leggi e i regolamenti e possono promuovere la consapevolezza su questioni importanti.
- Rapporti con il Congresso: le agenzie devono, ad ogni modo, rendere conto al Congresso, o all'organo legislativo competente, e fornire testimonianze, relazioni e documentazione per garantire la trasparenza e l'accountability.
- Consultazione con gli stakeholder: le agenzie possono coinvolgere diverse parti interessate come rappresentanti dell'industria, sindacati, gruppi di cittadini, nella formulazione di politiche e regolamenti.

In tal senso, si possono riconoscere numerose agenzie differenti che svolgono un ruolo fondamentale nella governance del Paese, alcune delle quali riportate in seguito al fine di agevolare il confronto con il nostro sistema nazionale:

- agenzie di regolamentazione che sviluppano e applicano regolamenti per settori quali la sicurezza alimentare, la finanza, l'ambiente ed altro ancora.
- Agenzie di sicurezza che si occupano della sicurezza nazionale e pubblica, come il Federal Bureau of Investigation (FBI).
- Agenzie di servizi sociali che forniscono servizi e assistenza ai cittadini in settori quali l'assistenza sanitaria, l'istruzione, l'assistenza all'infanzia, agli anziani o disabili.

- Agenzie finanziarie che supervisionano i settori finanziari e bancari stabilendo regole per le istituzioni finanziarie e proteggendo i consumatori finanziari, come la Federal Reserve.
- Agenzie di protezione dell'ambiente che si concentrano sulla tutela dell'ambiente e sulla regolamentazione delle emissioni e gestione delle risorse naturali, come l'Environmental Protection Agency (EPA).
- Agenzie di trasporto che sovrintendono ai sistemi di trasporto pubblico, alle infrastrutture stradali e alle politiche di trasporto, come ad esempio il Department of Transportation (DOT).
- Agenzie di lavoro e occupazione che gestiscono le questioni relative all'occupazione, tra cui il monitoraggio delle leggi sul lavoro, la disoccupazione e l'assistenza all'impiego. Un esempio ne è l'U.S. Department of Labor.

Di particolare interesse per lo sviluppo della presente indagine è quest'ultima agenzia citata, letteralmente Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti, sulla quale si apre un doveroso approfondimento.

2.1.1.1 L' U.S. Department of Labor

L'*U.S Department of Labor* (DOL) è un'agenzia governativa degli Stati Uniti responsabile di vari aspetti del mercato del lavoro e delle relazioni industriali. Il dipartimento è incaricato di proteggere i diritti dei lavoratori, migliorare le condizioni di lavoro e promuovere l'occupazione.

Le informazioni che seguono sono state ricavate direttamente dal sito ufficiale del governo, nella sezione dedicata all'U.S. Department of Labor².

² <https://www.dol.gov/>

Tra le principali funzioni e responsabilità di tale agenzia si annoverano:

- regolamentazione delle leggi sul lavoro: l'agenzia implementa e fa rispettare leggi federali del lavoro, tra cui il Fair Labor Standard Act (FLSA), il quale stabilisce gli standard per il salario minimo, le ore di lavoro straordinarie e altre questioni relative al lavoro.
- Protezione della sicurezza sul lavoro: il dipartimento promuove un ambiente di lavoro sicuro attraverso l'Occupational Safety and Health Administration (OSHA), che stabilisce norme di sicurezza sul lavoro e ispeziona i luoghi di lavoro per garantire il rispetto delle normative.
- Assistenza per l'impiego: il Department of Labor fornisce servizi e risorse per aiutare i disoccupati a trovare lavoro e offre programmi di formazione e riqualificazione professionale.
- Protezione dei diritti dei lavoratori: l'agenzia è responsabile del rispetto dei diritti sindacali, compresa la legge nazionale sulle relazioni sindacali (National Labor Relations Act), e promuove la soluzione delle dispute tra lavoratori e datori di lavoro.
- Ricerca e statistica: il Department of Labor raccoglie dati e informazioni sul mercato del lavoro e pubblica relazioni e statistiche sulle tendenze occupazionali e salariali.

Come deducibile, l'U.S. Department of Labor svolge un ruolo chiave nella regolamentazione e nella promozione del benessere dei lavoratori negli Stati Uniti. Le sue attività mirano a garantire un equilibrio tra le esigenze dei datori di lavoro e dei lavoratori, promuovendo condizioni di lavoro eque e sicure, nonché l'accesso all'occupazione e ai servizi correlati.

Il DOL amministra e applica più di 180 leggi federali che vengono implementate nei posti di lavoro per circa 150 milioni di lavoratori e 10 milioni di posti di lavoro.

Esplorando il sito del Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti è possibile fornire una sintesi e descrizione dei principali statuti del Dipartimento del Lavoro applicati alle imprese, ai lavoratori, agli individui in cerca di un impiego, ai pensionati, appaltatori e

beneficiari. È ovvio che per l'economia di questo lavoro non sarà possibile che riportarne un sunto, rinviando il lettore interessato ad ottenere informazioni autorevoli e descrizioni complete sulle leggi a consultare gli statuti e i regolamenti stessi.

Per quanto riguarda i salari e le ore di lavoro, il Fair Labor Standard Acts indica gli standard per gli stipendi e le retribuzioni straordinarie, che interessano l'occupazione pubblica e privata.

La legge sulla sicurezza e la salute sul lavoro, invece, è gestita dall'Occupational Safety and Health Administration (OSHA). I datori di lavoro, del settore pubblico e privato, coperti dalla legge devono rispettare le norme e gli standard di sicurezza e salute dell'OSHA, hanno il dovere di fornire ai dipendenti un lavoro ed un posto libero da rischi riconosciuti e gravi. La legge viene applicata attraverso ispezioni e indagini sui posti di lavoro.

Dei rapporti tra un sindacato e i suoi membri se ne occupa invece il Labor-Management Reporting and Disclosure Act, proteggendo i fondi sindacali e promuovendo la democrazia sindacale.

Dopo aver osservato alcune delle politiche e normative sul lavoro attraverso l'U.S. Department of Labor, è fondamentale esaminare anche l'aspetto della parità di opportunità occupazionale, al centro di un costante e crescente dibattito sulla parità di genere e razza negli Stati Uniti.

In questo contesto, l'U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) emerge come un'agenzia chiave. Mentre il Department of Labor si concentra sulla tutela generale dei lavoratori e sulle condizioni di lavoro, l'EEOC si dedica specificamente a garantire che non ci sia discriminazione nell'ambiente lavorativo. Questa commissione gioca un ruolo cruciale nel far rispettare le leggi sull'uguaglianza di opportunità e nella gestione delle denunce di discriminazione basata su razza, genere, religione, età e altre caratteristiche protette.

2.1.1.2 L' U.S. Equal Employment Opportunity Commission

Secondo quanto ricercato nel sito del Governo americano, la *U.S. Equal Employment Opportunity Commission* è un'agenzia federale degli Stati Uniti responsabile di far rispettare le leggi federali contro la discriminazione sul luogo di lavoro. L'EEOC è stata istituita con il Civil Rights Act del 1964 ed ha il compito di promuovere l'uguaglianza di opportunità occupazionali e di eliminare la discriminazione basata su razza, colore, religione, sesso, nazionalità di origine, età, disabilità e informazioni genetiche.

Di seguito alcuni punti chiave sull'EEOC:

- ricerca ed educazione. L'EEOC svolge attività di ricerca e fornisce educazione e consulenza per promuovere la consapevolezza sui diritti dei lavoratori e delle aziende relativamente alle leggi di antidiscriminazione.
- Denunce e risoluzione delle controversie. I lavoratori che ritengono di essere stati vittime di discriminazione possono presentare una denuncia presso l'EEOC. L'agenzia è incaricata di indagare sulle denunce e cercare di risolvere le controversie attraverso la mediazione o altri mezzi.
- Azioni legali. Nel caso in cui la mediazione non dovesse portare risultati positivi, l'EEOC può avviare azioni legali contro i datori di lavoro accusati di discriminazione. Tuttavia, la maggior parte dei casi viene risolta al di fuori del tribunale.
- Linee guida e normative. L'EEOC emette linee guida interpretative delle leggi di antidiscriminazione e partecipa allo sviluppo di normative che riguardano il trattamento equo dei lavoratori.
- Monitoraggio delle tendenze occupazionali. L'agenzia monitora le tendenze occupazionali e analizza i dati relativi alla discriminazione sul luogo di lavoro. Ciò include l'identificazione di pratiche discriminatorie sistemiche.
- Promozione dell'uguaglianza. L'EEOC lavora per promuovere l'uguaglianza di opportunità sul luogo di lavoro attraverso l'eliminazione di barriere discriminanti e la sensibilizzazione su questione di diversità e inclusione.

- Protezione dei diritti dei lavoratori disabili. L'EEOC gestisce questioni legate alla discriminazione basata sulla disabilità attraverso il rispetto dell'Americans with Disabilities Act (ADA).

Dunque, l'obiettivo principale dell'EEOC è garantire che tutti i lavoratori abbiano un accesso equo alle opportunità occupazionali, indipendentemente da caratteristiche personali e demografiche.

L'Equal Employment Opportunity Commission fornisce, inoltre, linee guida e informazioni rispetto agli interrogativi di selezione del personale: il fine permane quello di garantire il rispetto delle leggi di antidiscriminazione e fare in modo che il servizio offerto sia il medesimo per tutti gli individui. Come è facilmente intuibile, l'analisi di questa parte diventa per la ricerca decisamente interessante ed apre la via ad una prima riflessione su quanto potrebbe avere impatto significativo sui ragionamenti in atto. Si introducono di seguito i *topic* relativi alle tipologie di discriminazione possibili e le relative domande da evitare durante un colloquio conoscitivo per una collaborazione lavorativa, così come evidenziati nelle linee guida appena menzionate:

- Razza o origine etnica. La discriminazione in base all'origine implica il trattamento sfavorevole delle persone poiché provengono da un determinato Paese, a causa della loro origine etnica o dell'accento posseduto. Questo tipo di discriminazione può anche comportare il trattamento sfavorevole degli individui sposati ad una persona di una certa origine nazionale. La legge vieta la discriminazione quando si tratta di un qualsiasi aspetto del lavoro tra cui l'assunzione, il licenziamento, la retribuzione, le promozioni e qualsiasi altro termine o condizione di impiego. In fase di assunzione vanno, dunque, evitate domande dirette sulla razza e origine etnica del candidato, non vanno chieste informazioni sulla nazionalità o cittadinanza, a meno che non sia richiesto dalla legge per determinate posizioni. Non va altresì chiesta la lingua parlata dai parenti o la capacità di parlare una lingua diversa da quella richiesta per il lavoro a meno che non sia essenziale per il ruolo.
- Età. La discriminazione basata sull'età comporta il trattamento meno favorevole di un candidato o dipendente a causa della sua età. L'Age Discrimination in

Employment Act (ADEA) vieta la discriminazione di età contro le persone che hanno 40 anni o più, non salvaguarda i lavoratori di età inferiore anche se alcuni Stati hanno altre leggi che proteggono i dipendenti più giovani. Anche in questo caso la legge vieta la discriminazione in qualsiasi aspetto del lavoro, per tale motivo sono da evitare le domande dirette sull'età del candidato in fase di assunzione.

- Religione. La discriminazione religiosa comporta il trattamento sfavorevole di una persona a causa del suo credo religioso. La legge protegge non solo le persone che appartengono a religioni tradizionali ma anche individui che hanno una fede religiosa, etica o morale differente. In caso di assunzione sono da evitare le domande dirette sulla religione del candidato o sui giorni festivi che osserva, non vanno sollecitate informazioni sulla frequenza di servizi religiosi o sulla partecipazione a organizzazioni religiose.
- Disabilità. L'EEOC raccoglie materiali che aiutano i candidati al lavoro, i dipendenti, i datori di lavoro ed altri a comprendere la discriminazione della disabilità sul posto di lavoro. I materiali includono documenti di assistenza tecnica, orientamenti e documenti strategici relativi alla disabilità. Non vanno chieste informazioni sulla presenza di disabilità prima di fare un'offerta di lavoro o vanno comunque evitate domande dettagliate sulla natura o gravità di eventuali disabilità.
- Sesso e orientamento sessuale. La discriminazione sessuale comporta il trattamento non favorevole di individui a causa del loro sesso, compreso l'orientamento sessuale, l'identità di genere o la gravidanza. Risulta quindi illegale molestare una persona a causa del suo sesso o orientamento sessuale, sono incluse le avances sessuali indesiderate, richieste di favori sessuali o altre molestie di natura verbale o fisica. Ad esempio risulta illegale molestare una donna facendo commenti offensivi sulle donne in generale. In fase di assunzione va evitato di chiedere informazioni sulla sessualità del candidato, sulle relazioni personali e porre domande sulla gravidanza o la pianificazione familiare tra cui l'intenzione di avere figli.

Vanno parimenti evitate domande sulla personale militanza politica o affiliazione sindacale come anche non devono essere affrontati direttamente campi come la salute mentale e fisica con domande sulla storia medica, la presenza di malattie mentali o l'uso di farmaci.

L'obiettivo è assicurarsi che il processo di selezione sia basato sulle competenze e le qualifiche del candidato, senza discriminazioni basate su caratteristiche personali protette dalla legge.

2.2 Tendenze occupazionali degli Stati Uniti

La ricerca si propone, a questo punto, di esplorare le dinamiche occupazionali che caratterizzano gli Stati Uniti d'America, con l'obiettivo di comprendere come questi fattori interagiscano e plasmino l'attuale panorama del Paese. Attraverso l'analisi di dati statistici recenti provenienti da fonti autorevoli come l'U.S. Bureau of Labor Statistics, esamineremo i tassi di occupazione e disoccupazione degli ultimi anni.

L'*U.S. Bureau of Labor Statistics* (BLS) è un'agenzia governativa degli Stati Uniti che opera sotto il Dipartimento del Lavoro ed è responsabile della raccolta, dell'analisi e della diffusione di dati statistici riguardanti il mercato del lavoro e l'economia. Si tratta di uno strumento fondamentale per monitorare e comprendere il panorama occupazionale degli Stati Uniti in quanto fornisce dati accurati ed affidabili che supportano decisioni e politiche.

2.2.1 Employment rate & Unemployment rate

Nel capitolo precedente si è analizzato a fondo il tasso occupazionale del nostro Paese, l'Italia, prendendo in considerazione, per agevolare la lettura, il mese di maggio dall'anno 2018 all'anno 2023. In questa sezione verrà contemplato in parallelo il tasso occupazionale degli Stati Uniti, seguendo lo stesso procedimento di selezione, aggregazione e rielaborazione dei relativi dati per periodo.

Il seguente report presenta una griglia, la tabella 2, che offre una panoramica dei dati di occupazione e disoccupazione degli Stati Uniti, espressi in percentuale. La tabella fornisce i dettagli dei tassi in un periodo specifico, dal 2018 al 2023, con riferimento sempre al mese di maggio. Come specificato poco sopra, l'analisi si basa su dati accurati e tempestivi provenienti da fonti autorevoli, quali il BLS, garantendo affidabilità e precisione nelle informazioni presentate.

Tabella 2

Tassi di occupazione e disoccupazione dal 2018 al 2023 negli Stati Uniti -
(rielaborazione della ricercatrice in base ai dati ricavati da U.S. Bureau of Labor
Statistics)

	Employment rate (tasso di occupazione)	Unemployment rate (tasso di disoccupazione)
2018	60,5%	3,8%
2019	60,6%	3,7%
2020	52,7%	13,2%
2021	58%	5,8%
2022	60%	3,6%
2023	60,3%	3,7%

La ricerca vuole ora comparare la situazione sopra descritta con quella analizzata nell'unità precedente. I tassi di occupazione di Italia e Stati Uniti sono approssimativamente simili, l'unica rilevante differenza la si trova a maggio 2020, nel momento in cui in Italia la percentuale di occupati era di 57,6% mentre negli Stati Uniti è decisamente inferiore esibendosi al 52,7%.

Per quanto concerne la disoccupazione è possibile evidenziare una notevole differenza tra i due Paesi. Mentre in Italia i tassi nel periodo analizzato erano compresi tra il 7,6% e il 10,7%, negli Stati Uniti le unità sono decisamente inferiori, aggirandosi in media

attorno all'unità del 4%, con evidente eccezione del 2020, anno nel quale come è noto è iniziata la pandemia Covid.

2.2.2 Le ragioni della disoccupazione, analisi delle cause dell'assenza di lavoro negli Stati Uniti

Di seguito saranno delineate le molteplici cause che contribuiscono all'assenza di lavoro negli Stati Uniti, una questione complessa e sfaccettata che riflette l'interazione di diversi fattori, economici, sociali e strutturali.

L'U.S. Bureau of Labor Statistics ha individuato sei principali cause e riportato i dati in unità. Nel sito ufficiale è possibile riconoscerne i raggruppamenti come segue:

1. *job losers and persons who completed temporary jobs*, ovvero coloro che hanno perso il lavoro o coloro che hanno terminato un lavoro temporaneo.
2. *Job losers not on temporary layoff*, ovvero lavoratori che hanno perso il lavoro a causa di una sospensione non temporanea.
3. *Job losers on temporary layoff*, ovvero lavoratori che hanno perso il lavoro a causa di una sospensione temporanea.
4. *Job leavers*, ovvero lavoratori che lasciano volontariamente il lavoro.
5. *Reentrants*, ovvero coloro che rientrano nel mercato del lavoro dopo un periodo di assenza o interruzione dell'attività lavorativa.
6. *New entrants*, ovvero i nuovi ingressi, cioè individui che entrano per la prima volta nel mercato del lavoro cercando di ottenere un'occupazione o iniziando una nuova carriera professionale.

Consecutivamente, la tabella 3 raffigura i dati degli ultimi anni, suddivisi per cause, da maggio 2018 a maggio 2023.

Tabella 3

Le cause della disoccupazione dal 2018 al 2023 negli Stati Uniti - (rielaborazione della ricercatrice in base ai dati tratti da U.S. Bureau of Labor Statistics)

	Termine lavoro temporaneo	Perdita lavoro	Perdita lavoro per sospensione temporanea	Dimissione volontaria	Rientro	Primo ingresso
2018	2.890.000	2.080.000	810.000	853.000	1.890.000	572.000
2019	2.680.000	1.810.000	863.000	825.000	1.890.000	595.000
2020	18.290.000	2.990.000	15.290.000	546.000	1.630.000	524.000
2021	5.820.000	3.990.000	1.820.000	786.000	2.170.000	506.000
2022	2.730.000	1.910.000	815.000	766.000	1.940.000	530.000
2023	2.960.000	2.190.000	767.000	765.000	1.820.000	508.000

Il dato maggiormente allarmante corrisponde a maggio 2020, alle sezioni di coloro che hanno perso il lavoro non per propria volontà e anche di coloro che hanno perso il lavoro a causa di una sospensione temporanea. Non dovrebbe il lettore provare stupore di fronte a tale evidenza in quanto le misure di lockdown, la chiusura delle attività commerciali e le restrizioni alla mobilità hanno avuto un impatto immediato sull'economia portando ad una considerevole perdita di posti di lavoro.

In linea generale, analizzando la matrice, è evidente che i numeri maggiori si registrano in coloro che hanno perso un lavoro non per propria volontà, hanno terminato un impiego temporaneo, hanno perso il lavoro a causa di una sospensione temporanea o sono rientrati a seguito di un periodo di inattività.

2.2.3 The Great Resignation: l'onda di dimissioni che sta trasformando il mercato del lavoro negli USA

Come si è visto, l'economia americana ha attraversato ed attraversa tutt'oggi trasformazioni significative che danno vita ad una complessa rete di sfide ed opportunità nel mercato del lavoro. Dopo essersi addentrati nelle radici profonde della disoccupazione, è inevitabile far emergere un fenomeno straordinario che ha catturato l'attenzione di esperti ed osservatori del mercato del lavoro: la "Great Resignation". Questo evento, apparentemente in controtendenza rispetto alla disoccupazione, rivela dinamiche uniche e trasformative che ridefiniscono il modo in cui i lavoratori si rapportano al loro impiego.

Zaccardi (2022) parla di "Great Resignation" come del fenomeno delle dimissioni di massa che, negli Stati Uniti in particolare, sta vivendo un'impennata significativa. Una svolta nel contesto lavorativo: un elevato numero di lavoratori sceglie di lasciare il proprio impiego, indipendentemente dalla presenza o meno di un nuovo posto. Tutto ciò si è registrato dal 2021, quando tra aprile e settembre ben 19 milioni di americani hanno presentato le dimissioni. A fine dello stesso anno ogni dieci posizioni aperte vi erano soltanto sette lavoratori pronti all'impiego. Continua l'autore affermando che vi sono stati numerosi studi che hanno tentato di capire le cause e trovare soluzioni; in particolare fa riferimento ad un'analisi pubblicata sull'Harvard Business Review secondo la quale sarebbero aumentate del 20%, tra il 2020 e il 2021, le dimissioni di impiegati a metà della loro carriera tra i 30 e 45 anni. Secondo lo studio, i lavoratori di questo calibro non trovano difficoltoso reperire un impiego rispetto a coloro che hanno meno esperienza, perciò non mostrano remore a lasciare il lavoro. Altra motivazione potrebbe ricadere nel fatto che molti impiegati durante il lockdown e la pandemia hanno rimandato la propria decisione di lasciare il lavoro e dunque, non appena ve ne è stata la possibilità, si è registrato poi un boom di dimissioni, che potrebbe talvolta essere temporaneo.

Un aspetto particolare sottolineato dallo stesso Zaccardi (2022) è il fatto che il fenomeno "Great Resignation" sembra circoscritto a quei settori, come sanità e tech, che hanno

assistito all'aumento del carico di lavoro durante il lockdown. Le ragioni potrebbero essere l'elevato stress e burnout che hanno caratterizzato la mansione.

Ciò che non sorprende è però quanto dichiarato da Sull, Sull, e Zweig (2022) nella loro ricerca: le aziende note per avere una cultura aziendale sana hanno decisamente registrato un turnover inferiore alla media.

Questo permette di approfondire un concetto analizzato sia da Zaccardi che da Sull et al., il fatto che non si tratti di un'insoddisfazione legata ai salari. La cultura aziendale, lo scopo del proprio impiego, le relazioni con colleghi e manager sembrano avere molta più rilevanza. Questi sono i fattori principali che determinano il fatto che la "Great Resignation" sia concettualmente differente rispetto agli svariati turnover che ciclicamente si mostrano sul mercato.

Dopo aver descritto di cosa tratta questo particolare fenomeno è utile anche analizzare quel che accade in un secondo momento, ovvero dopo che i lavoratori abbandonano il loro posto. In tal senso viene in aiuto il contributo di Genovese (2022), la quale afferma che circa il 26% di coloro che durante il periodo di "Great Resignation" hanno abbandonato il lavoro, ne ha rimpianto la decisione. Mentre il 42% ha dichiarato che il nuovo incarico non ha soddisfatto le aspettative personali. Dunque, da "resignation", resa, a "regret", rimpianto, sembra il passo sia breve.

2.3 Dinamiche salariali e condizioni di lavoro negli Stati Uniti

Questa sezione di ricerca si propone di esplorare le dinamiche salariali e i settori lavorativi preminenti negli Stati Uniti, offrendo un'analisi approfondita del panorama occupazionale e delle tendenze retributive. Le dinamiche salariali riflettono non solo la retribuzione economica, ma anche la complessità delle relazioni tra datori di lavoro e dipendenti, mentre l'analisi dei principali lavori mette in luce le professioni trainanti l'innovazione e la crescita economica. Al contempo, verranno esplorate le politiche di welfare e benefit, valutando come influiscano sulla sicurezza finanziaria e sulla qualità

della vita dei lavoratori. In tal modo, si otterrà una comprensione approfondita di come questi fattori si intreccino per plasmare il tessuto occupazionale degli Stati Uniti.

2.3.1 Profili professionali e retribuzioni medie, un'analisi dettagliata del mercato del lavoro degli Stati Uniti

Negli Stati Uniti, le principali professioni che forniscono un elevato livello di occupazione variano in base alle tendenze economiche, alle esigenze del mercato del lavoro ed ai cambiamenti tecnologici. Di seguito alcuni dati estrapolati dal programma *Occupational Employment and Wage Statistics (OEWS)*, il quale produce annualmente stime di occupazione e salari per circa 830 occupazioni. In particolare, la stima riportata sotto è stata calcolata con i dati raccolti dai datori di lavoro in tutti i settori industriali nelle aree metropolitane e non, in ogni stato e nel Distretto di Columbia nell'anno 2022.

Tra le categorie che tradizionalmente offrono un ampio numero di opportunità occupazionali si trovano le professioni d'ufficio e di supporto amministrativo, tra le quali si riconoscono supervisori di prima linea degli operatori di ufficio e di supporto amministrativo, impiegati di contabilità, ragionieri, addetti alla gestione della busta paga ed al controllo delle presenze, cassieri, impiegati acquisti e molto altro. Il salario medio annuo di questi profili è di \$ 45,550.

Al secondo posto, a livello di percentuali in occupazione, vi sono gli impieghi nel trasposto e nella movimentazione di materiale. In questa categoria rientrano i profili di piloti commerciali, supervisori della movimentazione di carichi su aerei, assistenti di volo, conducenti e assistenti di ambulanze, conducenti di furgoni, tassisti, conducenti di autobus, operatori di metropolitane e tram e altri. Il loro salario medio annuo è di \$ 43,930.

Di seguito si trova la categoria di coloro che si occupano di vendite ed occupazioni correlate. Tra le figure lavorative corrispondenti si individuano: cassieri, venditori al dettaglio, agenti di vendita, venditori ambulanti, rappresentanti di vendita all'ingrosso e altri. Il salario medio annuo per questa categoria è di \$ 50,370.

La quarta categoria di lavoratori con maggiori posti occupati si identifica in coloro che si occupano della preparazione e servizio del cibo. Tra questi vi sono chef, cuochi, camerieri, lavapiatti, host e hostess ed altri. Il loro range di salario si aggira intorno ai \$ 32,130 annui.

È necessario poi porre l'attenzione nei confronti di coloro che si occupano di posizioni manageriali, la categoria con il maggior salario medio annuo che corrisponde a \$131,200. In questi ruoli professionali si identificano: amministratori, legislatori, manager generali e responsabili.

Ad occupare i successivi posti in classifica vi sono le occupazioni nel settore aziendale e finanziario (\$ 86,080), operatori sanitari ed occupazioni tecniche nel settore della salute (\$96,770), occupazioni di produzione (\$45, 370) e occupazioni nell'istruzione e nelle biblioteche (\$63, 240).

Analizzando le principali professioni e i relativi salari medi nel contesto attuale del mercato del lavoro emerge un quadro dettagliato delle dinamiche occupazionali. Tuttavia, l'esperienza lavorativa si spinge oltre la semplice compensazione finanziaria, con molte aziende che si impegnano attivamente nel migliorare la qualità della vita dei loro dipendenti. Tale approccio si riflette nelle politiche di welfare aziendale e nei benefit offerti, che costituiscono un elemento fondamentale della strategia aziendale orientata al benessere dei dipendenti.

2.3.2 Politiche di welfare aziendale e benefit offerti ai dipendenti

Le politiche di welfare aziendale rappresentano un pilastro essenziale nell'ambito delle Risorse Umane. Aziende innovative ed avanzate comprendono l'importanza di andare oltre la remunerazione finanziaria, offrendo una serie di benefit che mirano a migliorare la soddisfazione e produttività dei dipendenti. Tra questi benefit si annoverano programmi di assistenza sanitaria, congedi retributivi, supporto per lo sviluppo professionale, piani pensionistici, congedi retribuiti, assistenza all'infanzia e altre iniziative che mirano a creare un ambiente di lavoro favorevole e sostenibile.

Al fine di comprendere al meglio il concetto è necessario approfondire inizialmente cosa intende la ricerca con il termine *benefit*. Come sottolineano nella loro guida Ghiselli e Pasianotto Campaner, si tratta di componenti di compensazione aggiuntivi alla retribuzione principale che implicano l'assegnazione in uso di risorse o la fornitura di servizi da parte del datore di lavoro per il beneficio dei dipendenti, soggetti a regimi specifici e variabili di imposizione fiscale e contributiva (Ghiselli & Pasianotto Campaner, 2022).

Il piano sanitario è uno dei benefit più utilizzati in America, verosimilmente ciò dimostra la preoccupazione dell'azienda per la salute del dipendente, ma ciò che è utile evidenziare è il fatto che le leggi federali e statali richiedono alle aziende di fornire un'opzione di copertura sanitaria, essenziale se non si vuole incorrere in sanzioni legali.

L'U.S. Department of Labor riserva ampia porzione all'interno della propria risorsa online ufficiale per esporre l'argomento. Secondo l'agenzia un piano sanitario di gruppo è un piano di assistenza per i dipendenti gestito direttamente dal datore di lavoro o da un sindacato, il quale fornisce cure mediche direttamente, tramite assicurazione o mediante rimborso. La predominante parte dei piani sanitari del settore privato è soggetta all'Employee Retirement Income Security Act (ERISA), legge federale che stabilisce le norme minime al fine di fornire protezione agli individui in questi piani.

Tra le diverse leggi è opportuno menzionare il Mental Health Parity and Addiction Equity Act, che tratta benefici per la salute mentale o per disturbi da uso di sostanze, ed il Newborns' and Mothers' Health Protection Act, che include protezioni per le madri e i neonati in merito alla durata del ricovero ospedaliero dopo il parto.

Numerose aziende offrono poi benefici di permesso o congedo che consentono ai lavoratori di prendersi del tempo dal lavoro per svariate ragioni. Ad esempio il Family and Medical Leave Act fornisce ai dipendenti fino a 12 settimane di permesso non retribuito e protetto dal lavoro all'anno. Tuttavia mentre alcuni tipi di permesso sono richiesti per legge, ve ne sono altrettanti che sono incentivi volontari forniti dal datore di lavoro. Ad esempio il Fair Labor Standards Act (FLSA), che è una legge federale per l'esposizione delle norme per il lavoro equo, non richiede il pagamento per il tempo non

lavorato comprese le vacanze o festività, il congedo per malattia o il partecipare ad un funerale.

Vi sono per di più altri benefici che includono incentivi forniti in base ad accordi tra datore di lavoro e dipendente. Ad ogni modo i singoli stati possono richiedere di fornire o meno questi benefici, è fondamentale verificare la propria posizione presso il Dipartimento del Lavoro del proprio Stato. Si ricordano tra questi: assistenza per la cura dei bambini, assicurazione contro l'invalidità, orari flessibili, altri benefici retributivi, altri benefici assicurativi, indennità di licenziamento e benefici sul benessere.

Secondo una recente statistica risalente a marzo 2023, il BLS espone i dati in percentuale dei lavoratori civili con accesso a benefit legati alla qualità della vita. Il 58% sono programmi di assistenza ai dipendenti, il 46% programmi legati al benessere, il 12% benefit legati all'assistenza all'infanzia. Il 9% sono programmi di commuting sovvenzionato ovvero situazioni in cui i costi di viaggio per il tragitto casa-lavoro sono sostenuti o parzialmente coperti da sussidi o incentivi finanziari i quali possono essere offerti dai datori di lavoro. Un altro 9% corrisponde al flexible workplace, l'ambiente di lavoro flessibile, un contesto lavorativo in cui viene offerta la possibilità di adottare orari flessibili, modalità di lavoro da remoto o altre forme di flessibilità che possano adattarsi alle esigenze personali dei lavoratori.

In conclusione, i benefit negli Stati Uniti svolgono sicuramente un ruolo cruciale nella definizione dell'attrattività e della competitività aziendale. La varietà e la qualità dei benefit offerti dalle organizzazioni non solo influenzano la soddisfazione e la retention dei dipendenti, ma riflettono inoltre l'impegno dell'azienda nel garantire il benessere complessivo dei propri collaboratori. Con una crescente attenzione all'assistenza sanitaria, alla flessibilità e al supporto allo sviluppo professionale, i benefit rimangono un elemento chiave nella definizione del pacchetto complessivo di remunerazione ed incentivazione, contribuendo a plasmare l'esperienza lavorativa negli Stati Uniti.

2.3.3 Le nuove frontiere del lavoro, professioni in crescita negli Stati Uniti

Mentre i benefit del lavoro continuano a giocare un ruolo cruciale nell'attrarre e trattenere talenti nelle moderne dinamiche aziendali, è interessante esplorare come l'evoluzione del mercato del lavoro stia contribuendo all'emergere di nuove professioni. In un contesto in cui la flessibilità, lo sviluppo professionale e la cura del benessere dei dipendenti sono sempre più centrali, la ricerca si promette di esplorare ora come queste tendenze influenzano la definizione delle nuove professioni in forte crescita negli Stati Uniti.

Tra le numerose sezioni ed argomenti trattati all'interno del sito ufficiale del U.S. Bureau of Labor Statistics vi è il segmento di *Employment Projections* (EP): non si tratta di altro che di un programma che sviluppa informazioni sul mercato del lavoro per l'intera nazione tenendo in considerazione il periodo temporale dei prossimi dieci anni.

Il programma ha elaborato una statistica delle dieci professioni in crescita più rapida negli Stati Uniti, tenendo in considerazione la variazione percentuale prevista nell'occupazione dal 2022 al 2032, il tasso medio di crescita per tutte le professioni è del 3%. Al primo posto con una variazione percentuale del 44,9% vi sono i tecnici di manutenzione di turbine eoliche, a seguire infermieri specializzati, scienziati di dati, statistici, analisti della sicurezza informatica, dirigenti dei servizi medici e sanitari, epidemiologi, assistenti medici, assistenti fisioterapisti e sviluppatori di software.

È stato, inoltre, formulato un pronostico sulla maggior parte delle nuove aperture previste, sempre dal 2022 al 2032. La ricerca ha stabilito che le aperture sono dovute alla crescita nell'occupazione ed alla necessità di sostituire i lavoratori nei posti di lavoro esistenti che si trasferiscono in occupazioni diverse o escono dal mercato del lavoro. Per tale motivo la stima futura vede al primo posto i lavoratori del fast food e banconieri, a seguire assistenti domiciliari e assistenti personali, cassieri, commessi al dettaglio ed infine rifornitori.

Da tale analisi scaturisce una riflessione importante sulla dinamica del mercato del lavoro. Il fatto che le vecchie professioni continueranno ad esistere anche con la

comparsa di nuove attività lavorative a causa della globalizzazione e del progresso tecnologico è testimonianza della resilienza e adattabilità del mondo del lavoro. Indubbiamente le professioni tradizionali svolgono ruoli fondamentali che rimangono indispensabili nonostante i cambiamenti del panorama occupazionale, al contempo, la nascita di nuove professioni riflette la risposta dinamica alla crescente complessità delle esigenze sociali ed economiche. La coesistenza di vecchie e nuove professioni sottolinea la necessità di un approccio flessibile e orientato al futuro, i lavoratori devono adattarsi ed acquisire le competenze necessarie per prosperare in un ambiente in evoluzione attraverso formazione e sviluppo professionale.

2.4 Riflessioni conclusive

Il capitolo sul mercato del lavoro degli Stati Uniti offre una panoramica completa e dettagliata di vari aspetti che influenzano l'occupazione e l'economia. Il coinvolgimento del governo americano e delle agenzie governative, come il Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti e l'Equal Employment Opportunity Commission, evidenzia l'importanza della regolamentazione e della promozione di pratiche lavorative etiche ed equilibrate.

L'analisi dei tassi di occupazione e disoccupazione fornisce una prospettiva chiara sullo stato corrente del mercato del lavoro, con un'attenzione particolare alle ragioni della disoccupazione. Inoltre, l'esplorazione dei profili professionali e delle retribuzioni medie contribuisce a comprendere le dinamiche occupazionali e le aspettative salariali in diversi settori. Infine, la discussione sui benefit aziendali e sulle professioni in crescita mette in luce il ruolo cruciale delle politiche aziendali nel soddisfare le esigenze dei dipendenti e promuovere la crescita economica.

Confrontare questi dati con il mercato del lavoro italiano potrebbe rivelare similitudini e differenze significative, contribuirebbe ad una comprensione più approfondita delle complessità e delle sfide inerenti all'occupazione a livello internazionale e potrebbe, perché no, fornire spunti e nuove visioni sulle modalità con cui affrontare il

cambiamento a cui quotidianamente si è chiamati, sia dal punto di vista personale che dal punto di vista della gestione stessa delle persone che lavorano.

2.5 Bibliografia e sitografia capitolo 2

- Genovese, D. (2022, 9 agosto). The Great Resignation turns to the Great Regret as worker needs are not being met, expert says. *Fox Business*. Retrieved from: <https://www.foxbusiness.com/lifestyle/great-resignation-great-regret-worker-needs-not-being-met>
- Ghiselli, F., & Pasianotto Campaner, I. (2022). *Fringe e flexible benefit, piani di welfare aziendale*. Italia: Ipsoa.
- Sull, D., Sull, C., Zweig, B. (2022, 11 gennaio). Toxic culture is driving the great resignation. *Mit Sloan management review*. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2023). *Employment Projections*. Retrieved from: <https://www.bls.gov/emp/graphics/projections-overview-handout.htm>
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2023). *Graphics for Economic News Releases*. Retrieved from: <https://www.bls.gov/charts/employment-situation/civilian-employment.htm>
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2023). *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*. Retrieved from: <https://www.bls.gov/cps/latest-numbers.htm>
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2023). *Occupational Employment and Wage Statistics*. Retrieved from: https://www.bls.gov/oes/current/oes_nat.htm#00-0000
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2023). *Reasons for unemployment*. Retrieved from: <https://www.bls.gov/charts/employment-situation/reasons-for-unemployment.htm>
- U.S. Department of Labor (2023). *Equal Employment Opportunity*. Retrieved from: <https://www.dol.gov/general/topic/discrimination>
- U.S. Department of Labor (2023). *Health Plans and Benefits*. Retrieved from: <https://www.dol.gov/general/topic/health-plans>
- U.S. Department of Labor (2023). *Occupational Safety and Health Administration*. Retrieved from: <https://www.osha.gov/>
- U.S. Department of Labor (2023). *Other Benefits*. Retrieved from: <https://www.dol.gov/general/topic/benefits-other>
- U.S. Department of Labor (2023). *Summary of the Major Laws of the Department of Labor*. Retrieved from: <https://www.dol.gov/general/aboutdol/majorlaws>

- USA gov (2023). *A-Z index of U.S. government departments and agencies*. Retrieved from: <https://www.usa.gov/agency-index#A>
- USA gov (2023). *Branches of the U.S. government*. Retrieved from: <https://www.usa.gov/branches-of-government>
- Zaccardi, M. (2022, 7 febbraio). Viaggio nel fenomeno delle grandi dimissioni: le aziende ancora non capiscono perché le persone si licenziano. *Forbes*. Retrieved from: <https://forbes.it/2022/02/07/grandi-dimissioni-causa-cosa-le-azienda-non-capiscono/>

CAPITOLO 3. ELEVANDO IL VALORE AZIENDALE: IL RUOLO STRATEGICO DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Nel percorso di esplorazione dei mercati del lavoro italiano e statunitense, si è gettato uno sguardo approfondito sulle dinamiche occupazionali, sui tassi di occupazione e disoccupazione, nonché sui fattori chiave che modellano il panorama lavorativo in entrambi i contesti. Sono state analizzate, inoltre, le tendenze emergenti e identificati i driver fondamentali che modellano la dinamica lavorativa. Ogni organizzazione, indipendentemente dalla sua dimensione o settore, è plasmata in modo significativo dalle dinamiche dei mercati del lavoro locali e globali. Ora, il focus viene virato verso un elemento cruciale per la crescita e il successo di qualsiasi organizzazione, un elemento centrale che agisce da collante per le strategie aziendali e le aspirazioni dei lavoratori: le Risorse Umane (RU), o in inglese Human Resources (HR). Il passaggio da una comprensione approfondita dei mercati del lavoro a una discussione sulla funzione dell'HR è un passo naturale, poiché le persone sono l'elemento trainante di qualsiasi realtà aziendale. Nell'affrontare le complesse sfide di reclutamento, della formazione e della gestione delle risorse umane, le organizzazioni si pongono sulla via del successo sostenibile e della crescita a lungo termine.

Nel prossimo capitolo, verranno dunque esaminate da vicino la funzione vitale della Gestione delle Risorse Umane e l'importanza della figura del *recruiter* all'interno di questo contesto. Esplorando il significato intrinseco delle RU e i loro obiettivi chiave, verranno gettate le basi per comprendere come influenzano il tessuto organizzativo nel suo complesso. Il lettore si immergerà, poi, nella loro importanza strategica, collegando i punti tra le dinamiche dei mercati del lavoro esplorati in precedenza e il ruolo cruciale delle RU nella costruzione di un ambiente lavorativo sano e produttivo. In ultima analisi si cercherà di comprendere come le pratiche di reclutamento siano fondamentali per il successo e la sostenibilità di un'azienda sia sul suolo italiano che statunitense. Dunque, unendo i fili conduttori delle precedenti riflessioni sul mercato del lavoro, verrà

esplorato il ruolo strategico dell'HR nel plasmare il futuro e la prosperità delle organizzazioni, indipendentemente dal contesto geografico.

3.1 Esplorando il cuore dell'organizzazione: significato e finalità della Gestione delle Risorse Umane

All'interno di un'organizzazione, la gestione delle Risorse Umane rappresenta il nucleo vitale che coordina e sovrintende le dinamiche legate al capitale umano. In questa esplorazione verranno analizzati il significato e le finalità della gestione delle Risorse Umane, evidenziando il ruolo centrale svolto da questo ambito nell'assicurare un corretto funzionamento e una crescita sostenibile dell'organizzazione.

3.1.1 Il fascino dell'origine e la definizione della Gestione delle RU

La locuzione "risorse umane" fece il suo debutto alla fine degli anni Sessanta, grazie al Professor Raymond Miles, che intendeva sottolineare l'emergere di un periodo maturo, superando così l'accento precedentemente posto sull'organizzazione scientifica del lavoro, caratteristica del taylorismo. L'introduzione di nuove teorie segnò una trasformazione: i dipendenti non erano più meri strumenti, ma autentiche risorse dell'impresa, oggetto di investimenti aziendali. Durante gli stessi anni, crebbe la consapevolezza dell'importanza della salute psicofisica dei lavoratori e degli aspetti motivazionali, riconoscendo che soddisfarli era essenziale per massimizzare la performance. Da quel momento in avanti, questi due elementi sono stati strettamente connessi, contribuendo alla crescita delle prestazioni aziendali (Ferraris, 2022).

Lo stesso autore, nel manuale dal titolo "Performance Management dalla gestione strategica delle risorse umane al miglioramento delle performance aziendali", prosegue affermando che la "gestione delle risorse umane" emerge come una disciplina relativamente recente rispetto alle altre funzioni organizzative.

Nel loro studio Noe, Hollenbeck, Gerhart e Wright (2012) affermano che, nella terminologia manageriale, “l’espressione gestione delle risorse umane (GRU) si riferisce all’insieme delle politiche, delle prassi e dei sistemi che influenzano i comportamenti, gli atteggiamenti e le prestazioni dei dipendenti” (p. 3). Gli stessi asseriscono, inoltre, il fatto che il modo in cui un’organizzazione gestisce il proprio personale ha un impatto significativo sulla reputazione aziendale e sulla percezione che il mercato ha nei suoi confronti. Pertanto, ogni aspetto legato alla GRU, che comprende le dinamiche di interazione con l’ambiente, il processo di acquisizione, formazione, sviluppo e ricompensa dei dipendenti, così come la progettazione e la valutazione del lavoro, si configura come un prezioso strumento per affrontare le sfide competitive e generare valore. È fondamentale sottolineare che il concetto di “valore” non si limita solo ai profitti finanziari, ma abbraccia la crescita e la soddisfazione delle persone, la creazione di nuove opportunità di lavoro e la salvaguardia dell’ambiente.

Nel contesto dinamico e sfidante del mondo aziendale, è doveroso introdurre altresì l’espressione “Gestione strategica delle Risorse Umane”, delineando in questo modo un approccio avanzato alla gestione del capitale umano. Come riporta la definizione della Treccani il termine “strategia” deriva dal greco “στρατηγία”, ossia comando dell’esercito, e da “στρατηγός” ovvero stratego. Attualmente, il concetto di gestione strategica ha preso il posto della “pianificazione a lungo termine” per dettagliare in modo più preciso il modello di decisioni adottate dal top management al fine di perseguire gli obiettivi di performance prefissati. In questa prospettiva, la gestione strategica viene definita come l’insieme delle scelte e azioni svolte a determinare la performance a lungo termine di un’azienda (Ferraris, 2022). Prosegue l’autore specificando come la gestione strategica delle risorse umane implichi un allineamento della funzione HR con gli obiettivi strategici dell’organizzazione, per arrivare a potenziarne la performance. Viene richiesta, in tal senso, una coerenza robusta tra tutte le pratiche HR, nonché tra queste e la strategia complessiva dell’azienda. In sintesi, la letteratura in esame sottolinea l’importanza di instaurare una stretta sinergia tra le due strategie di azienda e risorse umane.

Dopo aver compreso l'importanza di come un'organizzazione gestisce i suoi dipendenti, è primario esplorare in dettaglio le specifiche attività svolte dalla funzione RU. Questa componente vitale dell'azienda si occupa di una vasta gamma di responsabilità, tutte finalizzate a promuovere un ambiente di lavoro sano e produttivo.

3.1.2 Navigando tra le responsabilità: le varie attività delle RU

Attraverso il prisma delle Risorse Umane, si svelerà un panorama ricco di attività che contribuiscono al tessuto stesso dell'organizzazione. In questo approfondimento, si esploreranno le molteplici responsabilità che la funzione deve dimostrare, gettando luce su come queste attività influenzino il successo complessivo dell'azienda.

Riprendendo il pensiero esposto sopra, tutte le scelte devono influenzare i comportamenti e atteggiamenti dei dipendenti in modo tale che possano essere in linea con gli obiettivi aziendali. La figura 1, come deducibile, illustra i processi che riguardano le RU; tutti convergono in un unico obiettivo, quello di sostenere l'organizzazione nel raggiungere i suoi risultati.



Figura 1. Le molteplici attività della GRU- (rielaborazione della ricercatrice tratta da “Gestione delle risorse umane” di Noe, R. A. Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. (2012))

Per comprendere appieno il contesto ed introdurre i concetti, si specificano di seguito le prassi di GRU secondo l’ottica di Noe et al. (2012):

- *analisi e progettazione delle mansioni.* Mentre la creazione della strategia si concentra sulla scelta delle modalità di competizione nel mercato, l’effettiva messa in atto corrisponde alla trasformazione del piano strategico in azioni pratiche svolte dai membri dell’organizzazione. Da ciò scaturisce l’importanza critica dell’analisi e progettazione delle attività specifiche. È fondamentale sottolineare che non esiste un approccio universale per la progettazione delle mansioni e la strutturazione delle organizzazioni; l’obiettivo è raggiungere un allineamento coerente con l’ambiente circostante, la strategia competitiva e la filosofia aziendale da un lato, e la concezione delle attività e dell’organizzazione dall’altro. Ad oggi è ampiamente riconosciuto che il successo di numerose aziende è strettamente correlato alla configurazione efficace dei flussi produttivi e dei ruoli organizzativi.
- *Pianificazione del personale e reclutamento.* La prosperità di un’azienda è intrinsecamente legata alla sua abilità di anticipare e pianificare le azioni future in modo efficace. Per capitalizzare sui mercati del lavoro e consolidare il proprio vantaggio competitivo è imperativo condurre e approfondire valutazioni. Questo processo inizia con una chiara analisi del profilo delle risorse umane presenti nell’organizzazione, enfatizzando l’identificazione accurata dei punti di forza e di debolezza. Successivamente si rende essenziale proiettare la visione verso il futuro, delineando così la direzione strategica di sviluppo; tale prospettiva futura consente di valutare la congruenza tra il profilo attuale e quello richiesto per il prossimo capitolo del progresso dell’impresa. In caso di discordanze, è doveroso implementare programmi mirati a risolvere tali incongruenze. In situazioni di eccesso di personale occorrerà attuare interventi di ridimensionamento organizzativo, mentre per fronteggiare eventuali carenze si darà avvio a campagne mirate di ricerca del personale. Questo ciclo di valutazione e azione è

cruciale per garantire una gestione ottimale delle risorse umane e per assicurare una crescita sostenibile e competitiva per l'azienda.

- *Selezione.* Per ogni organizzazione che mira ad eccellere attraverso l'apporto delle sue risorse umane, il processo di selezione dei membri, soprattutto per ruoli manageriali, rappresenta una fase critica. L'obiettivo fondamentale è quello di condurre una valutazione approfondita delle capacità, competenze, esperienze ed attitudini dei candidati, assicurandosi di identificare le risorse più idonee e qualificate. Questo complesso processo di selezione va oltre la mera valutazione dei requisiti tecnici, puntando anche ad analizzare l'adattabilità culturale e il contributo potenziale al team ed all'organizzazione nel suo complesso. Pertanto, l'attenzione dedicata alla selezione non solo assicura un reclutamento di alto livello, ma contribuisce anche a promuovere un ambiente lavorativo diversificato ed inclusivo. La creazione di una squadra di professionisti ben assortita, in grado di collaborare efficacemente e di contribuire con una varietà di prospettive, diventa così una componente strategica per il successo complessivo dell'impresa.
- *Formazione e sviluppo.* L'integrazione della formazione nella strategia aziendale costituisce un elemento cardine per garantire una forza lavoro dinamica ed adeguata alle sfide in continuo cambiamento. L'obiettivo sottostante è la formazione e lo sviluppo di un team capace di gestire con successo le trasformazioni e di plasmare la futura leadership dell'azienda. In un contesto in cui ogni funzione aziendale è tenuta a dimostrare il proprio contributo al successo complessivo dell'organizzazione, la formazione riveste un ruolo fondamentale, poiché deve essere mirata a supportare l'implementazione della strategia competitiva. La formazione, tuttavia, non è soltanto un veicolo per lo sviluppo delle competenze necessarie al compimento delle mansioni, ma ha un impatto diretto sulle prestazioni complessive dell'impresa. Offrendo opportunità di apprendimento e crescita, crea un clima positivo nell'ambiente di lavoro, motivando il personale e attraendo nuovi talenti. In questo contesto, la formazione assume diverse funzioni tra le quali l'aumento delle conoscenze sui

concorrenti e le loro culture, l'assicurazione che i dipendenti acquisiscano le competenze di base per adottare nuove tecnologie, la promozione del lavoro di gruppo, l'enfasi sulla cultura aziendale e la garanzia di sicurezza occupazionale durante i cambiamenti di mansioni. La formazione, pertanto, emerge come un pilastro strategico che contribuisce in modo sostanziale al successo e alla crescita dell'azienda nel panorama competitivo.

- *Retribuzione.* L'efficace gestione delle risorse umane, e in particolare la delicata sfera delle retribuzioni, assume una posizione centrale nella struttura strategica di ogni organizzazione. In un contesto in cui le imprese sono costantemente impegnate a dimostrare il valore aggiunto di ciascuna funzione aziendale, il ruolo delle RU nel definire le politiche retributive diventa essenziale. Le retribuzioni non sono soltanto una componente finanziaria delle transazioni di lavoro, ma svolgono un ruolo cruciale nell'attrarre e trattenere i talenti chiave. È necessario, pertanto, navigare tra gli aspetti normativi, le aspettative dei dipendenti e gli obiettivi strategici dell'organizzazione per creare un sistema retributivo che sia equo, competitivo e allineato con la strategia aziendale. Oltre all'aspetto economico, la gestione retributiva svolge un ruolo significativo nella motivazione, nell'engagement e nell'allineamento dei dipendenti con gli obiettivi aziendali. Le RU possono implementare strategie retributive che premiano le prestazioni eccellenti, incoraggiano lo sviluppo professionale e consolidano la fiducia tra organizzazione e capitale umano.
- *Gestione delle prestazioni.* Per le organizzazioni che intendono costruire e consolidare il proprio vantaggio competitivo sulle risorse umane, la gestione efficace delle prestazioni, sia in termini di comportamenti che di risultati, è di primaria importanza. Un sistema formalizzato di valutazione si configura come l'elemento chiave per orchestrare la gestione delle prestazioni; tuttavia, molte persone dimostrano una certa avversione a questo momento cruciale e dedicano scarsa attenzione nel fornire feedback. Tale tendenza è spesso riconducibile alla mancanza di incontri periodici, alla scarsa partecipazione dei valutati ed alla mancata ricompensa per le prestazioni eccellenti. È essenziale sottolineare che

le lacune osservate non sono intrinseche al processo di valutazione in sé, bensì alle modalità di implementazione e sviluppo del sistema. Se gestito in modo appropriato, il processo di valutazione delle prestazioni può offrire una serie di vantaggi sia a dipendenti che all'azienda. Un passaggio fondamentale è la chiara esplicitazione delle aspettative nei confronti dei dipendenti, strettamente connesse agli obiettivi aziendali. Tale approccio consente di identificare i talenti e valutare il contributo di ciascun dipendente e, oltre a ciò, facilita anche la presa di decisioni cruciali in merito a promozioni, aumenti e, in alcuni casi, licenziamenti.

- *Relazioni interne.* Le RU agiscono come il collante che unisce gli individui all'interno dell'organizzazione, svolgendo un ruolo importante nella promozione di un ambiente di lavoro armonioso e collaborativo. La gestione delle relazioni interne non è una semplice attività complementare ma una componente essenziale per la coesione aziendale e il conseguimento degli obiettivi strategici. In questa prospettiva, è fondamentale bilanciare una serie di fattori, dal mantenimento di una comunicazione chiara e aperta al gestire eventuali conflitti in modo tempestivo. Per l'appunto, sono aspetti centrali della funzione la promozione di un clima lavorativo positivo, la contribuzione alla motivazione ed engagement dei dipendenti e l'instaurazione di pratiche che favoriscano la diversità e l'inclusione. Le RU si assumono anche il compito di fungere da intermediari nelle dinamiche interne, garantendo in tal modo un dialogo tra le diverse unità organizzative. Tra le strategie adottate si riconoscono programmi di team building e supporto allo sviluppo personale.

Gli autori menzionati precedentemente proseguono il ragionamento ed indicano come la funzione RU possa svolgere vari ruoli ed assumere responsabilità differenti in relazione all'organizzazione, alla sua dimensione e alle caratteristiche del personale. Tra le aree di responsabilità è semplice individuare il reclutamento e la selezione, che si sviluppano conducendo interviste, somministrando test, prove di selezione e gestendo le relazioni con i collaboratori. I responsabili RU possono occuparsi, inoltre, di

formazione e sviluppo, progettando e sviluppando processi di orientamento e sviluppo sia professionale che personale. Progettano, inoltre, tutte le azioni relative all'analisi delle mansioni, alla valutazione delle posizioni, le politiche di retribuzione ed incentivazione, la gestione dei premi, benefit, stipendi e pensionamenti. Altra area di responsabilità è rappresentata dalle relazioni con i dipendenti, attraverso indagini sul clima, relazioni sindacali, provvedimenti disciplinari e gestione dei dati del personale. Infine, la funzione può occuparsi di tutta l'area relativa alla salute e sicurezza nonché alla pianificazione del personale, dall'analisi dei fabbisogni alla gestione dei ruoli.

3.1.3 Le competenze essenziali del responsabile RU

Gli autori di riferimento, Noe et al. (2012), evidenziano la figura del responsabile delle risorse umane (RRU) caratterizzandolo come un manager con la responsabilità di sviluppare e far crescere le persone e l'organizzazione nelle aree pratiche viste precedentemente. Si tratta di una figura formata in ambiti quali le scienze umane, le scienze economiche, sociologiche, psicologiche e che attinge a conoscenze e competenze sviluppate in queste aree in modo differente; il fine, quello diventare un'attivista del business e una persona che crede di poter supportare ed aiutare le organizzazioni e gli individui a svilupparsi. È importante sottolineare che tale figura ha subito e sta continuando a subire un processo di cambiamento; fino ad una decina di anni fa il responsabile RU si occupava unicamente di pratiche amministrative e di gestione della retribuzione, ad oggi l'attenzione è stata spostata nei processi di sviluppo e di gestione. Per tale motivo è possibile riconoscergli svariate e singolari competenze tra le quali quella di essere un'*attivista credibile*, in grado di coinvolgere le persone, condividere e creare relazioni autentiche basate sulla fiducia e sulla responsabilità. Il responsabile delle RU dovrebbe essere, poi, un determinato *promotore della cultura organizzativa*, in grado di gestire piani di sviluppo, di ricompense e di talenti. Il suo contributo in termini di gestione strategica è fondamentale per promuovere crescita ed innovazione, trasformandolo in un *manager di talenti e organizzazione*, in grado di sviluppare talenti ed elaborare piani di ricompense e perché no, anche in un *vero*

stratega che riconosce le tendenze del settore e il loro impatto sull'organizzazione. Infine si dovrebbe parlare di un *buon alleato del business*, perché dovrebbe conoscere come l'organizzazione sviluppa i piani di produzione, e un *attento esecutore di pratiche* che vanno ad implementare costantemente le politiche di gestione.

Come si è visto, il tempo dedicato ad aspetti di gestione amministrativa sta affievolendosi ed il ruolo RRU è sempre più vicino a quello di partner strategico, agente di cambiamento e referente per il personale. Una delle chiavi di sviluppo nella funzione RU è quella di fornire evidenze e sviluppare un approccio *evidence-based*, ovvero un "approccio volto a dimostrare che le prassi di gestione delle risorse umane determinano un effetto positivo sui profitti aziendali oppure sui principali attori istituzionali (dipendenti, clienti, comunità di riferimento, azionisti)", (Noe et al., 2012, p. 11).

3.1.4 Le sfide competitive che incidono sulla gestione delle RU

Nel manuale "Gestione delle Risorse Umane" di Noe et al. (2012), vengono ampiamente presentate e discusse le tre sfide competitive che le organizzazioni stanno affrontando e che aumenteranno la rilevanza delle pratiche di gestione delle RU.

La ricerca, di seguito sintetizzata, presenterà le tre dimensioni di competitività in quanto utili per comprendere passaggi successivi dello studio:

1. sfida alla sostenibilità. Si tratta della sostenibilità attraverso la quale un'impresa realizza prodotti e servizi di qualità e sviluppa competenze, valori e responsabilità.
2. Sfida alla globalizzazione. Si intende la globalizzazione verso i mercati esteri, preparando il personale a lavorare in ambienti internazionali e a gestire la diversità. È utile specificare quanto questo non significhi per l'azienda sviluppare un marketing verso l'estero bensì promuovere un'attività che passi dalla dimensione locale a quella internazionale, ma che sia soprattutto in grado di imprimere un'impronta cross culturale di accoglienza della diversità.

3. Sfida alla tecnologia. Si parla di sviluppo tecnologico intendendo l'integrazione delle tecnologie nelle pratiche di gestione e lo sviluppo di e-learning ed e-commerce. Questa è la prova del momento: l'essere sempre più in grado di integrare i processi che riguardano la gestione, in particolare delle RU, con le tecnologie, quando ad esempio ci si trova a trattare con smart working, intelligenza artificiale, simulazioni e simili.

In questo contesto dinamico, una gestione delle RU proattiva ed innovativa risulta fondamentale per affrontare queste sfide. L'obiettivo deve essere quello di poterle trasformare in opportunità per la crescita ed il successo a lungo termine dell'organizzazione.

Dopo aver esplorato le dinamiche più ampie delle Risorse Umane e del ruolo del Responsabile delle Risorse Umane, lo studio si concentrerà ora su una figura chiave all'interno di questo contesto: il recruiter.

3.2 Alla scoperta del Recruiter: ruolo chiave, strategie efficaci e dinamiche nel reclutamento e nella selezione delle RU

Nell'esplorare il ruolo cruciale delle RU, sono state gettate le basi per comprendere il contesto ampio e articolato della gestione del personale. Ora, l'attenzione si dirige verso un attore chiave all'interno di questo panorama, ovvero il recruiter. In quest'ambito, si vogliono collegare le competenze e le dinamiche delineate nelle RU al ruolo specifico del recruiter, indagando come questa figura specializzata applichi tali conoscenze nel contesto del reclutamento e della selezione del personale. Per farlo, verranno approfondite le prassi e le sfide del recruiter, mettendo in luce l'interconnessione tra le strategie di selezione e le caratteristiche distintive dei mercati del lavoro italiano e statunitense. In questo paragrafo, si verrà immersi nel mondo del recruiter, riconoscendo il suo impatto tangibile nella formazione e nello sviluppo delle RU, mentre si considerano le sfide uniche che emergono in contesti occupazionali diversificati.

3.2.1 Profilo e funzioni del recruiter, un'analisi della figura chiave del reclutamento e della selezione

La figura del recruiter è una posizione professionale all'interno del campo delle RU, in modo specifico del reclutamento e della selezione del personale. In particolare, il ruolo del recruiter sta assumendo un'importanza sempre crescente, poiché le aziende che riconoscono la necessità di correggere il cosiddetto "skill mismatch", analizzato nei capitoli precedenti, sono tenute ad assumere individui dotati di competenze adeguate per arricchire il patrimonio aziendale (Corbi et al., 2022).

Si tratta, dunque, di una figura centrale nella ricerca ed identificazione di talenti che gioca un ruolo fondamentale nei processi di selezione e reclutamento, contribuendo a plasmare il futuro della forza lavoro attraverso la sua expertise nella valutazione e nell'attrazione di candidati qualificati.

Tra le prime cose, prima di procedere con le successive analisi, è irrefutabile introdurre i significati specifici di due termini accennati nei paragrafi precedenti e poco sopra e fornirne una descrizione. Le espressioni in causa sono "reclutamento" e "selezione". Gusdorf (2008) propone due brevi ma cristalline definizioni:

Il reclutamento è "il processo di attirare individui in modo tempestivo, in numero sufficiente e con le qualifiche adeguate, affinché presentino domanda di lavoro presso un'organizzazione" (p. 1). Mentre la selezione è "il processo di scegliere, tra un gruppo di candidati, l'individuo più adatto per una posizione specifica e per l'organizzazione (p. 7).

3.2.1.1 Un accenno ai talenti acquisiti attraverso strategie innovative di recruitment

Come si è visto in precedenza, negli ultimi anni, si è assistito ad un crescente riconoscimento dell'importanza delle persone nel contribuire al benessere ed alla produttività aziendale. In un mercato altamente competitivo come quello attuale, è cruciale identificare ed incorporare le risorse più qualificate prima che la concorrenza

manifesti interesse per le stesse e tenti di acquisirle. Questa dinamica è spesso descritta in letteratura come la “guerra dei talenti”, una sorta di competizione strategica per scovare individui dotati di caratteristiche eccezionali (Corbi et al., 2022). Date le sfide nel reperire e selezionare le giuste persone, è essenziale prestare attenzione alla figura del recruiter ed alle metodologie adottate nel rilevare talenti.

Proseguono gli stessi autori asserendo che, visti i rapidi cambiamenti del panorama lavorativo, sta gradualmente scomparendo l’idea del lavoratore legato ad un’unica impresa per l’intera carriera. Per tale motivo le organizzazioni, consapevoli di questo scenario dinamico, da tempo orientano la loro attenzione verso individui dotati di talento, ovvero individui unici e distintivi nel panorama professionale.

Nel loro studio Black, Hasan e Koning (2020) accennano ad un altro aspetto significativo, ovvero il fatto che gran parte delle ricerche sulla strategia del capitale umano assumono che le aziende si affidino ai lavoratori stessi per trovarli, piuttosto che il contrario. Questo paradigma, in cui i lavoratori guidano la ricerca, è radicato nei modelli teorici dei mercati del lavoro. Per approfondire il concetto viene utile alla ricerca l’indagine di Karimi, Teimouri, Shahin e Barzoki (2019), secondo i quali la pratica del reclutamento, tradizionalmente, era vista come un processo simile all’acquisto in cui un’organizzazione selezionava le persone migliori tra i vari individui disponibili. In tale prospettiva, l’impresa era considerata l’agente attivo, mentre le persone potevano essere percepite come passive nella scelta. Tuttavia, le nuove prospettive sulla gestione delle RU e del talento suggeriscono un cambiamento di paradigma: il reclutamento è ora equiparato al marketing, dove non è più l’organizzazione a fare la scelta, ma sono le persone stesse a selezionare l’organizzazione. In questo contesto in cui le persone sono sempre più proattive nella ricerca di opportunità di carriera significative, il reclutamento efficace richiede un approccio centrato sul candidato e orientato a creare una connessione autentica tra il lavoratore e l’azienda.

In questo senso assume un ruolo principale la figura del recruiter che si impegna a costruire un modello di matching sul mercato del lavoro (Black et al., 2020). Il suo compito, pertanto, risulta essere quello di comprendere l’eterogeneità in termini di

competenze e intuire la domanda di competenze dell'organizzazione al fine di costituire l'abbinamento perfetto tra lavoratore e impresa.

3.2.1.2 Recruitment inclusivo: il contributo del recruiter nel Diversity Management

Nel contesto sempre più globale e diversificato delle dinamiche aziendali, l'approccio al *Diversity Management* emerge come un elemento cruciale per promuovere inclusione ed equità nelle organizzazioni. In questo scenario, il ruolo del recruiter diventa centrale nel plasmare strategie e pratiche atte a favorire una selezione e uno sviluppo delle risorse umane che rispecchino la ricchezza della diversità.

In primo luogo è utile comprendere cosa si intenda per "Diversity Management". Si tratta di una strategia aziendale adottata dalle organizzazioni per il reclutamento, la selezione e lo sviluppo inclusivo di individui che provengono da una varietà di contesti differenti (Yadav & Lenka, 2020).

Quando si parla di diversità, ci si riferisce alle differenze individuali e di gruppo che spaziano per età, nazionalità, etnia, genere, orientamento sessuale, affiliazioni culturali, religiose e politiche, disabilità, status socio-economico e stili di vita. In un contesto lavorativo sempre più variegato, gestire e valorizzare la diversità assume un ruolo cruciale nel campo delle Risorse Umane; la diversità delle persone e la gestione equa diventano fonti di vantaggio competitivo, generando risultati positivi sia in termini economici che di reputazione (Corbi et al., 2022). Gli autori proseguono il pensiero evidenziando come il "Diversity Management" si basi su un approccio culturale innovativo che sfida gli schemi consolidati per implementare azioni concrete a favore di donne, gruppi LGBTQ+, persone con disabilità e lavoratori anziani. Tuttavia, non esiste una soluzione universale ma le strategie devono essere pensate e fortemente contestualizzate. La diversità, vista come opportunità di arricchimento all'interno della strategia aziendale, mira a creare una cultura organizzativa positiva che riconosca i talenti e valorizzi ogni individuo.

Riprendendo quanto sostenuto nel capitolo 2 in merito alle leggi statunitensi contro la discriminazione nei luoghi di lavoro, si può asserire che l'integrazione delle pratiche di "Diversity Management" e la gestione attiva della diversità non solo contribuisce a garantire la conformità legale ma rappresenta un passo verso la creazione di un ambiente lavorativo che valorizza le differenze nel rispetto e nell'inclusività.

3.2.2 Fasi, strategie e metodi: il ruolo del recruiter nell'identificare e selezionare il talento

Nell'effervescente panorama delle RU, la fase di reclutamento e selezione emerge come un cruciale punto di connessione tra le organizzazioni e i talenti desiderati. Questo processo richiede approcci innovativi e all'avanguardia nonché strategie mirate per individuare e attrarre individui in grado di contribuire in modo significativo. Di seguito si riporta una ricerca che propone un'analisi dettagliata dalla progettazione della mansione alla selezione finale del candidato.

Innanzitutto, è bene sottolineare che un processo di selezione nasce sempre da specifiche esigenze organizzative tra le quali si può trovare: un ampliamento dell'organico, un rinnovamento del personale per pensionamenti o turnover, o ancora un'assunzione di lavoratori temporanea. L'iter si articola, in linea generale, in quattro fasi (Corbi et al., 2022).

1. La fase preliminare

Nella prima fase preliminare si pianificano i fabbisogni in termini di risorse umane di cui l'organizzazione necessita per raggiungere gli obiettivi che si è prefissata. La prima attività si riconduce alla *job analysis*, un processo di raccolta di dati relativi ad una particolare posizione lavorativa, che comprende la *job description* e la *job specification* (Corbi et al., 2022).

Per "job description", o descrizione della posizione, si intende un "elenco degli obiettivi, dei doveri e delle responsabilità previste per una mansione" (Noe et al., 2012, p. 104). Mentre per "job specification", o specifica del lavoro o della posizione, si riconosce un

“elenco delle conoscenze, competenze, capacità e altre caratteristiche che un individuo deve possedere per svolgere efficacemente una determinata mansione” (Noe et al., 2012, p. 104).

In generale, nel profilo professionale che si stila è utile specificare informazioni come il range di età adatto per coprire la posizione, la durata dell’esperienza lavorativa, il titolo di studio richiesto e i limiti geografici entro i quali sarebbe preferibile risiedesse il candidato. Una volta predisposte tali informazioni e stabilite le tipologie di competenze, è possibile attivare un piano di reclutamento ed uno successivo di selezione (Corbi et al., 2022).

2. La seconda fase, il reclutamento

Come affermano Corbi et al. (2022), il processo di reclutamento costituisce la fase iniziale della selezione del personale, durante la quale vengono raccolte diverse candidature al fine di creare un pool di individui potenzialmente idonei ai requisiti di base richiesti. Le fonti di reclutamento sono varie e includono sia approcci interni che esterni all’organizzazione. È utile ricordare che questi canali determinano quanti e quali individui saranno contattati.

Nel caso del reclutamento esterno, le candidature possono derivare da inserzioni sul giornale, su riviste o piattaforme online, oltre a segnalazioni professionali. Altre opzioni prevedono l’interazione con consulenti esterni o agenzie specializzate, consentendo all’azienda di gestire il reclutamento tramite terze parti; quest’ultimo approccio può comportare vantaggi come la riduzione dei costi fissi e la possibilità di accedere a risorse di qualità, in modo particolarmente vantaggioso per le piccole e medie imprese. Diversa è poi la situazione in cui è necessaria una ricerca mirata di candidati altamente qualificati: in questo gli *headhunter* svolgono un ruolo cruciale, impiegando canali informativi e reti private per una selezione personalizzata, riservata e attenta alle competenze richieste (Corbi et al., 2022). È bene ricordare che nelle fonti di reclutamento esterno vi è sempre un intermediario; nel caso delle fonti dirette l’intermediario, come sito web o quotidiano, invia direttamente la candidatura all’azienda senza fare nessuna operazione aggiuntiva, mentre nel caso delle fonti

indirette, come agenzie di selezione o agenzie interinali, l'intermediario può effettuare screening dei curricula ed entrare in contatto con i candidati prendendosi carico di effettuare la prima intervista (Noe et al., 2012).

Nel caso del reclutamento interno, invece, le candidature possono arrivare per passaparola o segnalazioni, in questo caso l'azienda sfrutta la rete di conoscenze dei propri dipendenti. Si parla poi di auto-candidature, ovvero lavoratori che inviano spontaneamente il proprio Curriculum Vitae (CV) all'azienda anche nel caso in cui non vi sia una posizione vacante. Le candidature di coloro che non sono stati poi selezionati possono essere raccolte in archivi al fine di creare uno storico che potrà servire nel momento in cui la ricerca diventerà attiva. Infine nelle fonti interne rientrano anche i collaboratori che per mobilità verticale o orizzontale possono rinnovare la propria posizione (Noe et al., 2012).

È bene sottolineare che il CV costituisce un autentico biglietto da visita mediante il quale il candidato si presenta al potenziale datore di lavoro. Visto che rappresenta la prima fonte di informazioni, è utile redigerlo con precisione e professionalità (Corbi et al., 2022).

Dopo aver ricevuto le candidature, è necessario avviare un'attenta analisi confrontando continuamente le informazioni presenti nei CV con il profilo professionale cercato, suddividendo le candidature in categorie di interesse. Durante questa fase di valutazione vengono presi in considerazione esclusivamente i requisiti minimi ed oggettivi richiesti per la posizione, senza ancora considerare le competenze. Solo dopo aver completato lo screening dei CV e aver individuato i profili, si passa alla fase successiva di valutazione dei candidati (Corbi et al., 2022).

3. La terza fase, la valutazione dei candidati

Proseguono, poi, Corbi et al. (2022), dichiarando che dopo aver effettuato lo screening dei CV si può procedere alla fase delle prove di valutazione, che avvengono attraverso un contatto diretto con il candidato. Questa fase si distingue per l'utilizzo di varie metodologie, sia individuali che di gruppo, che devono necessariamente rispettare alcuni criteri gerarchici di efficacia. Gli strumenti devono rispondere ai criteri di

attendibilità, validità, validità di contenuto, validità di criterio, generalizzabilità, utilità e legalità (Noe et al., 2012).

Tra i metodi di selezione, l'intervista rappresenta lo strumento più ampiamente utilizzato, in particolare quella individuale. Si tratta di una forma particolare di colloquio mirata ad esplorare le motivazioni che hanno spinto il candidato a rispondere all'annuncio. Prima di avviare l'intervista, il recruiter, o più in generale il responsabile della selezione, deve rivedere attentamente la documentazione disponibile sul candidato, ed aiutarsi poi durante il colloquio con la scheda specifica dove registrare i passaggi critici della vita professionale e le qualità del candidato. L'obiettivo primario è quello di stimolare il candidato ad esprimere le proprie emozioni e sentimenti (Corbi et al., 2022). Un'elevata validità predittiva viene garantita dalla cosiddetta intervista situazionale orientata al futuro, ovvero una particolare "procedura di intervista nella quale il candidato è posto di fronte a situazioni, questioni e problemi specifici che possono facilmente manifestarsi nello svolgimento della mansione" (Noe et al., 2012, p. 170). Appartengono alla categoria di interviste anche l'intervista di selezione comportamentale, orientata al passato, e la *critical incident interview* che permette di identificare i comportamenti critici per il raggiungimento di performance.

Tra i numerosi metodi di selezione si ricordano anche i test di abilità fisica e cognitiva, quest'ultimi valutano i candidati sulla base delle loro abilità mentali. I test di abilità cognitiva "comprendono tre dimensioni, comprensione verbale, abilità numerica e abilità di ragionamento" (Noe et al., 2012, p. 174).

Vi è poi la categoria delle prove a campione alla quale appartengono strumenti che si propongono di simulare la futura mansione. Ad esempio i *Work Sample* rappresentano test di performance in cui il candidato deve svolgere un compito legato alla posizione nelle condizioni richieste dal lavoro; tra questi uno dei più conosciuti è il *Role Play* nel quale i candidati assumono un ruolo fittizio in una particolare situazione lavorativa. In generale, nell'ambito della selezione per le posizioni manageriali, si trova spesso l'*Assessment Center*, ovvero un "processo nel quale differenti valutatori osservano le prestazioni dei partecipanti in diverse prove simulate" (Noe et al., 2012, p. 177).

4. La quarta ed ultima fase, accoglimento e inserimento

Corbi et al. (2022), al termine del percorso ci illustrano la fase conclusiva del processo di selezione. Dopo una ricerca fruttuosa nella quale è stato selezionato il candidato e giudicato idoneo, è ora pronto per essere incorporato nell'organizzazione. Il dipendente dovrà dimostrare di poter offrire quanto richiesto ma allo stesso tempo l'azienda dovrà fare in modo che egli si integri nel contesto aziendale. Gli autori ricordano, anche, che l'impresa deve formulare al candidato una proposta di lavoro che includa dettagli come il ruolo offerto, la retribuzione ed i benefici, la data di inizio, la durata e, se del caso, il periodo di prova, oltre ad altri vantaggi. L'azienda può disporre di diverse opzioni contrattuali, come stage, apprendistato, contratti di inserimento e contratti a tempo determinato, i quali agevolano l'integrazione graduale dei nuovi talenti contribuendo a ridurre i costi associati a coloro che non si rivelano positivi.

3.2.2.1 Le nuove frontiere del reclutamento: dal recruiting 1.0 al recruiting 3.0

Con l'avvento delle tecnologie digitali e l'evoluzione delle dinamiche del mercato del lavoro, le pratiche di reclutamento e selezione hanno subito una trasformazione significativa. Mentre i metodi tradizionali, analizzati poc'anzi, rimangono rilevanti, l'era digitale ha introdotto nuovi orizzonti attraverso il *Digital e Social Recruiting*. Queste metodologie rappresentano una svolta nel modo in cui le aziende identificano, valutano e attraggono i talenti. A seguire la ricerca si propone, dunque, di approfondire questi concetti.

Corbi et al. (2022) affermano che l'evoluzione nel campo della tecnologia ha segnato una trasformazione importante anche nell'ambito della selezione del personale, passando dalla tradizionale selezione classica, conosciuta come 1.0, all'e-recruiting, identificato come modello 2.0, fino all'introduzione del social recruiting. Questo cambiamento è necessariamente stato guidato dalla massiccia digitalizzazione e dalla diffusione di nuovi mezzi di "socializzazione", che hanno richiesto adeguamento di competenze da parte dei protagonisti del mondo della selezione: recruiter e *job seeker*, ovvero i candidati.

Sempre gli stessi continuano poi asserendo che senza dubbio l'apertura delle aziende verso le tecnologie ha stimolato un necessario aggiornamento dei metodi di selezione da parte dei recruiter. Mentre nel periodo del web 1.0 la tecnologia era ancora marginale e poco funzionale, con pagine web statiche che limitavano la capacità delle aziende e dei recruiter di sfruttarne appieno le potenzialità, con l'avvento del web 2.0 gli utenti potevano interagire e modificare contenuti delle pagine web. Tale cambiamento ha permesso ai recruiter di ottenere informazioni sui candidati in modo più rapido, riducendo i tempi dall'avvio della ricerca all'inserimento in azienda. Si parla in tal senso di *e-recruitment*, emerso come un modello 2.0 nel campo del recruiting, segnando una transizione dal paradigma analogico del modello 1.0. In questa fase gli specialisti delle RU hanno abbracciato la tecnologia, considerandola un eccellente strumento di supporto per tutte le loro funzioni.

La riflessione degli autori prosegue sostanziando come l'ascesa dei social network sia stato un evento rivoluzionario nel mondo online ma soprattutto impattante per la sfera professionale. In questo modo si è dato avvio all'era del recruiting 3.0 o social recruiting. Tale metodologia si basa sulla capacità di sfruttare i social network per scopi professionali, apportando vantaggi sia ai recruiter che ai candidati. I recruiter hanno la possibilità di ottenere informazioni rilevanti sui candidati in anticipo ed ampliare la ricerca a candidati passivi, mentre i lavoratori possono accedere ad informazioni sui potenziali datori di lavoro prima di interagire con l'azienda. Chiaramente a tutto ciò concorrono aspetti positivi e negativi: se viene migliorata la gestione del tempo, ridotti i costi, semplificata la logistica e aumentata la visibilità, è anche vero che potrebbe esserci un aumento dei curricula "inadeguati" e potrebbe svilupparsi l'effetto "grande fratello" e la diffusione di informazioni false.

Il più grande social network per professionisti è LinkedIn, sul quale la condivisione di competenze è al centro dell'interazione, creando una rete di connessioni dove gli utenti possono partecipare a discussioni su tematiche rilevanti, mantenendo un approccio professionale. La piattaforma ospita una varietà di utenti, da professionisti qualificati in cerca di opportunità lavorative a headhunter alla ricerca di talenti. Il successo di LinkedIn risiede nella sua avanzata analisi di Big Data, che consentono alla piattaforma di

anticipare le informazioni di interesse di un utente e valutare quanto e quando quest'ultimo ne potrebbe avere bisogno (Balbi, Bongiorno, Damiano, & Ferrara, n.d.).

È di fondamentale importanza sottolineare che questo innovativo approccio al recruiting non sostituisce completamente il vecchio modello, piuttosto lo potenzia; lo screening dei CV e i colloqui tradizionali rimangono ancora tra i metodi più utilizzati in selezione.

In un prossimo futuro è possibile venga abbandonato il colloquio classico per lasciare spazio, come già spesso accade, a videochiamate grazie all'utilizzo di particolari applicazioni sempre più performanti.

3.2.2.2 I Big Data nel recruiting, rivoluzionare la selezione attraverso l'analisi avanzata dei dati

In ultima analisi lo studio di Balbi et al. (n.d.) ci permette di comprendere cosa sono nello specifico i *Big Data* e come sono stati introdotti nelle nuove strategie e nei processi decisionali nella gestione delle RU.

Per Big Data si intende "l'insieme di tutti i dati provenienti da molteplici fonti, tra cui dispositivi mobili, social media, documenti cartacei digitalizzati, registrazioni video e audio, immagini, dati di geo-posizionamento e dati generati da trasmettitori e sensori. Questa collezione di dati in continua espansione, nonostante la complessità tale da richiedere l'utilizzo di nuovi metodi e strumenti di analisi e gestione, può essere utilizzata non solo nelle fasi di analisi descrittiva e predittiva, ma anche nella fase di decision making, al fine di facilitarla, velocizzarla e ottimizzare i risultati" (p. 2).

Gli autori ricordano che l'innovazione apportata dai Big Data non si limita ai settori finanziari o alla valutazione della produttività; anche l'industria del recruiting sta vivendo una profonda trasformazione grazie alla loro integrazione nei processi di selezione. Questo consente alle aziende di accedere ad un ricco tesoro di informazioni, offrendo una visione più completa dei candidati. I recruiter hanno, dunque, la possibilità di essere supportati nel processo di scelta del candidato più idoneo, considerando l'abbondanza

di informazioni da valutare e il tempo crescente impiegato nell'assunzione. Nella loro letteratura, gli autori sottolineano, inoltre, che i Big Data non si concentrano solo sull'esperienza lavorativa o il percorso accademico, ma forniscono un quadro completo sfruttando appieno i talenti. Come si è visto nel paragrafo precedente, in particolare con la proliferazione dei social network è possibile conoscere la personalità di un candidato ancora prima dell'intervista.

3.2.2.3 Le piattaforme di lavoro online, un approfondimento sui job websites

Con l'avvento della connessione globale, come si è visto, il panorama dell'indagine tradizionale si è trasformato in una rilevazione digitale, delineando elementi chiave di sviluppo di questo fenomeno sia negli Stati Uniti che in Italia. Paliotta (2015) sposa la tesi, però, che la situazione nazionale mostra un livello limitato rispetto alla realtà oltreoceano. Secondo l'autore, con l'origine del reclutamento online negli USA, non sorprende che la maggior parte dei siti principali sia di proprietà di multinazionali con sede in California. In Italia si notano prevalentemente realtà di medie e piccole dimensioni, siti istituzionali, piattaforme legate ai principali quotidiani nazionali e bacheche di annunci generici, con una presenza significativa di siti rivolti a studenti.

Di seguito un accenno ai principali job websites che l'autore racconta in *"Where the Jobs Are. Diffusione tipologie e caratteristiche dei job websites negli USA e in Italia"*.

A livello nazionale ed internazionale, i siti di lavoro dei principali quotidiani offrono una vasta gamma di opportunità professionali e forniscono contenuti ricchi e gratuiti. Tra questi: "Il Corriere della Sera" con TrovoLavoro³, "La Repubblica" con Miojob⁴, "Il Sole-24 Ore" con Job24⁵.

³ <https://lavoro.corriere.it/>

⁴ <https://www.repubblica.it/economia/miojob/>

⁵ <https://www.ilsole24ore.com/sez/management/job>

Di seguito, invece, i principali siti selezionati: CareerBuilder LLC⁶ ovvero il più grande job board degli Stati Uniti, Monster Worldwide Inc⁷., Monster Italia Srl⁸, Adecco SA⁹, Adecco Italia Spa¹⁰, Randstad Holding NV¹¹, Randstad Italia Spa¹², Infojobs.net¹³, Infojobs Italia Srl¹⁴, Man at Work Spa¹⁵.

L'autore riporta anche un elenco degli aggregatori di posti vacanti, motori di ricerca che riescono a tracciare la maggior parte degli annunci in rete ed offrire un servizio personalizzato a colui che è in cerca di impiego. Tra questi si trovano: Indeed Inc.¹⁶, SimplyHired Inc¹⁷.

I siti governativi sono promossi da istituzioni governative, presenti sia in Italia che negli Stati Uniti: USAJobs.gov¹⁸, US.jobs¹⁹, l'EUropean Employment Services²⁰, Cliclavoro²¹, Garanzia giovani²².

Vi sono infine siti che favoriscono il passaggio tra il mondo accademico e quello del lavoro: Internships.com Inc.²³, CollegeRecruiter.com LLC²⁴, Inside Higher Ed²⁵, HigherEdJobs²⁶, AlmaLaurea²⁷, Studenti.it²⁸, JobSoul²⁹, La Repubblica degli Stagisti³⁰.

⁶ https://www.careerbuilder.com/regional_sites

⁷ <https://www.monster.com/>

⁸ <https://www.monster.it/>

⁹ <https://www.adecco.com/>

¹⁰ <https://www.adecco.it/>

¹¹ <https://www.randstad.com/>

¹² <https://www.randstad.it/>

¹³ <https://www.infojobs.net/>

¹⁴ <https://www.infojobs.it/>

¹⁵ <https://www.maw.it/>

¹⁶ <https://it.indeed.com/?r=us>

¹⁷ <https://www.simplyhired.com/>

¹⁸ <https://www.usajobs.gov/>

¹⁹ https://sedo.com/search/details/?partnerid=324561&language=it&domain=us.jobs&origin=sales_land_er_2&utm_medium=Parking&utm_campaign=offerpage

²⁰ https://eures.europa.eu/index_it

²¹ <https://www.cliclavoro.gov.it/>

²² <https://www.anpal.gov.it/garanzia-giovani>

²³ <https://www.internships.com/>

²⁴ <https://collegerecruiter.com/>

²⁵ <https://www.insidehighered.com/>

²⁶ <https://www.higheredjobs.com/>

²⁷ <https://www.almalaurea.it/>

²⁸ <https://www.studenti.it/>

²⁹ <https://www.jobssoul.it/>

³⁰ <https://www.repubblicadeglistagisti.it/>

Nonostante le differenze, sia a livello nazionale che internazionale, i siti di lavoro offrono un ricco panorama di opportunità e risorse utili per i candidati in cerca di nuove sfide professionali.

In linea con quanto esposto fino ad ora e nel paragrafo precedente, Montalbano, Perego, Pelucchi, e Porcelli (2023) forniscono un esame approfondito del funzionamento di una banca dati di annunci di lavoro online. Per prima cosa identificano la raccolta di *web job vacancies*, ovvero la raccolta di informazioni e dati che provengono da fonti differenti che sono state selezionate al fine di assicurare un'elevata affidabilità. In secondo luogo verificano la messa in qualità dei dati, applicando svariate tecniche per la trasformazione e la pulizia degli stessi. Successivamente vi è la classificazione attraverso l'utilizzo di tecniche di apprendimento supervisionato. Si parla poi di estrazione delle skills intendendo l'utilizzo di algoritmi per estrarre e collegare le competenze ai profili occupazionali. Infine, il tutto si conclude con la visualizzazione dei dati.

In definitiva, il reclutamento e la selezione del personale si stanno trasformando in un processo sempre più sofisticato e tecnologicamente avanzato. L'integrazione di nuove pratiche e tecnologie offre alle aziende la possibilità di identificare e attrarre i talenti più adeguati, contribuendo a costruire organizzazioni più competitive e adattabili nell'attuale scenario del mercato del lavoro.

3.2.3 Competenze e percorso formativo del recruiter moderno

Come si è visto, l'evoluzione del reclutamento ha portato ad un'ampia gamma di tecniche e strategie, influenzate in modo significativo dalla crescente presenza della tecnologia. In questo contesto dinamico, la figura del reclutatore svolge un ruolo importante, attingendo alle sue competenze e abilità per navigare attraverso le sfide emergenti. Da un reclutamento tradizionale basato su annunci di lavoro cartacei, si è passati ad un panorama digitale in cui la presenza online e le competenze tecnologiche sono diventate essenziali. Più avanti verranno quindi esplorate le caratteristiche

distintive e le competenze richieste per eccellere in questo contesto in continua evoluzione.

La piattaforma ufficiale di Indeed.com esplora in dettaglio le caratteristiche e competenze fondamentali da possedere per svolgere al meglio la mansione di recruiter. Un elemento primario da considerare è la familiarità con la realtà aziendale in cui lo specialista opera. È essenziale per il recruiter comprendere i vari settori aziendali ed il loro funzionamento nonché i punti di forza e di debolezza, oltre alle motivazioni che incentivano la *retention* dei talenti. Questa proattività consente di identificare e acquisire i migliori talenti nel momento opportuno, contribuendo a garantirne una permanenza duratura.

È poi fondamentale padroneggiare l'uso efficace degli strumenti tecnologici e dei social network. Questi sono necessari per pubblicizzare le posizioni aperte e per comunicare la cultura aziendale. Un approccio innovativo, integrato e adattabile alla tecnologia promuove l'azienda e ne accresce la reputazione online, ma soprattutto favorisce l'attrazione di nuovi talenti. Cardinale è l'abilità di fare networking, ovvero creare e consolidare relazioni con professionisti e aziende con le quali si potrebbe collaborare.

Infine, il recruiter, deve possedere eccellenti competenze comunicative, visto il suo costante contatto con numerose persone. Una comunicazione efficace permette di instaurare relazioni positive con i candidati alla posizione lavorativa. Delle buone competenze comunicative permettono, inoltre, di sviluppare collaborazioni con i reparti dell'azienda e i responsabili assunzioni.

Altri aspetti di rilievo sono stati tratti dal sito ufficiale di ASNOR³¹ (Associazione Nazionale Orientatore) secondo cui risulta fondamentale che un recruiter possieda la capacità di agevolare lo storytelling professionale di un soggetto selezionabile, in modo particolare se costui si presenta come introverso ed emotivo. Collegato a ciò, è bene sottolineare come il profilo in oggetto debba comportarsi come un facilitatore di

³¹ <https://asnor.it/>

pensiero ed agito per il candidato, nel tentativo di far riconoscere lui le proprie competenze e poterle contestualizzare sull'azienda.

Infine è bene che il reclutatore abbia una precisa ed attenta gestione dei tempi del processo.

È soprattutto grazie all'ampia diffusione della trasformazione digitale che le aziende evidenziano l'importanza di mantenere la competitività e concentrarsi sullo sviluppo di vecchie e nuove competenze (Corbi et al., 2022). La figura del recruiter gioca un ruolo fondamentale in questa prospettiva e la sua professione è in continuo *upskilling*. Termine chiave ai fini di queste riflessioni. Ma cosa si intende con questa espressione? È utile aprire una parentesi. Secondo la Treccani la parola è formata dal prefisso up (su) e dal suffisso skill (abilità) e si riferisce al processo secondo il quale vengono portate le competenze del lavoratore ad un livello superiore aggiungendo, in tal modo, valore alla catena professionale. In particolare, la figura del recruiter necessita l'acquisizione di nuove competenze o l'aggiornamento di quelle esistenti per migliorare la propria posizione lavorativa o adattarsi alle nuove esigenze di mercato del lavoro. Tutto ciò da non confondere con il termine *reskilling*, che secondo la medesima fonte, indica il processo secondo il quale il lavoratore viene formato in un altro ruolo allo stesso livello, apprendendo nuove competenze in un settore diverso da quello in cui ha precedentemente lavorato.

Lo stesso Indeed.com, citato poc'anzi, fornisce anche una scheda sui possibili percorsi consigliati per intraprendere la professione di recruiter. Per non essendo un requisito imprescindibile, è suggerito possedere una formazione universitaria in discipline di economia, marketing o psicologia; i primi due forniscono una comprensione delle dinamiche aziendali mentre una formazione in psicologia, o materie umanistiche, potrebbe risultare utile durante la selezione vera e propria. Tuttavia, è di supporto sottolineare il fatto che esistono numerosi corsi specifici per la gestione delle RU, grazie ai quali l'aspirante reclutatore può acquisire competenze specifiche ed operative fondamentali per lo svolgimento della mansione.

3.3 Riflessioni conclusive

È d'obbligo, ora, tirare le somme di quanto raccontato fino a questo momento. A chiusura delle riflessioni di questa parte di lavoro, è possibile affermare con convinzione piena che la gestione delle RU riveste un ruolo vitale nell'ambito aziendale, affrontando una vasta gamma di attività e responsabilità. Il recruiter, figura chiave in questo contesto, svolge un ruolo centrale nelle fasi di reclutamento e selezione, dove il Diversity Management emerge come una strategia chiave e imprescindibile per promuovere l'inclusività.

L'evoluzione del reclutamento, dall'approccio tradizionale alle pratiche digitali e di social recruiting, ha ampliato le possibilità per individuare e coinvolgere candidati. Inoltre, l'integrazione dei Big Data nel processo ha aperto nuove prospettive, consentendo una valutazione più approfondita dei talenti.

Nel contesto dei job websites, le aziende possono sfruttare diverse piattaforme per raggiungere un pubblico più ampio, mentre i recruiter devono adattarsi a competenze e formazioni sempre più specializzate per affrontare le sfide del panorama moderno.

In conclusione, è graziale esporre un ultimo pensiero. Un profilo professionale come quello del recruiter è, senza alcun dubbio, essenziale rimanga agile ed adattabile al mercato del lavoro ed alla mutevolezza delle organizzazioni. I cambiamenti sono repentini in qualsiasi ambito aziendale e nascono costantemente nuove necessità per le quali è utile adattare nuove metodologie. Nonostante gli alti tassi di disoccupazione, analizzati in precedenza, sia in Italia che negli Stati Uniti, le aziende sono comunque sempre alla ricerca di talenti e vi è molta concorrenza nell'accaparrarsi le risorse migliori.

A questo punto non si può che suggerire uno spunto di riflessione: se vi sono così tanti individui privi di lavoro, come è possibile che allo stesso tempo anche le organizzazioni siano alla continua ricerca di personale?

Si è parlato poi di alcuni fenomeni che interessano i nostri paesi di riferimento. In Italia la disoccupazione giovanile ed il fenomeno Neet ha raggiunto apici incredibili, allo stesso tempo negli Stati Uniti si sono sviluppati processi di dimissioni di massa. È chiaramente

difficile, anche se non impossibile, prevedere gli andamenti futuri dei mercati e dei fenomeni che potranno scaturire nei periodi a venire. Un aiuto prezioso può sicuramente fornirlo la figura del recruiter ma è necessario che, oltre alla formazione di base, si preoccupi di investire sulla sua formazione continua in un'ottica di lifelong, lifewide e lifedeeep learning.

Le sue competenze comunicative e di adattamento alle nuove tecnologie sono necessarie, ma bastano per fare in modo che i processi di reclutamento e selezione si svolgano al meglio? Si è sicuri che i *job seeker* siano pienamente soddisfatti di come venga svolta questa mansione? O si aspetterebbero quel "qualcosa in più" che non hanno ancora trovato?

Ovviamente il lettore avrà modo di riflettere e trarre le proprie conclusioni in merito a questi interrogativi. Gli si richiede, però, di rendersi disponibile all'ascolto di alcuni possibili spunti e intuizioni che deriveranno dalla ricerca in atto. Per questo, lo si invita ad immergersi con fervore nella lettura del prossimo capitolo.

3.4 Bibliografia e sitografia capitolo 3

- Balbi, T., Bongiorno, G., Damiano, D., & Ferrara, F. (n.d.). *Competenze e attività dell'HR nell'industria 4.0*.
- Black, I., Hasan, S., & Koning, R. (2020). Hunting for talent: Firm-driven labor market search in the United States. Available at SSRN 3576498.
- Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, F.M. (2022). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell'era post covid*. Napoli: Suor Orsola Benincasa Università Editrice.
- Ferraris, A. (2022). *Performance management dalla gestione strategica delle risorse umane al miglioramento delle performance aziendali*. Italia: Franco Angeli Edizioni.
- Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and selection: Hiring the right person. *USA: Society for Human Resource Management*, 1-14.
- Indeed.com (2023, 28 settembre). *Che cosa fa un recruiter: mansioni e competenze principali*. Retrieved from: <https://it.indeed.com/guida-alla-carriera/trovare-lavoro/che-cosa-fa-recruiter>
- Indeed.com (2023, 8 agosto). *Come diventare recruiter: quali sono le caratteristiche del ruolo e lo stipendio medio*. Retrieved from: <https://it.indeed.com/guida-alla-carriera/trovare-lavoro/come-diventare-recruiter>
- Karimi, A., Teimouri, H., Shahin, A., & Barzoki, A. S. (2019). Identification and ranking of competency-based recruitment system criteria: an empirical case study. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 16(1), 21-39.
- Montalbano, G., Perego, S., Pelucchi, M., & Porcelli, R. (2023, settembre). *Conoscere le competenze richieste dal mercato del lavoro. Un approfondimento di ricerca sulle macro-competenze digitali, hard skills, soft skills*. Relazione presentata alla XLIV Conferenza scientifica annuale AISRe, Napoli.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. (2012). *Gestione delle risorse umane*. Milano: Apogeo
- Paliotta, A. P. (2015). Where the Jobs Are. Diffusione tipologie e caratteristiche dei job websites negli USA e in Italia. *Osservatorio Isfol*, 5(4), 133-153.
- Peverini, C. (2023, 13 febbraio). I prefissi che contano. *Treccani*. Retrieved from: https://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/articoli/scritto_e_parlato/LinkedIn2.html

- Severa, E. (2023, 17 febbraio). Quali sono le competenze comuni di un Orientatore e di un Recruiter. *L'Orientamento*. Retrieved from: [https://asnor.it/it-schede-848-orientatore e recruiter](https://asnor.it/it-schede-848-orientatore-e-recruiter)
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.
- Yeung, A., Woolcock, P., & Sullivan, J. (1996). Identifying and developing HR competencies for the future. *Human Resource Planning*, 19(4), 48-58.

CAPITOLO 4. LA RICERCA: NUOVI SVILUPPI PER IL FUTURO DELL'HR RECRUITER, PROSPETTIVE E COMPETENZE AVANZATE

Lo studio si era sospeso con una serie di domande suggestive per il lettore, alcuni spunti di riflessione per poter considerare nuovi aspetti della così comune pratica del recruiting, in particolare del profilo professionale del reclutatore.

Si è certi che gran parte di voi lettori, ma della popolazione più in generale, ha sicuramente avuto esperienze in ambito di selezione. Con questo non si intende che tutti voi siate esperti professionisti di selezione, ma quanto meno siate stati oggetto di reclutamento da parte di una qualche organizzazione ed abbiate partecipato ad un processo di selezione. Se così non fosse, si è altresì certi abbiate avuto modo di ascoltare le esperienze di un vostro conoscente. Voi stessi oppure i vostri genitori, figli, fratelli o sorelle ed amici in qualche momento del proprio percorso professionale avrete ed avranno sentito la necessità ed il dovere di trovare un impiego o, perché no, anche di cambiarlo. Da questo è necessariamente scaturito un processo complesso di ricerca: il trovare il giusto impiego, nella bella azienda, con un bel team di colleghi è il sogno di tutti. Tuttavia, questo studio non nasce per comprendere se le vostre ricerche e le vostre scelte siano andate a buon fine, i motivi possono essere i più disparati, come ben sapete; quello che si propone di indagare è piuttosto come voi reputiate sia andato il vostro percorso, dal reclutamento alla selezione. In particolare, quello che preme scoprire è come la figura del reclutatore si sia rapportata con voi. Oltre alle certezze di prima, si è anche assolutamente sicuri che una volta tornati a casa da un colloquio di selezione abbiate ripensato a come sia andato, vi siate domandati se le risposte date siano state quelle corrette, se gli siate piaciuti, e soprattutto se vi richiameranno per farvi ottenere il posto di lavoro. Tutte le vostre riflessioni saranno incontestabilmente utili per sviluppi futuri e prossime ricerche in merito. Nel frattempo, di seguito, potete concedervi al piacere della lettura di questa indagine.

4.1 Definizione del contesto di ricerca

Nei capitoli precedenti è stato compiuto un percorso lineare che, partendo dalla descrizione del contesto del mercato del lavoro italiano ed arrivando a quello statunitense, si è poi soffermata sulla descrizione dei processi di gestione delle risorse umane nelle organizzazioni. È stato posto un focus particolare sul ruolo di colui che si occupa dei processi di reclutamento e selezione. Di quest'ultimo sono state indagate le conoscenze, le pratiche e le competenze tecniche che, per svolgere un lavoro efficiente, deve possedere. Non si è accennato però a tutta la sfera di soft skills che potrebbero caratterizzare il ruolo. Lo scopo di questa ricerca sarà quello di indagare questo aspetto e porre degli strumenti al fine di raggiungere la *best practice*. Con questo non si intende affermare che i risultati saranno certi ed inconfutabili, ma solo fornire degli spunti per poter migliorare la professione e poter fare in modo che le esperienze di ricerca di un impiego possano, in positivo, lasciare il segno su ognuno di voi, anche se il posto auspicato non sarà vostro.

Il *tema di ricerca* è stato chiaro fin dai primi momenti in cui è nato il pensiero di questo studio. È un tema di rilevanza particolare per la ricercatrice e per le esperienze altrui che le sono state raccontate. Le competenze chiave che è bene possieda un HR recruiter al fine di avere un vantaggio competitivo nel futuro della propria professione, questo è ciò che verrà trattato. In tal senso, si intende sia il vantaggio competitivo personale sia quello che potrebbe essere apportato alla propria organizzazione di riferimento. Ciò che interessa alla ricerca è indagare come possa migliorare il rapporto tra il recruiter e il candidato, quali possano essere le strategie per elevare il rapporto ad un altro livello rispetto a quello conosciuto. Allo studio, infatti, non interessa scoprire quali siano le competenze tecniche della figura, quelle già conosciute ed illustrate in precedenza; interessa ricercare quali siano le competenze di cura della persona, le competenze relazionali, quelle che potrebbero permettere di migliorare l'intuizione dei professionisti rispetto al talento. Il riferimento principale e costante rimane la centralità della persona nel processo di reclutamento e selezione e l'importanza che deve essere attribuita a ciò;

i riferimenti tecnici sulle metodologie e strumenti sono già stati esposti precedentemente.

Il *problema conoscitivo*, ovvero l'interrogativo al quale la ricerca intende rispondere, è ora evidente e genera la domanda di ricerca: le competenze chiave di un HR recruiter, oltre ad i mezzi utilizzati, influiscono in modo determinante nel processo di selezione del personale all'interno di un'organizzazione? La volontà permane quella di non fermarsi sull'acquisito, ma in un'ottica di apprendimento permanente, crescere e migliorare continuamente.

L'*obiettivo* è quello di indagare se nel quadro delle competenze di un HR recruiter ve ne siano di possibili da poter sviluppare ulteriormente, la finalità è quella di evolvere ed incrementare le competenze chiave della figura. Come visto in precedenza, l'ottica concettuale che si tratti di una professione in upskilling è sempre viva. Verrà definita una gerarchia di competenze, da quelle riconosciute più importanti dai candidati a quelle ritenute meno fondamentali.

Come ricorda Trincherò, in qualsiasi ricerca è fondamentale formulare le *possibili ipotesi* di riscontro. In questo senso per ipotesi si intende "una legittima aspettativa su ciò che la realtà sotto esame manifesterà al ricercatore che si accinge ad osservarla" (p. 89). In questo caso la ricerca si aspetta che *i candidati alla selezione per una posizione lavorativa, sottoposti a processi di reclutamento e selezione, in molti casi non si ritengano soddisfatti della possibilità offerta*, fenomeno da ricondursi alle competenze del recruiter. Si può ipotizzare, ancora, che se le competenze del recruiter potessero essere incrementate e potenziate, basandosi ad esempio su aspetti di intelligenza emotiva, allora i candidati alla selezione della posizione lavorativa si riterrebbero soddisfatti della possibilità offerta, anche nel caso di non ottenimento della posizione.

Una volta fotografata la realtà e definite le premesse teoriche, è stato posto in essere il fatto di voler proporre una ricerca di tipo esplorativo, sostenuta da un'*intervista*, per comprendere da una testimone privilegiata quale sia la posizione attuale del profilo selezionato. Si è proseguito organizzando un *focus group*, che ha permesso di esplorare diversi ambiti ed aiutare nella formulazione di alcune domande utili alla fase successiva.

Come ultimo, ma non meno importante, un *questionario* che ha permesso di trarre, insieme agli altri strumenti, le conclusioni allo studio.

In dettaglio, dunque, è stata condotta un'intervista semi strutturata ad una *headhunter* professionista italiana ma che opera da molti anni negli Stati Uniti, questo ha permesso di evidenziare notevoli differenze tra le due culture. L'attenzione è stata posta, principalmente, sulla descrizione della mansione e sulle competenze da lei possedute. Il focus group è stato invece organizzato con tre impiegati statunitensi, come immaginabile si è trattato di un incontro virtuale vista l'impossibilità di poter raggiungere la località geografica. In questo caso il focus è virato attorno all'esperienza personale vissuta nel processo di selezione negli Stati Uniti. Come ultimo mezzo utilizzato vi è il questionario, auto-compilato ed implementato su supporto elettronico, in cui i partecipanti hanno avuto la possibilità di rispondere in maniera autonoma. Lo strumento, anonimo, presenta un moderato grado di strutturazione ed ha fornito dati facilmente interpretabili. Il vantaggio è stata la rapidità con la quale è stato possibile ottenere informazioni in estensione sul tema trattato. In questo caso il *campione* individuato, ovvero un "insieme ristretto di soggetto o oggetti su cui verrà condotta la rilevazione empirica" (Trincherò, 2002, p. 91), rappresenta il candidato medio ad una posizione lavorativa, il quale ha svolto almeno un colloquio di selezione all'interno di un'organizzazione o in un'agenzia per il lavoro.

4.2 Le strategie di rilevazione dati: metodi e tecniche applicate

Nell'esplorare il quadro della raccolta di dati, come accennato, la ricerca si addentrerà in tre approcci distinti e complementari che potranno offrire una panoramica completa e ricca delle prospettive coinvolte nello studio.

4.2.1 I segreti del Talent Acquisition: il dietro le quinte dell'intervista con una Headhunter

Una volta fotografata la realtà, analizzata la figura del *recruiter* professionista e il contesto in cui si inserisce, a scopo di ricerca è stata, dunque, condotta un'intervista ad una testimone privilegiata. Il fine del colloquio è stato quello di poter ascoltare una professionista del settore nel racconto delle sue pratiche quotidiane andando così ad approfondire diversi aspetti utili allo studio.

È stato deciso di condurre un'intervista semi strutturata individuando gli argomenti da trattare ed una serie di "domande sonda" in modo tale da poter esaminare gli ambiti di interesse ed allo stesso tempo favorire il flusso della conversazione, non interrompendo il discorso o andando a porre domande rigide.

Il soggetto intervistato è Ivana Lodovici, lavora per Yer, un'agenzia di reclutamento internazionale, con uffici nei Paesi Bassi e negli Stati Uniti, leader nella pratica di reclutamento transatlantico. Ivana, di origine italiana, vive in Florida da molti anni e si occupa di ricercare candidati di alta qualità con laurea o diplomi avanzati per ricoprire posizioni a livello medio-alto, oltre ad avere un ruolo commerciale trovando il cliente si occupa poi della fase successiva di *placement*. L'intervistata ha iniziato la sua carriera come *Talent Acquisition Specialist* per poi passare a *Director* ed ora a *Principal*, dove ha l'opportunità di concentrarsi maggiormente sul *business development*, sulle posizioni *c-level* e sulla relazione con i candidati, grazie all'aiuto di una collega che si occupa esclusivamente della ricerca del cliente. La sua posizione è impegnata nella ricerca di clienti italiani che hanno la necessità di trovare personale nelle loro filiali presenti negli Stati Uniti. L'intervistata esprime la sua preferenza per un rapporto continuativo ed esclusivo con lo stesso cliente, il quale si impegnerà a non assumere altre società di reclutamento nella ricerca. Un rapporto di questo tipo, costruito tra il responsabile assunzioni e il reclutatore, permette a quest'ultimo di essere pienamente impegnato e lavorare su un minor numero di ricerche contemporaneamente, così da poter dedicare tempo di qualità a ciascun cliente e selezionare i migliori candidati. Di contro, tuttavia,

è importante sottolineare che una ricerca mantenuta è senza dubbio una scelta costosa per un'azienda che la adotta per ruoli di alto livello.

Un primo focus esplorato nel colloquio riguarda, per l'appunto, le differenze del mercato del lavoro che intercorrono tra Italia e Stati Uniti. Precedentemente, l'analisi bibliografica ha posto le basi di comprensione ma è utile anche considerare le parole dell'esperta. La dinamicità del mercato del lavoro è la prima dimensione messa in evidenza dall'intervistata, la quale sostiene che negli Stati Uniti l'andamento sia più dinamico rispetto all'Italia, la disponibilità di posti di lavoro è superiore alla domanda, le persone si impegnano nel cambiare lavoro molto spesso e le carriere non si focalizzano all'interno della stessa azienda per troppo tempo. Lo sviluppo, in generale, è dinamico e veloce e ciò influenza inevitabilmente anche il processo di selezione del personale. Ivana sottolinea il fatto che negli Stati Uniti ci sia un tasso di disoccupazione inferiore al nostro Paese, soprattutto nei settori tecnici, questo implica inevitabilmente una sostanziale difficoltà nel riempire le posizioni aperte. Il mercato americano è difficile, i candidati sono esigenti e le aziende aggressive. La formula "*place and wait*" utilizzata molto un tempo, in cui si inseriva l'annuncio e si aspettava di sfogliare i curricula, in questo periodo storico sta dando scarsi risultati e si ritiene necessaria una tecnica più aggressiva. È a questo punto che si inserisce la figura di Ivana, nel momento in cui il reparto risorse umane di un'azienda non è in grado di avviare operazioni di *headhunting* e chiede aiuto a consulenti esterni. In queste prime dichiarazioni si percepisce quanto asserito nei capitoli precedenti, emerge la dimensione indagata del dinamismo del mercato del lavoro e la necessità per molte aziende di fare ricorso a fonti di reclutamento esterno.

Prosegue l'intervistata dichiarando che culturalmente, poi, ci sono molte dissomiglianze. Mentre nel nostro Paese i lavoratori sono diretti, si confrontano molto, sono aperti al dialogo ed alla comunicazione, nonché alla discussione, e sono impegnati per il successo aziendale, negli Stati Uniti questa cosa non accade. Ivana fa riferimento ad una sorta di individualismo per il quale l'americano generalmente non è aperto al dialogo soprattutto per quanto riguarda le questioni personali, tendenzialmente non orientato

all'interesse del gruppo quanto piuttosto al benessere soggettivo. Questo, senza dubbio, influenza la percezione dell'azienda, le prassi di ricerca del personale e gli stessi colloqui.

Nonostante le differenze sottolineate, le fasi principali del processo di selezione del personale sono pressoché uguali. Partendo dall'analisi della posizione e definizione di un profilo di ruolo, si passa ad una verifica sulla compatibilità tra la posizione ed il budget dell'azienda per poi occuparsi del reclutamento e dello screening dei curricula. Infine si parla della valutazione dei candidati, della scelta del candidato desiderato e della proposta contrattuale con successiva assunzione. Ivana, per esempio, dopo essersi confrontata con il cliente, si occupa insieme a lui dell'analisi della posizione e del mercato del lavoro e indaga su quanto il cliente possa offrire ai candidati, quali possano essere i pacchetti a disposizione sui quali poter contrattare. Fondamentale in questo senso il suo ruolo nel ricordare al cliente italiano l'economicità degli Stati Uniti, lo stipendio medio per ogni ruolo analizzato e l'importanza dei benefit, aspetti fondamentali da tenere in considerazione nell'assunzione di personale che in Italia spesso sono sottovalutati. Si ripropone, a questo punto, la necessità per il ruolo di conoscere a fondo leggi e statuti in merito. L'intervistata sottolinea l'importanza di un aggiornamento costante in merito a quanto detto: fondamentale ricercare nei database le informazioni principali sul profilo che si vuole assumere e consultare web site, come ad esempio *Salary.com*, dove poter esaminare i salari aggiornati e le differenze che intercorrono tra Stato a Stato.

Considerevole il momento in cui si è posta l'attenzione sulle tempistiche del processo di selezione in Italia e negli Stati Uniti. Secondo l'esperienza di Ivana, considerando le differenze sulla dinamicità del mercato del lavoro analizzate precedentemente, vi sono delle difformità sostanziali anche in questo aspetto. In Italia si fa riferimento ad un processo alquanto lento, caratterizzato da molteplici colloqui spesso anche con personale non qualificato, il che rallenta inevitabilmente il tutto. Alcune differenze si sono messe in atto post pandemia, dove a seguito di necessità di ricerca di nuovo personale le aziende italiane hanno velocizzato il processo. Nel mercato del lavoro americano di oggi invece, dove, come abbiamo ricordato precedentemente la disoccupazione è molto bassa, la competizione per trovare i migliori candidati è elevata

e il tempismo è fondamentale. La tempistica influisce sul successo della ricerca e sulla percezione che il candidato ha dell'azienda; la chiave è quella di creare un processo coeso, pratico e chiaro. Ivana elenca quattro fasi principali con la relativa indicazione dei tempi:

1. consultare il cliente al fine di creare la descrizione del lavoro e inserire l'annuncio richiede circa due giorni;
2. la fase di *sourcing* su LinkedIn, creando una lista di candidati target, richiede circa una settimana;
3. processo di headhunting, risposta alle richieste e primi contatti con i candidati della lista richiedono circa una settimana;
4. interviste dei candidati selezionati, attraverso colloqui conoscitivi, e presentazione di una rosa di candidati all'organizzazione richiedono dalle due alle tre settimane.

Questa tempistica può risultare abbastanza breve a primo acchito, ma è bene tenere a mente che tutto ciò, considerando il tasso di disoccupazione americano, è la chiave per garantire un esito positivo di un processo di intervista. Vi è poi da considerare un'ulteriore differenza tra i due Paesi: in genere in Europa i candidati sono più riluttanti a lasciare i loro attuali datori di lavoro e il periodo di dimissioni è assai più lungo. Infatti, la maggior parte delle aziende europee, comprese quelle italiane, può aspettarsi un periodo di preavviso di dimissioni tra i 30 e i 90 giorni. Prendendo atto di questo la pianificazione va fatta di conseguenza.

Aspetto di fondamentale importanza è la comunicazione e il rapporto stretto che si instaura tra il professional recruiter e il candidato: il primo si rende sempre disponibile a mediare con l'azienda che sta assumendo e ciò porta ad una piena fiducia reciproca. La responsabilità dell'intervistata, in quanto consulente di reclutamento, è anche quella di assistere i clienti durante il processo di intervista. Dopo aver presentato una rosa di candidati, Ivana si assicura che i clienti con sede in Europa siano adeguatamente preparati ad intervistare un candidato americano, proteggendoli quindi da potenziali azioni legali. In genere tutte le domande che possono essere interpretate come

discriminatorie e potrebbero beneficiare un gruppo a discapito di un altro sono vietate durante un processo di intervista. Riguardo a ciò si fa riferimento a domande legate a: età, informazioni genetiche, razza o etnia, disabilità, origine nazionale, identità di genere o orientamento sessuale, stato civile, religione, paternità o maternità, gravidanza o la pianificazione per avviare una famiglia. A tal proposito, l'intervistata raccomanda di seguire le linee guida stabilite dall'EEOC, Equal Employment Opportunity Commission, l'agenzia del governo federale che applica le leggi federali contro la discriminazione occupazionale, che è stata ampiamente analizzata nei capitoli precedenti.

A sostegno della letteratura, di seguito, Ivana esemplifica alcune domande illegali da non fare durante un'intervista negli Stati Uniti; si tratta di quesiti diretti rientranti nelle categorie analizzate nel capitolo 2:

- Quanti anni hai? In che anno ti sei diplomato?
- Hai figli/ Che età hanno? Hai intenzione di avere figli?
- Dove sei nato? Dove sono nati i tuoi genitori?
- Hai qualche problema medico?
- Con quale sesso ti identifichi?
- Quali sono le tue preferenze sessuali?
- Vai in chiesa/moschea/tempio?
- Sei mai stato arrestato?

Risulta di fondamentale importanza assicurarsi che le domande durante un colloquio si riferiscano solo ed esclusivamente alle funzioni richieste nella descrizione del lavoro.

Per farci comprendere meglio l'importanza di tali pratiche, l'intervistata approfondisce l'argomento con qualche esempio. Se il lavoro proposto richiedesse molti viaggi internazionali e si pensasse che la famiglia potesse essere un ostacolo piuttosto di chiedere "Hai bambini piccoli?" si potrebbe domandare "Ti preoccupa il fatto di non poter soddisfare queste aspettative di viaggio una volta assunto?". Altro esempio che riguarda l'età del candidato: il suggerimento è quello di non chiedere "Quanti anni hai? Quando hai intenzione di andare in pensione?" bensì "In questo ruolo ci aspettiamo un

lungo processo di formazione, la volontà è quella che il candidato si possa impegnare per almeno i prossimi cinque anni”.

Questi sono solo alcuni dei suggerimenti che ci vengono rammentati dall'intervistata, che ci ricorda infatti come, sebbene la discriminazione purtroppo avvenga ancora durante i processi di intervista, i regolamenti federali siano fondamentali per scoraggiare le pratiche discriminatorie basate su valutazioni non correlate al lavoro. Da ciò si percepisce come possano essere esplorate certe dimensioni, ma quello che conta è non sfociare nell'illegalità con domande troppo dirette.

Altra dimensione approfondita durante il colloquio riguarda poi i principali mezzi di reclutamento utilizzati negli Stati Uniti e in Italia. Lo strumento principe negli Stati Uniti risulta essere LinkedIn, molto impiegato anche in Italia; utilizzati sono anche CareerBuilder e Monster Jobs oltre che, nel caso specifico dell'intervistata, il database aziendale nel quale ogni recruiter inserisce numerosi profili quotidianamente. In questo passo emerge quanto approfondito in precedenza, ovvero il fatto che i job website siano necessari ma altrettanto utili siano gli archivi di dati presenti nelle organizzazioni o agenzie.

Risorsa fondamentale in entrambi i Paesi è il curriculum stilato dai candidati, importanti le differenze emerse in tale prassi. Le prime discrepanze emergono sul fattore età, nazionalità e status coniugale che negli Stati Uniti è vietato inserire; il terzo elemento è il riconoscimento fotografico che è alquanto sconsigliato. Determinanti da ricondursi alla discriminazione analizzata precedentemente. In particolare, l'indicazione dell'anno di nascita è fortemente combattuto dall'intervistata che ricorda quotidianamente ai clienti italiani quanto non sia importante l'età del candidato quanto piuttosto la qualifica e le competenze nei quali si riconosce la sua posizione. In tutto ciò rientra anche la componente culturale dei processi italiani e statunitensi, secondo i quali è necessario riconoscere il periodo di vicinanza familiare nel momento della nascita di un figlio; negli Stati Uniti generalmente le famiglie si allargano prima rispetto all'Italia e questo è un elemento da spiegare e far comprendere alle aziende nel momento in cui sono alla ricerca di posizioni commerciali e necessitano figure che abbiano la possibilità di

viaggiare facilmente. Elemento di fondamentale importanza da inserire nella propria presentazione, ricorda Ivana, è l'esperienza precedente del candidato. Sottolinea come non sia necessario inserire il proprio passato lavorativo dagli albori della propria carriera, quanto piuttosto focalizzare la lista sugli ultimi 10-15 anni come succede negli Stati Uniti. Un consiglio prezioso dell'intervistata, che tutti dovrebbero prendere in considerazione, riguarda il fatto di predisporre più curricula in modo tale da poter adattare la propria presentazione alla posizione offerta.

Questione sulla quale è stata posta particolare attenzione è la paga mensile del lavoratore, negli Stati Uniti ogni due settimane mentre in Italia mensile. L'intervistata sottolinea come negli Stati Uniti i lavoratori nella maggior parte dei casi cambino lavoro per ottenere una paga maggiore mentre l'italiano tende ad essere più leale verso l'azienda. L'aspetto più rilevante però riguarda il fatto di parlarne liberamente anche durante il primo colloquio conoscitivo: fondamentale per Ivana è l'essere trasparenti durante il processo di reclutamento, in questo modo i candidati possono apprezzare l'onestà e ricambiare con ulteriori informazioni. Il segreto sta nel capire, durante l'intervista, che cosa potrebbe motivare il potenziale candidato ad accettare un'offerta che potrebbe essere anche al di sotto delle sue aspettative. I benefici sono indispensabili. L'intervistata ricorda come negli Stati Uniti vi sia una legge che prevede sia il datore di lavoro a dover offrire l'assicurazione sanitaria al lavoratore, ogni azienda ad ogni modo sceglie se contribuire in maniera totale o parziale. Vengono offerti dei pacchetti di benefit, i criteri e le quantità sono stabiliti dall'impresa e nella maniera più assoluta più sono importanti più la proposta sarà attrattiva. I giorni di ferie fanno parte di questi pacchetti: mentre una volta si parlava di una decina di giorni standard per tutti, ora invece la situazione sta cambiando e i datori di lavoro cercano di richiamare l'attenzione aumentandoli. Condizione decisamente diversa per il nostro Paese. Sintetizzando i concetti chiave sono: flessibilità dell'orario di lavoro, alternare il lavoro tra casa ed ufficio, un pacchetto di ferie attrattivo, un contributo finanziario per completare l'università o per un master ed un piano sanitario pagato completamente dall'azienda. Come già ricordato, con un tasso di disoccupazione ad un minimo storico, è compito dei datori di lavoro e dei recruiter, durante il colloquio, creare e presentare

dei pacchetti interessanti per attrarre i migliori candidati e per non perdere i propri dipendenti.

In tutto il processo descritto fino ad ora, accade tuttavia che le offerte di lavoro possano essere respinte, fondamentale in questo momento analizzare la propria posizione e sottoporsi ad un esame onesto di sé stessi. L'intervistata suggerisce alcune delle cause per le quali ciò può avvenire. Uno dei motivi principali può far riferimento ai tempi lunghi dei processi di intervista, infatti, quando il processo si sviluppa troppo lentamente i candidati potrebbero perdere l'interesse e trovare altre opportunità nel frattempo. In questo caso il consiglio di Ivana è quello di gestire il tutto molto velocemente, ponendo comunque la giusta attenzione ad ogni passaggio, fornire feedback tempestivi e informazioni chiare. Il lavoro può sicuramente essere rifiutato anche nel momento in cui l'offerta sia troppo bassa rispetto alle aspettative del candidato. Come accennato precedentemente, la chiave per evitare questo è discutere della gamma di stipendio fin dal primo colloquio rilevando in primis anche le aspettative dello stesso candidato. Facendo ciò si evitano anche processi di *low-balling* per i quali le aziende offrono stipendi ingannevoli o irrealisticamente bassi. Ivana rammenta come ci voglia una buona pianificazione dei colloqui, una comunicazione onesta e un giudizio prudente per abbassare il numero delle offerte rifiutate.

Un importante focus sul quale si è soffermata la conversazione riguarda la formazione di un *recruiter* professionista. Ivana ricorda che nel Paese dove risiede non esiste una laurea o un corso di formazione, lei stessa ha imparato nel corso del tempo e delle vicissitudini senza aver acquisito particolari attestati. Essa sottolinea come esista una laurea in HR ma che solitamente chi intraprende quel percorso non scelga di diventare recruiter o headhunter. Fondamentale, secondo lei, non tanto il titolo di studio quanto le competenze che caratterizzano il profilo. L'intervistata si pronuncia citando il valore di professionalità ed onestà, di fondamentale importanza le abilità comunicative. Viene ricordato quanto l'assunzione sia un processo difficile, faticoso ed a volte lungo soprattutto quando l'azienda ha appena aperto negli Stati Uniti ed è nuova nel mercato locale. Inserire gli annunci, esaminare i curriculum, contattare i candidati ed intervistarli non è semplice, soprattutto nel momento in cui si sta cercando di avviare un'attività. È

fondamentale imparare, ascoltare e vendere la propria azienda. Essendo l'intervista un processo bidirezionale in cui sia il candidato che il datore di lavoro si interrogano a vicenda, è importante prendersi del tempo per ascoltare a fondo le risposte del candidato, osservare il linguaggio del corpo e il modo in cui interagisce con altre persone. Basilare è il consiglio di incoraggiare la conversazione, far sentire a proprio agio la persona intervistata imparando al tempo stesso a conoscere il suo background e le sue abilità. Idealmente, per incoraggiare il flusso del discorso, il modo migliore sarebbe quello di porre domande aperte le cui risposte possano richiedere una spiegazione. Ivana a tal proposito cita alcune delle domande che è solita fare, ad esempio:

- perché hai fatto domanda per questa posizione?
- Che cosa ti motiva?
- Che cosa ne pensi di lavorare in un ambiente di squadra?

Inoltre, riuscire a stimare il cliente per le proprie doti e focalizzarsi sul lato umano del processo è molto importante. L'essere un soggetto con giudizio ed empatico sicuramente può aiutare a gestire le relazioni interpersonali, si parla in questo senso di intelligenza emotiva, non dimenticandosi mai però l'obiettivo principale del proprio lavoro, per l'appunto riuscire ad individuare il candidato ideale per il cliente.

L'intervista con la professionista si è conclusa con un'analisi di ciò che i due Paesi potrebbero imparare l'uno dall'altro. È estremamente difficile paragonare i due sistemi di assunzione in quanto strettamente legati al sistema del lavoro ed alla cultura, come analizzato. Il consiglio di Ivana per l'Italia è quello di creare un sistema di assunzioni basato più sulle competenze e non su alcune discriminazioni soprattutto legate all'età o al genere. Ci fa notare come il 99% dei suoi clienti italiani in posizioni di CEO, COO, VP, impegnati in medie e piccole aziende del manifatturiero, siano uomini. Anche negli Stati Uniti vi è mancanza di parità di sesso ma senza dubbio meno evidente e sentita. Secondo l'intervistata, la donna che ha una posizione di *C-level* in Italia fa spesso parte della famiglia del proprietario. Il concetto parte comunque nel momento della selezione: se le donne vengono discriminate perché hanno la possibilità di avere figli o già ne hanno e non si crede abbiano le stesse qualità degli uomini, il sistema non darà mai loro

l'opportunità di poter essere mogli e madri ed allo stesso tempo fare carriera lavorativa. Il consiglio per il nostro Paese è, per l'appunto, quello di snellire il processo ed evitare discriminazioni, proprio come accade negli Stati Uniti.

Allo stesso tempo però anche gli Stati Uniti hanno molto da imparare, si fa in questo senso riferimento alla gestione delle persone. L'intervistata stessa ha notato che i manager italiani, che lavorano per aziende italiane ma con sede negli Stati Uniti, tendono a trattare i dipendenti più umanamente, non considerandoli come numeri ma in quanto persone.

Con questa ricerca esplorativa si è pensato di porre un'attenzione particolare nei confronti di diversi aspetti, il tentativo permane quello di poter confrontare le pratiche dei due Paesi in analisi, Italia e Stati Uniti, e riuscire a trarre beneficio per entrambi. L'intervistata, Ivana, è riuscita mettere in evidenza le pratiche quotidiane di un HR recruiter e le caratteristiche principali della figura, parlando in primo luogo di sé stessa e del proprio lavoro. Sono state esplorate diverse zone curiose e forniti preziosi consigli per quanto concerne la struttura di un colloquio di selezione e le abilità e competenze del recruiter.

Dal colloquio con Ivana è sicuramente emerso il fatto di doversi spingere al di fuori della propria zona di comfort, la capacità di sapersi connettere ed essere connessi con i candidati ed i clienti è indispensabile soprattutto con la situazione attuale in cui il mercato del lavoro è competitivo e frustrante. L'apertura, la flessibilità e il riuscire a capire il mercato del lavoro nel quale si sta cercando di assumere sono solo alcune delle caratteristiche che un recruiter professionista deve impegnarsi a portare avanti. Per garantire il successo di una selezione è importante riuscire a conoscere anche le abitudini e la cultura del Paese dove si sta assumendo personale. Ogni Paese ha i suoi usi e costumi ed ogni processo di selezione è diverso. Negli Stati Uniti ad esempio, dove regna l'individualismo, l'appartenenza all'azienda è molto meno sentita che in Italia. Sotto questo aspetto, è possibile generalizzare il discorso ed affermare come ogni azienda abbia la propria cultura e sottolineare l'importanza di adattare in tal senso il colloquio di selezione. Abbinare la personalità e i valori del candidato alla cultura

aziendale è importante; i comportamenti, le pratiche e lo stile di comunicazione dell'azienda devono essere in linea con il candidato che si vuole assumere. Le persone sono attratte da organizzazioni con caratteristiche simili alle loro e compito dell'headhunter o recruiter è proprio quello di mediare in tale processo. Il professionista, grazie alle sue doti comunicative, deve accogliere la persona, capirla, analizzarla ed immedesimarsi nelle sue aspettative. Il professionista deve, inoltre, abbracciare un principio non discriminatorio, garantendo la parità di trattamento fra i candidati, e imparziale, obbedendo a criteri obiettivi di valutazione. È necessario che il recruiter sia dotato di intelligenza emotiva, sappia riconoscere e gestire le proprie ed altrui emozioni ma soprattutto sia consapevole del proprio ruolo, dell'importanza del proprio lavoro e sia orientato in un'ottica di ricerca e apprendimento continuo.

4.2.2 Voci dagli Stati Uniti: il focus group che racconta le esperienze di recruiting di lavoratori

A scopo di ricerca, nel tentativo di proseguire lo studio, è stato organizzato un focus group online, una ricerca qualitativa che ha consentito di raccogliere informazioni. La discussione tenutasi si è svolta grazie all'intervento di tre partecipanti ed un moderatore ed ha avuto un unico grande argomento indagato in profondità: la loro esperienza con la figura professionista del recruiter e l'andamento del colloquio di selezione. Dopo aver accolto le preziose parole di Ivana, è stato ritenuto opportuno esplorare l'argomento nell'ottica del ruolo opposto.

Il focus group è stato pianificato in precedenza, l'argomento d'interesse è stato affrontato dal moderatore con una serie di domande che hanno permesso di mantenere una struttura precisa alla discussione. Quest'ultima è proseguita fluidamente, non vi sono stati momenti di disagio o perplessità. Il tutto si è svolto per mezzo dell'utilizzo della piattaforma *Teams*. Al termine dell'incontro è susseguita l'analisi delle informazioni raccolte.

Robert, Lana ed Henry sono tre lavoratori statunitensi che si sono offerti di partecipare a questo progetto di ricerca. Tutti e tre sono attualmente impiegati e svolgono lavori molto diversi tra loro, un vantaggio per il nostro studio che ci ha permesso di esplorare diversi ambienti e procedure.

Il ruolo di Robert è *Operation Support Cell Lead Manager*, lavora con l'esercito degli Stati Uniti in qualità di civile. Lana è *Billing Coordinator* per la Guillory Petroleum Transport. Henry lavora come *Treasury Services Operation Support* nella banca Red River.

Il primo afferma, nella sua carriera, di aver avuto diverse occasioni di incontro con la figura del recruiter professionista. Ha svolto diversi colloqui e attualmente si occupa lui stesso di condurre interviste di selezione, è però il reparto Risorse Umane che inserisce annunci di opportunità lavorative sul sito della corporazione e li rende disponibili attraverso altri siti di lavoro web-based come *Indeed.com*.

Anche le altre figure affermano di aver avuto contatti con professionisti e di aver svolto più di un colloquio nel loro percorso professionalizzante.

La discussione si è, ad ogni modo, concentrata sull'esperienza del processo di selezione che ha riguardato la loro attuale occupazione.

È stato chiesto quali fossero state le fasi di selezione affrontate, tutti e tre i soggetti hanno concordato la risposta e descritto gli stessi passi. Ricordano il processo come semplice e relativamente veloce, circa di tre settimane. Gli annunci online ai quali hanno risposto erano chiari e sintetici, venivano riassunti diversi requisiti che i candidati sapevano di poter soddisfare. Generalmente, senza entrare nei tre specifici casi, i requisiti richiesti riguardavano il titolo di studio, l'esperienza pregressa, buone capacità relazionali, buona capacità di apprendere nuove skills, conoscenze informatiche di base o avanzate e un certo livello di riservatezza. Dopo essere stati contattati dal recruiter e aver avuto un primo colloquio conoscitivo, hanno ricevuto un feedback positivo e programmato un secondo colloquio con il responsabile aziendale, la durata di quest'ultimo di circa 30-45 minuti. I tre lavoratori hanno dichiarato di aver ricevuto spontaneamente informazioni riguardanti il salario e i benefici che sarebbero spettati loro qualora avessero ottenuto il posto auspicato.

Riportano un processo veloce, perché il tutto si è svolto in circa un paio di settimane e sono passati solo pochi giorni da quando sono state concordate le condizioni lavorative prima dell'effettiva assunzione.

Dopo questa prima fase di descrizione operativa della loro esperienza è stata avviata una discussione sulle specifiche domande che sono state fatte ai soggetti; lo scopo è stato quello di indagare la loro opinione in merito. Tra le domande emerse vi sono state:

- parlati di te e del tuo interesse per questo lavoro
- Come valuti le abilità specifiche della posizione? Pensi di poterle soddisfare?
- Hai buone capacità di *team work*? Ritieni di saper lavorare bene all'interno di una squadra?
- Ritieni di aver un buon livello di tolleranza e sopportazione del cliente o dei colleghi?
- Ritieni di essere il candidato ideale per poter svolgere un lavoro principalmente sedentario e ripetitivo?

Queste domande sono sembrate in linea con quelle descritte nella fase di ricerca precedente e sono apparse ideali per poter indagare le predisposizioni e abilità dei candidati considerando la posizione lavorativa proposta. Per comprendere meglio questo aspetto, non essendo emerso naturalmente nella conversazione, è stato chiesto di ragionare su alcune potenziali domande fatte che li abbiano infastiditi o che abbiano recato un danno al colloquio. I tre partecipanti hanno affermato di conoscere le leggi federali e statali sul lavoro, riportando che non è stata posta loro alcuna domanda riguardante ad esempio orientamento sessuale, religione d'appartenenza o preferenze politiche.

L'ultima parte di discussione del focus group si è concentrata sul rapporto stabilito con la figura professionista e sulle competenze individuate.

È stato chiesto di descrivere il rapporto a livello umano instaurato con il professionista e ragionare sulle competenze che lo contraddistinguevano. I partecipanti si sono trovati d'accordo nell'affermare che le tre figure con le quali sono entrate in contatto li hanno messi a loro agio fin dal primo momento, distinti da una disposizione cordiale, calda e a

tratti amichevole. Non hanno accennato a momenti di disagio durante la conversazione avvenuta ma piuttosto fatto riferimento a buone capacità interlocutorie del recruiter.

Ai lavoratori sono state fatte domande aperte, non provocatorie e che non presumevano già una risposta. È stato lasciato loro un ampio spazio di risposta, hanno fatto riferimento ad un dialogo piuttosto che ad un'intervista con domande chiuse e rigide. I candidati hanno posto alcune domande inerenti alla posizione auspicata e sono state fornite loro risposte chiare e dettagliate. Per tale motivo, quando è stato chiesto di ragionare ed individuare alcune delle competenze della figura che li avevano colpiti, tutti e tre hanno fatto riferimento alla professionalità, hanno trovato figure preparate e predisposte al dialogo. Vi è stato chi ha fatto riferimento a buone capacità comunicative, chi ha accennato a una buona dose di empatia e predisposizione a riconoscersi nella figura che si ha di fronte, è stata poi sottolineata la componente dell'onestà affermando che se il professionista è onesto nella conversazione, il candidato risponderà sinceramente non alterando la comunicazione. Altri aspetti messi in evidenza sono stati una buona capacità di gestione del tempo a disposizione nel colloquio, una buona conoscenza del ruolo da ricoprire e un forte interesse per la persona che si trovavano di fronte.

Un ultimo argomento che è stato ritenuto utile indagare è stato il potenziale esito del colloquio. Nello specifico non era d'interesse chiedere se avessero ottenuto il posto di lavoro perché la risposta era già nota. L'attenzione voleva concentrarsi sulla soddisfazione del candidato relativa allo svolgimento del colloquio, indipendentemente dal suo esito finale. Ancora una volta i partecipanti hanno concordato nella risposta: tutti e tre si sarebbero ritenuti soddisfatti anche se non avessero ottenuto il posto di lavoro. È stato affermato che il processo sia stato per loro un momento di crescita personale, di acquisizione di nuove competenze e arricchimento. È stato approvato sia stato un momento soddisfacente dove si è potuto conversare apertamente e mettersi in gioco. Nel caso non avessero ottenuto il ruolo, hanno dichiarato sarebbero stati pronti e preparati per affrontare altri colloqui.

La discussione ha avuto un esito positivo, le informazioni raccolte sono sicuramente utili e necessarie per lo sviluppo della ricerca. È stato ritenuto necessario iniziare la discussione con la presentazione di ciascun partecipante e la descrizione della loro occupazione per “rompere il ghiaccio” e creare il clima desiderato. Il livello di interazione è stato ottimale, non vi è stata particolare necessità di incoraggiare i partecipanti ad esprimersi e a raccontare la loro personale esperienza. L’ostacolo della lingua è stato disciolto grazie all’aiuto di una quarta figura che ha supportato nella traduzione, quando necessario, senza interrompere o esprimere le proprie opinioni. Uno degli elementi chiave è sicuramente stato il moderatore, ruolo ben conosciuto ed interpretato. Lo stesso è riuscito a porre le giuste domande utilizzando un tono chiaro e fluente. Si ricorda, per l’appunto, che il tono di voce è uno degli elementi di maggiore influenza nella comunicazione e nel risultato della performance finale. Non va dimenticato l’aspetto della gestione del tempo che è stato ben commisurato, la discussione si è infatti protratta per circa un’ora.

Se potessimo descrivere l’incontro con una parola potremmo utilizzare il termine “coinvolgimento”, questo perché nonostante si sia trattato di un meeting online, i partecipanti erano pienamente coinvolti nella missione. Incoraggiando la partecipazione si è giunti ad uno sviluppo di competenze come il pensiero critico e la riflessione, i soggetti hanno potuto collezionare un momento di ragionamento e considerazione delle loro esperienze.

Nonostante l’esito dei racconti abbia dimostrato che le loro esperienze sono state positive non si esclude, come sottolineato anche da Ivana, che i soggetti possano cambiare occupazione e avere altre esperienze di recruiting. Potrebbe essere questa la partenza per una prossima ricerca.

4.2.3 Analisi delle testimonianze dei partecipanti: insights dall'intervista e dal focus group

A questo punto il lettore si aspetterebbe di poter osservare il terzo strumento di ricerca, il questionario. Tuttavia, prima di proseguire, è opportuno qui stabilire un bilancio di quanto fino ad ora raccolto in merito alle competenze chiave del reclutatore.

Un concetto da approfondire è sicuramente quello di “personalità” in ambito organizzativo. Come affermano Tosi e Pilati (2017) la personalità è “un elemento chiave per comprendere l’adattamento al lavoro e alla carriera, la risoluzione di problemi, il decision making, la leadership e il potere. La personalità è inoltre un fattore fondamentale, si pensi alle dinamiche motivazionali individuali e di gruppo, alla gestione dei conflitti interpersonali. E si pensi, infine, all’impiego delle misure della personalità nell’attività di selezione del personale” (p. 13). Gli autori proseguono nel ragionamento definendo cosa si intende, poi, per “tratti di personalità”: “i tratti della personalità sono costrutti psicologici che indicano una tendenza abitudinaria o una disposizione a mostrare un certo tipo di condotta costante in diverse situazioni. Si tratta quindi di una particolare tendenza individuale, relativamente stabile e duratura, a reagire in un determinato modo” (p. 15).

Vi sono stati numerosissimi studi in materia, ma ciò che richiama l’attenzione per la ricerca è il fatto che questi siano poi stati raggruppati ed identificati in cinque categorie, i *Big Five*. Nel manuale “Comportamento Organizzativo” vengono così suddivisi:

- nevroticismo. “Valuta l’adattamento in relazione all’instabilità emotiva” (p. 17).
- Estroversione. “Valuta la qualità e l’intensità dei rapporti interpersonali, il livello di attività, il bisogno di stimoli, la capacità di provare gioia” (p. 17).
- Apertura. “Valuta la ricerca proattiva e apprezza l’esperienza spontanea, tolleranza e piacere di esplorare ciò che non è familiare” (p. 17).
- Amabilità. “Valuta la qualità degli orientamenti interpersonali in una serie ininterrotta di pensieri, sentimenti e azioni che vanno dalla compassione all’antagonismo” (p. 17).

- Coscienziosità. “Valuta il grado di organizzazione degli individui, di perseveranza e impulso a un comportamento che va dritto allo scopo” (p. 17).

Al fine di scoprire quali siano i tratti che meglio si adattano al ruolo di HR recruiter è significativo riprendere quanto esposto dagli intervistati. Per riassumere, si era accennato al fatto che il profilo dovesse essere in grado di comunicare efficacemente attraverso una disposizione cordiale, a tratti quasi amichevole, ed al fatto che dovesse essere in grado di instaurare un buon rapporto con il candidato e sapere gestire bene la relazione. Il far sentire a proprio agio la persona dovrebbe essere un altro suo tratto distintivo, attraverso empatia ed onestà. Inoltre, è fondamentale la figura si trovi in continuo ascolto attivo, che riesca a fornire feedback tempestivi e, con professionalità, gestire al meglio il tempo a disposizione.

Analizzando i cinque tratti di personalità, è chiaro come questo profilo professionale possa riconoscersi sicuramente nel tratto dell'estroversione in quanto tra le sue caratteristiche si trova l'essere socievoli, attivi, loquaci, interessati alle persone, ottimisti. Non è possibile, infatti, pensare ad un recruiter riservato e distaccato nei confronti dell'individuo che si trova davanti. Nella maniera più assoluta si deve fare accenno al tratto dell'apertura; l'essere curioso, colto e di larghe vedute non può mancare a chi vuole svolgere questa professione. Infine, sembra faccia al caso il tratto della coscienziosità; il recruiter ha bisogno di essere organizzato, affidabile, puntuale, scrupoloso ed ambizioso. Da non dimenticare che, moderatamente, si può far riferimento anche all'amabilità; sembra proprio che l'essere gentile, fiducioso, disponibile e leale possano dare una marcia in più.

Nella sua intervista, l'headhunter Ivana ha fatto anche riferimento all'intelligenza emotiva. Ma cosa riguarda?

È noto si tratti di una teoria sviluppata da Daniel Goleman, la quale considera l'intelligenza emotiva come una capacità che consta di quattro dimensioni: consapevolezza e gestione di sé, consapevolezza sociale e gestione dei rapporti interpersonali (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). In dettaglio, nel manuale “Essere

leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva", queste capacità vengono così esposte:

- consapevolezza di sé: intensa come comprensione delle proprie emozioni e sentimenti e di come questi influenzino il proprio comportamento.
- Gestione di sé: la capacità di gestire in modo efficace le proprie emozioni e comportarsi in modo coerente con i propri valori.
- Consapevolezza sociale. In particolare tratta di empatia, di sintonizzarsi sui sentimenti degli altri individui comprendendoli e condividendoli, il che racchiude inevitabilmente anche la capacità di ascoltare.
- Gestione dei rapporti interpersonali: intesa come la capacità di costruire relazioni e saper comunicare in modo chiaro.

In conclusione, l'analisi delle competenze richieste per un recruiter, fino ad ora, ha evidenziato l'importanza di un equilibrio tra i tratti di personalità identificati nei Big Five e le abilità legate all'intelligenza emotiva. Essere consapevoli, empatici e in grado di gestire efficacemente le relazioni sono qualità cruciali per stabilire connessioni significative con i candidati. Allo stesso tempo, l'estroversione, l'apertura e la coscienziosità giocano un ruolo chiave nella gestione dei processi di selezione complessi. La sinergia tra questi aspetti è fondamentale per un recruiter di successo, capace di navigare agilmente attraverso dinamiche umane complesse ed identificare il talento che si adatta perfettamente alle esigenze organizzative.

4.2.4 Migliorare il recruiting in Italia: il questionario d'indagine tra i lavoratori italiani

In ultima analisi, prendendo come spunto quanto emerso dall'intervista e dal focus group, si è dato avvio alla creazione di un questionario da sottoporre ad un campione di popolazione. Quest'ultimo si identifica nel lavoratore medio che ha vissuto un'esperienza nell'ambito di una selezione lavorativa. In particolare, il focus sarà sul colloquio di selezione. Si presuppone i passaggi precedenti di reclutamento si siano svolti nella maniera più corretta possibile. Verranno poste ai lavoratori una serie di

domande da ricondursi ad una loro esperienza personale. Lo scopo è quello di riuscire ad elaborare i dati e produrre dei risultati, ma è altresì importante che il rispondente possa ripercorrere l'esperienza e riflettere su quanto chiesto. Sicuramente alcuni accorgimenti potranno essergli utili per un eventuale esperienza futura.

Prima di giungere alla presentazione del questionario e ai dati emersi, è doveroso illustrare quali sono state le fasi attraversate che hanno portato alla costruzione dello stesso. Di seguito, nella tabella 4, viene evidenziata la dimensione di indagine, con relativa sottodimensione, gli indicatori o descrittori e lo strumento di rilevazione, ovvero la corrispondente domanda elaborata.

Tabella 4

Griglia di indagine e valutazione

Dimensione di indagine	Sottodimensione di indagine	Indicatori/Descrittori	Strumenti di rilevazione
Dimensione individuale	Indice anagrafico	I. Età posseduta	A quale categoria di età appartieni?
	Formazione personale	D. Tipologia di formazione conseguita	Che tipo di formazione hai conseguito?
	Attuale posizione	D. Stato occupazionale	Attualmente sei impiegato/a?
Esperienza individuale	Professionalità del processo di selezione	I. Grado di professionalità	Quanto professionale è stato il processo di selezione?
	Dettagli del lavoro	D. Percezione di spiegazione	Durante il colloquio come ti sono stati spiegati i dettagli del lavoro?
	Modalità di conversazione	D. Percezione della conversazione	L'intervistatore ha passato troppo/poco tempo a parlare con te? Ti ha lasciato spazio di parola?
	Tecniche di selezione	D. Tipologia di tecniche utilizzate	Indica quali tecniche ha utilizzato il recruiter.
	Soddisfazione personale	I. Grado di soddisfazione	Quanto ti ritieni soddisfatto di come si sia svolto il colloquio?

	Interrogativi posti	D. Percezione degli interrogativi	Domande oggetto di discriminazione.
		I. Numero di domande poste	Quante di queste domande ti sono state fatte?
Dimensione del recruiter	Competenze del ruolo	I. Livello di gradimento della competenza	Valutazione delle competenze.
Aspetti di miglioramento	Domande ricevute	D. Tipologia di domande alle quali voler rispondere	Oltre alle domande che ti sono state poste, quali altre ti farebbe piacere ti venissero chieste?
	Competenze del recruiter	D. Tipologia di competenze aggiuntive	Quali altre competenze, secondo te, dovrebbe sviluppare la figura del recruiter?
	Esperienza emotiva	D. Tipologia di colloquio soddisfacente	Come immagini un colloquio soddisfacente? E come vorresti sentirti durante lo svolgimento?

Questa griglia ha permesso di fornire le linee guida per la costruzione del questionario.

Nell'era digitale in cui ci si trova immersi, la tecnologia si è affermata come un potente mezzo di comunicazione, permettendo di raggiungere un vasto pubblico in modo rapido ed efficace. In questo contesto, si è recentemente condotto questo questionario che sfrutta appieno le potenzialità delle moderne tecnologie per raggiungere un numero significativo di partecipanti. Pertanto, il questionario è stato implementato grazie al form "Google moduli" e distribuito sulle principali piattaforme social e di comunicazione come Whatsapp e LinkedIn. L'utilizzo di strumenti digitali come questi non solo consente di superare le barriere geografiche, ma rappresenta anche il metodo più diffuso per raccogliere dati in modo tempestivo ed efficiente.

Il questionario è stato progettato con cura, mantenendo una lunghezza relativamente breve per garantire il fatto che i partecipanti non possano sentirsi oberati, ma allo stesso tempo fornendo un'ampia gamma di domande che affrontano argomenti di interesse significativo. Questo approccio mira a massimizzare la partecipazione ed a ottenere risposte di qualità, permettendo di raccogliere informazioni dettagliate senza creare un eccessivo impatto sul tempo e sull'attenzione dei compilanti. Con un focus mirato, il questionario mira a catturare in modo completo e accurato le opinioni e le esperienze dei vari partecipanti, fornendo così dati preziosi per l'analisi e la valutazione dei temi trattati.

Lo strumento si apre con una breve presentazione che consente al partecipante di apprendere l'argomento di interesse e rassicurarlo sul completo anonimato e riservatezza, con dati raccolti utilizzati solo a scopo di ricerca. Si prosegue poi con la prima sezione, un breve segmento che mira ad indagare alcuni dati personali, utili per categorizzare gli individui e concepire se i risultati potranno essere influenzabili anche, ad esempio, da età anagrafica o titolo di studio. Si prosegue con una sezione di warm-up, una fase importante di preparazione in cui si introduce il lavoratore all'argomento; in questa parte viene chiesto qualche dettaglio tecnico su una loro esperienza professionale. La terza è una breve sessione nella quale viene richiesto di votare, sempre sulla base di una propria esperienza personale, quanto alcune cose richieste durante un colloquio possono aver recato fastidio, disagio o molestia. Infine, nell'ultima sezione, viene richiesto di votare l'importanza di alcune competenze dell'HR recruiter emerse durante questo percorso. La percezione è estremamente personale ma si ritiene possa essere di grande rilievo per possibili upgrade del profilo professionale del recruiter. Come ultima cosa, sono state inserite tre domande aperte che danno la possibilità di far riflettere lo stesso compilante e offrono preziosi spunti per la ricerca.

L'importanza dell'esperienza personale e professionale emerge in modo significativo nel contesto della ricerca, fungendo da fondamento solido per l'indagine approfondita e la scoperta di aspetti nascosti o trascurati. Si è certi che ogni individuo porti con sé un bagaglio unico di conoscenze, prospettive e competenze acquisite attraverso le proprie esperienze di vita e di lavoro. La diversità di background non solo arricchisce il tessuto

sociale e culturale, ma riveste un ruolo chiave nella ricerca, in quanto consente di esplorare angoli nascosti di un problema o di una questione.

Date queste premesse, di seguito il link per accedere al questionario somministrato:

<https://forms.gle/oP5wrXEb3FM1nkrR8>

4.2.4.1 Analisi dei dati: risultati chiave del questionario e visualizzazioni grafiche

Nel prosieguo di questo documento, verranno esplorati i risultati emersi dal questionario somministrato, offrendo un'analisi dettagliata dei dati raccolti. Attraverso l'esposizione di grafici chiari e informativi, si avrà l'opportunità di visualizzare le tendenze e i pattern che emergono dalle risposte fornite. Questa sezione mira non solo a presentare i dati in modo esaustivo ma anche a fornire un'interpretazione approfondita, consentendo una comprensione più completa delle informazioni raccolte; ogni grafico diventa una finestra aperta sulla comprensione delle dinamiche sottostanti. Saranno approfondite le principali tematiche emerse dal questionario, esaminando connessioni e rilevando insight significativi che potrebbero influenzare decisioni future o suggerire opportunità di miglioramento.

Sezione 1. Il profilo del campione

Inizialmente è stata indagata la dimensione individuale del partecipante nella quale gli è stato chiesto di categorizzarsi in merito ad età, formazione, posizione impiegatizia. Domande sull'età, sulla formazione personale e sullo stato occupazionale sono state incluse per ottenere informazioni demografiche rilevanti. Questi dati permettono di fornire una panoramica completa e contestuale dei partecipanti, consentendo di comprendere meglio il contesto in cui le risposte sono fornite. Sono stati complessivamente raccolti 51 questionari.

Domanda 1.

A quale categoria d'età appartieni?

51 risposte

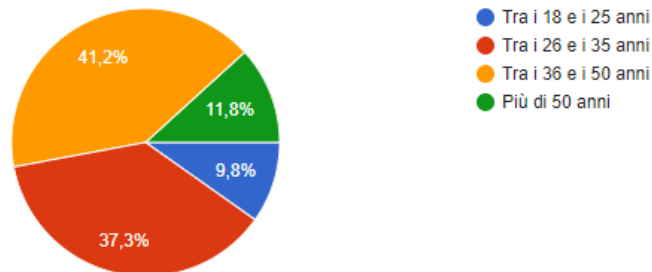


Figura 2. Età posseduta - tratto da questionario di valutazione “Le competenze dell’HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio”

Analisi: le risposte alla prima domanda del questionario, che contempla la distribuzione demografica dei partecipanti, riflettono un panorama eterogeneo all’interno del gruppo di intervistati. Un 9,8% del campione è rappresentato da individui compresi nella fascia di età 18-25 anni, suggerendo la partecipazione di giovani che stanno presumibilmente iniziando il loro percorso professionale o affrontando le prime esperienze in abito colloquiale. La fascia di età situata tra i 26 e i 35 anni accoglie il 37,3% dei partecipanti. Questo segmento può includere individui con già consolidata esperienza lavorativa, alla ricerca di opportunità di sviluppo professionale. Il 41,2% degli intervistati, collocati tra i 36 e i 50 anni, sottolinea la presenza di individui con una significativa esperienza professionale. Infine, l’11,8% degli intervistati con più di 50 anni può rappresentare un gruppo di professionisti più maturi o individui in una fase avanzata della propria carriera. Inquadrando tali risultati nei contesti precedenti relativi al mercato del lavoro, potremmo notare che la diversità di età riflette la complessità del panorama occupazionale. Le esigenze e le aspettative nei confronti dei colloqui di lavoro possono variare notevolmente tra i giovani alla ricerca di opportunità iniziali, i professionisti di mezza età in cerca di avanzamento e gli individui più anziani che possono cercare stabilità o transizioni di carriera. Questa diversità di età potrebbe influenzare le

aspettative e le prospettive rispetto ai colloqui di lavoro, suggerendo la necessità di approcci differenziati nelle pratiche di selezione e comunicazione da parte dei recruiter.

Domanda 2.

Che tipo di formazione hai conseguito?

51 risposte

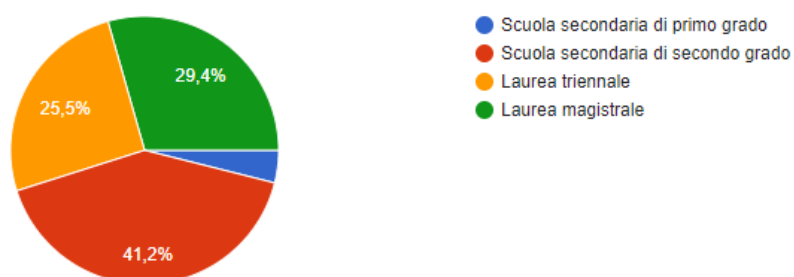


Figura 3. Formazione personale conseguita - tratto da questionario di valutazione “Le competenze dell’HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio”

Analisi: la seconda domanda, incentrata sul livello di istruzione dei partecipanti, offre una panoramica dettagliata delle qualifiche educative rappresentate nel campione. Il 3,9% ha raggiunto la scuola secondaria di primo grado e fa riferimento a due individui di età superiore a 50 anni. Le loro prospettive potrebbero essere influenzate dalla conoscenza pratica e dall’esperienza sul campo, ma potrebbero anche presentare sfide nel competere con candidati più giovani con formazione accademica avanzata. Il 41,2% con una formazione al livello della scuola secondaria di secondo grado suggerisce una presenza significativa di individui con una solida base educativa, potenzialmente con competenze specializzate o orientate a carriere specifiche. Il 25,5% dei partecipanti che ha conseguito una laurea triennale e il 29,4% con una laurea magistrale rappresentano una quota sostanziale di individui dotati di un elevato livello di istruzione. Questo segmento potrebbe riflettere una presenza notevole di professionisti altamente qualificati, con aspettative e ambizioni specifiche in merito ai colloqui di lavoro. Da tali informazioni emerge una diversificazione di background educativi che può influenzare

le prospettive e le aspettative dei partecipanti in relazione ai colloqui. L'adattamento delle pratiche di selezione e delle dinamiche di colloquio alle diverse competenze e livelli di istruzione potrebbe risultare fondamentale per garantire un processo di selezione efficace ed inclusivo.

In riferimento a quanto visto nei capitoli precedenti, l'osservazione sull'importanza crescente dell'istruzione e sul sempre maggior numero di individui che intraprendono percorsi universitari riflette una tendenza globale che sottolinea la crescente rilevanza delle competenze avanzate nel contesto lavorativo moderno. Si ritiene che l'investimento nel settore educativo, specialmente per i giovani, sia cruciale per la preparazione di una forza lavoro qualificata e competitiva. Il primo capitolo della ricerca, evidenziando lo *skill mismatch* e l'inefficienza del collegamento tra formazione accademica e opportunità di lavoro, sottolinea l'importanza di un'armonizzazione più efficace tra il mercato del lavoro e il sistema educativo. È fondamentale non solo incoraggiare i giovani a perseguire l'istruzione superiore, ma anche garantire che ci sia una corrispondenza tra le competenze acquisite durante gli studi e le richieste del mercato del lavoro. In sintesi, è indubbiamente positivo che sempre più giovani intraprendano percorsi universitari per migliorare la loro formazione. Tuttavia, per massimizzare l'efficacia di tali investimenti, è necessario sviluppare un mercato del lavoro dinamico ed adattabile, in grado di accogliere le competenze emergenti.

Domanda 3.

Attualmente sei impiegato/a?

51 risposte

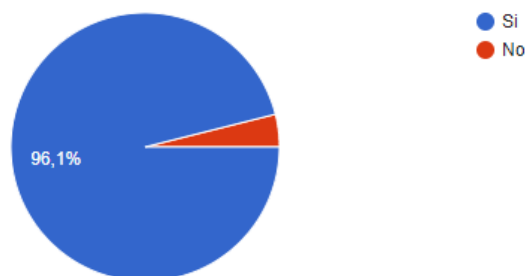


Figura 4. Stato occupazionale - tratto da questionario di valutazione “Le competenze dell’HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio”

Analisi: la risposta positiva del 96,1% dei partecipanti al questionario, indicando che sono attualmente occupati, è un segnale incoraggiante e potrebbe riflettere una situazione occupazionale relativamente stabile per la maggior parte dei partecipanti. Tuttavia, il 3,9% che ha dichiarato di essere attualmente disoccupato evidenzia la persistenza di sfide nel mercato del lavoro, anche se in misura minore rispetto ad una situazione di disoccupazione più diffusa. Risolvere il problema della disoccupazione in Italia richiede sforzi coordinati e politiche mirate; l’obiettivo di un futuro in cui il 100% dei partecipanti sia occupato rappresenta una visione ambiziosa, ma al contempo auspicabile. Questa visione richiede un impegno continuo da parte di tutti gli attori, compresi governi, imprese e istituzioni educative, per creare un ambiente in cui ogni individuo abbia l’opportunità di contribuire e prosperare nel mondo del lavoro.

Sezione 2. Esperienze di colloquio significative e professionalità dell’HR

La seconda sezione ha permesso di indagare un’esperienza individuale significativa per il soggetto rispondente. È stato chiesto di pensare ad una sola esperienza di colloquio di lavoro, la più rilevante, e fare riferimento alla figura dell’HR recruiter. È stato ritenuto opportuno definire in modo esplicito il termine “recruiter”, poiché diversi individui potrebbero aver interagito con tale figura senza necessariamente conoscerne la denominazione associata. Le domande sul colloquio di selezione sono state pensate per valutare vari aspetti dell’esperienza del candidato e per raccogliere informazioni cruciali.

Domanda 4.

Secondo te quanto professionale è stato il processo di selezione in generale?

51 risposte

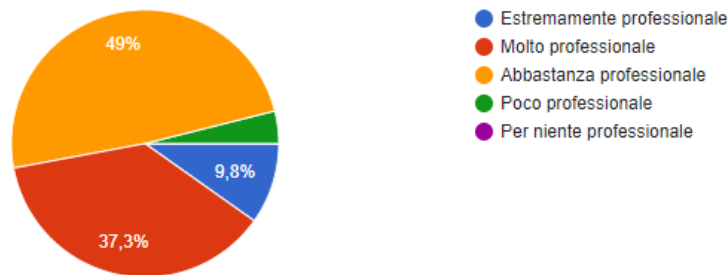


Figura 5. Valutazione della professionalità del processo di selezione - tratto da questionario di valutazione “Le competenze dell’HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio”

Analisi: questa domanda è stata posta in quanto si ritiene che determinare quanto il processo di selezione e lo stesso colloquio siano stati condotti in modo professionale possa fornire una panoramica della qualità dell’intero processo. Il 9,8% dei rispondenti ritiene che il processo di selezione al quale hanno partecipato sia stato estremamente professionale. Un dato rassicurante se sommato al 37,3% di coloro che pensano sia stato molto professionale. Questo significa che quasi la metà del campione ha avuto la percezione di aver partecipato ad un processo di reclutamento particolarmente qualificato. Allo stesso tempo il dato maggiore rappresenta il 49%, e rappresenta coloro che ritengono il loro processo di selezione abbastanza professionale; da ciò sembra ipotizzabile il fatto che vi possa essere un margine di miglioramento. Fortunatamente solo il 3,9% ha risposto di aver partecipato ad una selezione poco professionale. Un buon auspicio deriva, inoltre, dal fatto di non aver ricevuto risposte estremamente negative indicanti processi per niente professionali. Dalle risposte si percepisce che la maggior parte del campione abbia avuto l’opportunità di prendere parte ad esperienze serie e professionali ma emerge anche il fatto che debba esserci un miglioramento futuro nelle pratiche HR per poter rendere la totalità concorde in questo.

Domanda 5.

Durante il colloquio come ti sono stati spiegati i dettagli del lavoro?

51 risposte

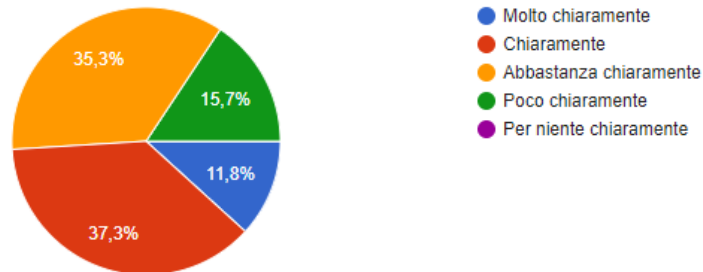


Figura 6. Spiegazione dei dettagli della posizione - tratto da questionario di valutazione "Le competenze dell'HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio"

Analisi: verificare se i dettagli specifici di una posizione lavorativa siano stati spiegati in modo esaustivo valuta la chiarezza delle informazioni fornite al candidato. Ciò potrebbe influenzare la sua comprensione del ruolo e la sua decisione di procedere. Quasi il 50% dei partecipanti ha dichiarato gli siano state fornite le informazioni necessarie chiaramente o molto chiaramente. Un'altra metà, invece, si divide tra l'abbastanza e il poco chiaramente. È positivo notare che nessun partecipante ha incluso l'ultima opzione nella propria risposta. Questo potrebbe indicare che, nonostante alcune sfumature di chiarezza, nessuno dei partecipanti ha percepito un completo deficit informativo. Ciò potrebbe suggerire che, in generale, le informazioni fornite siano state almeno minimamente comprensibili a tutti. In definitiva, questa analisi mette in evidenza l'importanza della chiarezza nella comunicazione delle informazioni legate ad una posizione lavorativa.

Domanda 6.

Secondo te, l'intervistatore ha passato troppo/poco tempo a conversare con te?

51 risposte

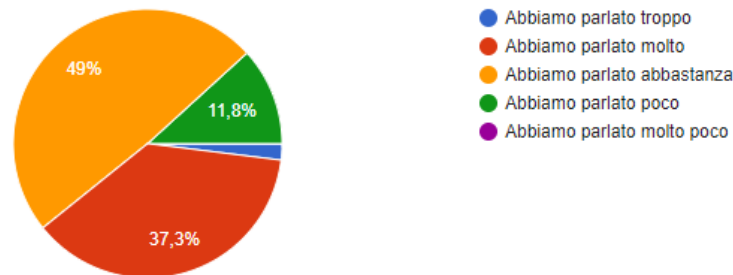


Figura 7. Tempo dedicato dal recruiter - tratto da questionario di valutazione “Le competenze dell’HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio”

Analisi: chiedere se il recruiter abbia dedicato troppo o poco tempo durante il colloquio aiuta a valutare se è stata posta un’attenzione adeguata al candidato. Questo può riflettere sull’interesse del selezionatore e sull’efficacia della comunicazione. L’analisi delle risposte mette in luce alcune considerazioni particolarmente interessanti. Il 2% che ha ritenuto l’intervistatore abbia parlato troppo indica una minoranza di partecipanti che hanno percepito un eccesso di verbalizzazione durante l’intervista. La maggioranza, rappresentata dal 37,3% che ha risposto di aver parlato molto e dal 49% che ha dichiarato di aver parlato abbastanza, sembra indicare una soddisfazione generale riguardo la quantità di tempo dedicata alla conversazione. Tuttavia, la presenza di un 11,8% che ha risposto di aver parlato poco suggerisce vi sia un segmento di partecipanti che avrebbe preferito una maggiore interazione. Il fatto positivo è che nessuno abbia indicato di aver conversato molto poco. Le risposte evidenziano, ovviamente, la soggettività del processo di intervista, dove la percezione personale di quanto sia adeguato il tempo di conversazione può variare notevolmente. L’obiettivo dovrebbe essere quello di bilanciare il tempo dedicato alla conversazione in modo da soddisfare la totalità dei partecipanti, evitando sia il sovraccarico di informazioni sia la mancanza di coinvolgimento. Il risalto della percezione personale mette in evidenza l’importanza di

adattare il processo di intervista per soddisfare le esigenze individuali, nel tentativo di creare un ambiente in cui ciascuno si senta ascoltato e coinvolto nella giusta misura.

Domanda 7.

Durante il colloquio, l'intervistatore ti ha lasciato spazio di parola?

51 risposte

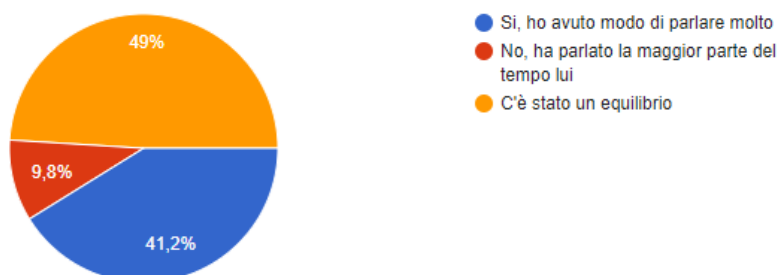


Figura 8. Spazio di parola concesso al candidato - tratto da questionario di valutazione "Le competenze dell'HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio"

Analisi: esaminare se al candidato è stato dato spazio sufficiente per esprimersi valuta l'approccio dell'intervistatore e l'incoraggiamento ad una comunicazione bidirezionale. Questo può, senza alcun dubbio, riflettere la cultura aziendale di apertura e collaborazione. Il 49% che ha indicato un equilibrio tra le parti è un risultato positivo, suggerisce che una percentuale significativa di partecipanti ha percepito una distribuzione adeguata nella conversazione. Tuttavia, il 41,2% che ha dichiarato di aver avuto modo di parlare molto potrebbe indicare che, in alcuni casi, l'intervistatore potrebbe aver concesso troppo spazio al candidato, influenzando l'equilibrio auspicato. La percentuale più bassa, il 9,8%, che ha affermato che la maggior parte del tempo ha parlato l'intervistatore, è indicativa di un gruppo che ha percepito un disallineamento nella distribuzione dello spazio di parola. Il rischio potrebbe essere quello che il candidato non sia riuscito ad esprimersi sufficientemente. Si ritiene sia comprensibile che l'intervistatore debba guidare il colloquio, ma si ritiene sia altrettanto essenziale creare uno spazio adeguato dove il candidato possa presentarsi in modo esaustivo. Al

fine di migliorare questo aspetto, il suggerimento potrebbe essere quello di monitorare attentamente la propria comunicazione, cercando di mantenere un equilibrio tra domande e risposte.

Domanda 8.

Indica quali delle seguenti tecniche il recruiter ha utilizzato durante il colloquio:
(sono possibili più risposte)

51 risposte

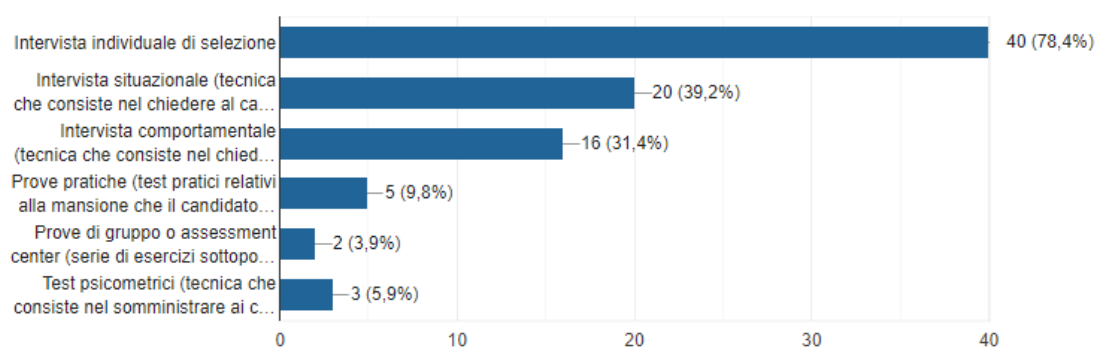


Figura 9. Tecniche utilizzate dal recruiter - tratto da questionario di valutazione “Le competenze dell’HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio”

Analisi: comprendere le tecniche utilizzate durante il colloquio consente di valutare l’approccio del recruiter nella valutazione delle competenze del candidato. Risulta utile per valutare se siano state adottate metodologie strutturate o comportamentali. In questa domanda è stata data la possibilità di fornire più risposte, proprio perché all’interno del processo è possibile averne sperimentata più di una contemporaneamente. La maggior parte ha partecipato ad un colloquio individuale, ma una buona parte è stata anche sottoposta ad un’intervista situazionale. Quest’ultima consiste nel chiedere al candidato di descrivere come si potrebbe comportare svolgendo una determinata mansione, per poter valutare un’ipotetica situazione lavorativa futura. Allo stesso modo molti dei partecipanti hanno risposto di aver partecipato ad un’intervista comportamentale, ovvero è stato chiesto loro di raccontare un comportamento adottato svolgendo una determinata mansione, per valutare una

situazione lavorativa passata. Infine, tra i partecipanti pochi sono stati sottoposti a prove pratiche, prove di gruppo o assessment, o a test psicometrici. Questo potrebbe riflettere un approccio più selettivo nell'utilizzo di queste tecniche o la loro applicazione solo in specifici contesti di selezione. Ad ogni modo, si ritiene che incorporare metodologie diverse consente al recruiter di ottenere una valutazione più completa delle competenze e delle qualità dei candidati, contribuendo ad un processo decisionale più informato e mirato.

Domanda 9.

Indipendentemente dall'esito del colloquio, indica su una scala da 1 a 10, quanto ti ritieni soddisfatto di come si è svolto.

51 risposte

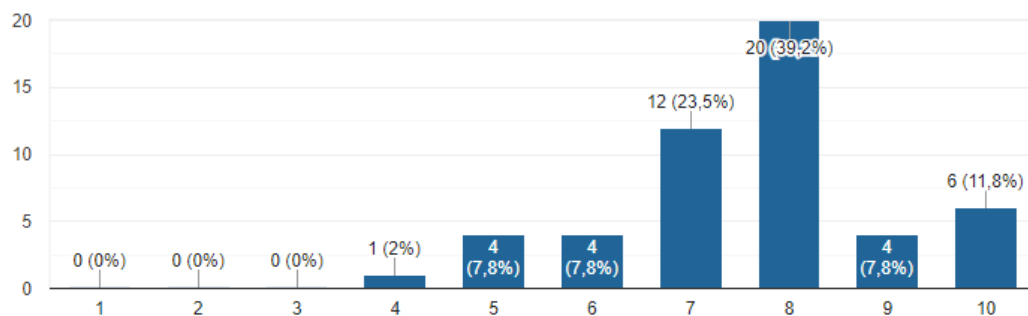


Figura 10. Soddisfazione del candidato - tratto da questionario di valutazione “Le competenze dell’HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio”

Analisi: chiedere al candidato quanto sia soddisfatto del colloquio offre un feedback diretto sulla sua percezione complessiva dell’esperienza. Aiuta, infatti, ad identificare eventuali preoccupazioni o punti di forza del processo di selezione. Ci si soffermerà poco su coloro che hanno valutato la loro esperienza con voti dall’8 al 10 in quanto si ritiene siano stati particolarmente se non totalmente soddisfatti della propria esperienza. Nella domanda è stato specificato di rispondere indipendentemente dall’esito del colloquio, questo perché allo studio interessa indagare la percezione di come si siano svolti i fatti.

Ad esempio il fatto che il posto di lavoro non sia stato ottenuto può non derivare direttamente da come si è svolto il colloquio, ma possono essere entrate in gioco svariate dinamiche. Un candidato soddisfatto della propria esperienza di colloquio, anche se non otterrà il ruolo lavorativo per il quale si era candidato, avrà sicuramente un bel ricordo e saprà affrontare positivamente le selezioni future. Tuttavia, l'attenzione dovrebbe soffermarsi su coloro che hanno risposto con una votazione pari a 4 e 5. Questo preoccupa perché significa che al giorno d'oggi vi sono professionisti non in grado di sapere mettere a frutto un'esperienza significativa e di rilievo per i candidati, nonostante la formazione e le numerose tecniche a disposizione. Quello che si auspica è che in un futuro, alquanto prossimo, i campioni possano fornire a questa domanda solo risposte estremamente positive. Si crede che ogni individuo meriti di potersi ritenere soddisfatto di una propria esperienza personale e possa trarne vantaggio per il proprio futuro.

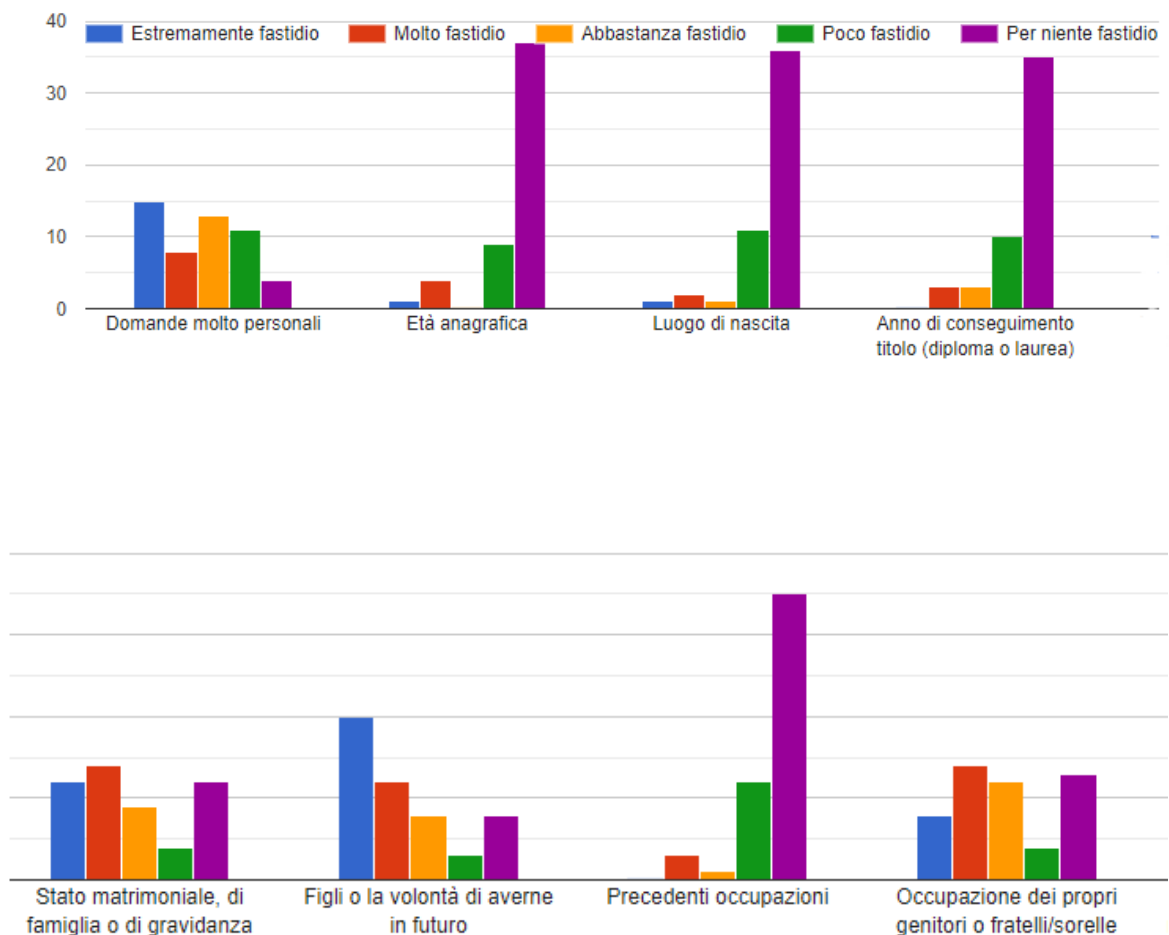
Sezione 3. Interrogativi scomodi per il candidato

Nella terza sezione è stato chiesto al candidato di votare una serie di elementi che possono essergli stati chiesti durante le sue esperienze di colloquio, ponendo su una scala indicata quanto hanno recato loro fastidio. Nell'ipotesi in cui al soggetto non siano mai stati posti questi interrogativi, anche se improbabile, è stato chiesto di indicare quanto potrebbero recargli danno nel caso venissero chiesti in un colloquio futuro.

Diverse sono le motivazioni per le quali è stata inserita nel questionario questa sezione. Innanzitutto si ritiene sia fondamentale valutare l'etica del processo di selezione, infatti domande su caratteristiche personali possono essere considerate inappropriate e possono sollevare preoccupazioni etiche. In secondo luogo, accertarsi che i candidati non si sentano infastiditi riguardo a domande troppo personali rileva il rispetto della privacy, può indicare se l'azienda rispetta le normative sulla non discriminazione e la tutela dei diritti individuali. Questo potrebbe essere cruciale per garantire un'opportunità equa a tutti i candidati e contribuire a creare un ambiente di lavoro più inclusivo.

L'obiettivo di questa sezione è quello di consapevolizzare non solo il recruiter nel porre attenzione, rispetto e sensibilità nelle domande, quanto anche il candidato nel porre attenzione alle risposte, o non risposte giustificate. Educare le due figure permetterebbe di garantire un processo di selezione etico, rispettoso e inclusivo, riducendo al minimo le molestie percepite dai candidati riguardo a questioni personali e sensibili, in linea con i principi di non discriminazione promossi dalle istituzioni come l'U.S. Equal Employment Commission.

Domanda 10.



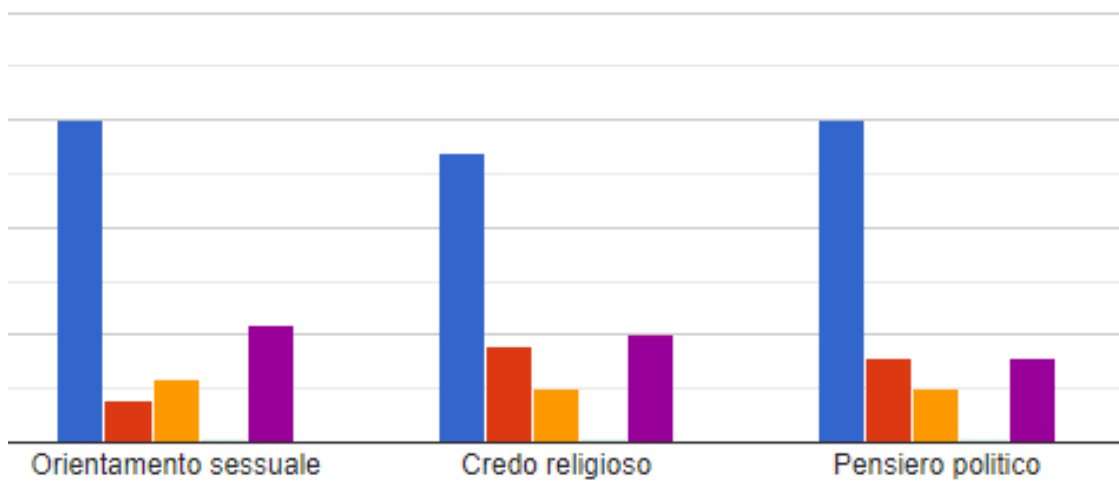
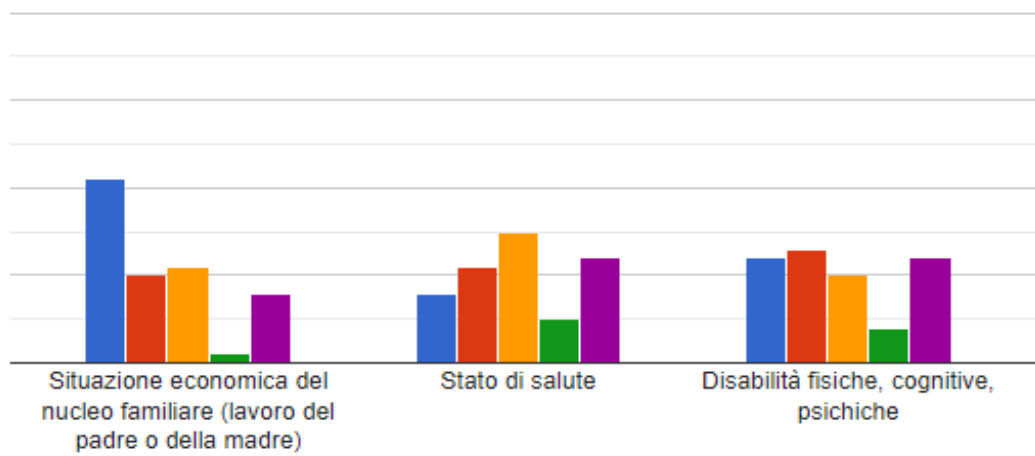


Figura 11.1-11.2-11.3-11.4 Domande scomode poste durante il colloquio - tratto da questionario di valutazione "Le competenze dell'HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio"

Analisi: l'approfondimento dei risultati riflette una varietà di atteggiamenti nei confronti delle domande poste durante i colloqui. Di seguito un commento approfondito per ogni quesito:

- domande molto personali. Il risultato è equilibrato, con una leggera maggioranza per l'estremamente fastidio. Questo può indicare una sensibilità generale nei confronti delle domande invasive sulla sfera personale.
- Età anagrafica, luogo di nascita e anno di conseguimento del titolo. Vi è la maggioranza di risposte che indicano che non recano fastidio. Tale risultato potrebbe dimostrare una tolleranza più ampia verso domande considerate tradizionalmente standard.
- Stato matrimoniale, di gravidanza, di famiglia o la volontà di avere figli. Le risposte, essendo pressoché equilibrate, indicano una varietà di sensibilità personali. Alcuni candidati risultano più aperti a condividere queste informazioni, mentre altri preferiscono mantenere la loro sfera privata.
- Precedenti occupazioni e occupazione dei propri familiari. Mentre non risulta recare particolarmente fastidio il fatto di esporre le precedenti occupazioni, il campione non risulta concorde nella domanda relativa all'occupazione dei propri familiari. Vi è stato un equilibrio nelle risposte suggerendo che per alcuni si tratta una domanda appropriata mentre per altri assolutamente no.
- Situazione economica del nucleo familiare. A differenza della domanda precedente che aveva visto diviso il campione, la maggior parte in questa domanda si ritiene particolarmente infastidita a ricevere questo tipo di domanda. La percezione potrebbe essere quella di non voler essere giudicati, giustamente, sulla base della propria situazione economica sia in positivo che in negativo.
- Stato di salute e disabilità fisiche o cognitive. Risposte equilibrate riflettono una sensibilità complessiva sulla salute, ma al contempo anche un'accettazione di queste domande in un contesto lavorativo.
- Orientamento sessuale, credo religioso e pensiero politico. La maggioranza del campione ha dichiarato di sentirsi estremamente infastidita a dover rispondere

a queste domande, ma è quasi sorprendente la presenza di chi non ha fastidio o ha un fastidio limitato. Questo mostra, sicuramente, una varietà di posizioni su argomenti più sensibili e personali.

Complessivamente, i risultati suggeriscono la necessità di dover mantenere un approccio equilibrato nel porre domande personali durante i colloqui. Se alcune in Italia, al giorno d'oggi, sono ancora tollerate altre non lo sono per niente. Si ritiene sia fondamentale rispettare la privacy dei candidati e creare un ambiente di intervista che sia rispettoso delle dinamiche individuali.

Domanda 11.

Quante di queste domande ti sono state realmente fatte durante le tue esperienze di colloquio?

51 risposte

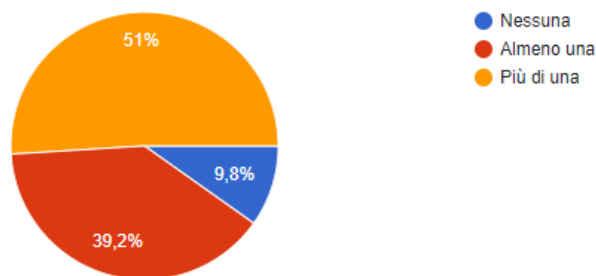


Figura 12. Numero di domande ricevute - tratto da questionario di valutazione “Le competenze dell’HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio”

Analisi: il fatto che il 51% dei partecipanti abbia dichiarato di aver affrontato più di una domanda di quelle esposte sopra, suggerisce che in molti colloqui non è stata posta attenzione alle tematiche personali. Questo dato può destare riflessioni sull’aderenza alle linee guida che, ad esempio, l’agenzia federale statunitense promuove, dove alcune domande strettamente personali sono vincolate da restrizioni per prevenire discriminazioni di diverso genere. Il 39,2% ha indicato di aver dovuto affrontare almeno una di quelle domande. Questo dato potrebbe essere considerato più accettabile,

soprattutto se la domanda riguardava argomenti meno invasivi. La presenza del 9,8% che ha affermato di non aver ricevuto alcuna domanda personale è rassicurante; ciò potrebbe suggerire che in alcuni contesti o con alcuni recruiter è stata prestata una maggiore attenzione alle questioni personali, focalizzandosi prevalentemente sulle competenze e l'esperienza lavorativa. Ci si aspetta, sicuramente, una riflessione sull'aderenza alle linee guida etiche e un'attenzione maggiore nel bilanciare la valutazione delle competenze professionali con il rispetto della sfera personale del candidato.

Sezione 4. Competenze ideali per il recruiter professionista

La quarta, ed ultima, sezione chiede al candidato di valutare una serie di competenze che potrebbe possedere la figura dell'HR recruiter nel colloquio ideale. L'obiettivo di questa sezione è quello di individuare quali possano essere le categorie di skills che i nostri recruiter in Italia dovrebbero sviluppare meglio al fine di poter soddisfare le esigenze dei candidati. Infine, sono state formulate tre domande aperte per permettere al soggetto di ampliare la propria prospettiva in ottica di ragionamento profondo. In particolare, è stato chiesto di condividere quali domande potrebbero essere aggiunte in un colloquio ideale, quali competenze aggiuntive dovrebbe sviluppare un recruiter e per ultimo è stato chiesto di delineare la propria visione di colloquio soddisfacente, compreso il tipo di esperienza emotiva che si vorrebbe provare durante tale incontro.

Domanda 12

Valuta quanto ritieni siano importanti questi aspetti per la figura del recruiter:

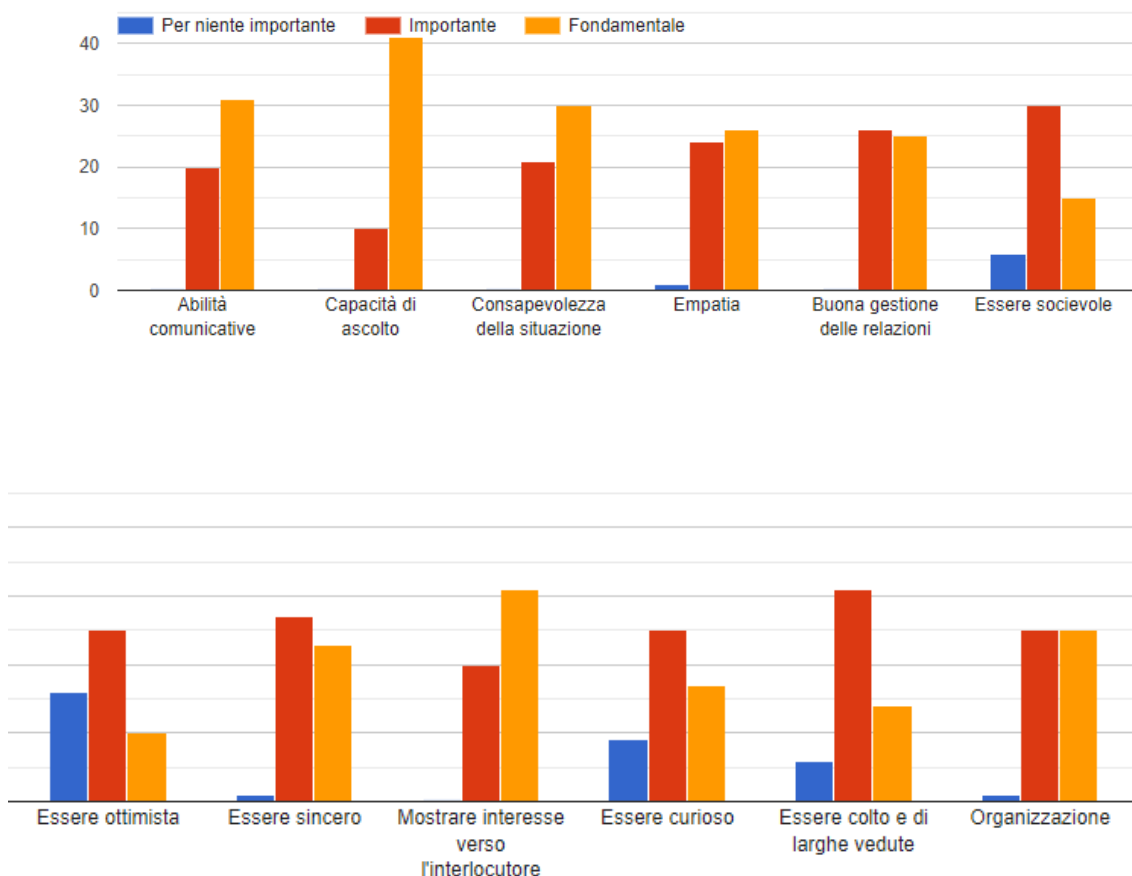


Figura 13.1-13.2 Valutazione importanza aspetti del recruiter - tratto da questionario di valutazione "Le competenze dell'HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio"

Analisi: l'obiettivo di questa domanda è stato quello di delineare le priorità e le aspettative dei candidati italiani nei confronti di alcuni aspetti che possono caratterizzare il profilo del recruiter, in modo tale da poter modellare un processo di selezione più aderente alle loro esigenze. Sulla base dei risultati ottenuti in precedenza con gli altri strumenti metodologici, è stata identificata una serie di caratteristiche chiave per un recruiter di successo, pertanto è stato deciso di approfondire la percezione personale dei candidati riguardo a tali competenze.

- Le *abilità comunicative* sono considerate essenziali, forse perché il recruiter deve essere in grado di trasmettere informazioni in modo chiaro e persuasivo, comunicare efficacemente con i candidati e costruire rapporti positivi.

Importante: 20

Fondamentale: 31

- La maggior parte dei partecipanti ritiene la *capacità di ascolto* fondamentale. Questa abilità è cruciale per comprendere le esigenze e le qualifiche dei candidati e stabilire una connessione significativa con loro.

Importante: 10

Fondamentale: 41

- La *consapevolezza della situazione* è considerata significativa, forse perché il recruiter deve comprendere il contesto aziendale e le esigenze specifiche del ruolo da assumere.

Importante: 21

Fondamentale: 30

- L'*empatia* è valutata in modo positivo, con la maggioranza che la ritiene importante. La capacità di comprendere e rispettare le esperienze e i sentimenti dei candidati è sicuramente apprezzata.

Per niente importante: 1

Importante: 24

Fondamentale: 26

- La *gestione delle relazioni* è vista come una competenza cruciale, sicuramente perché il recruiter deve costruire e mantenere rapporti positivi con i candidati e i colleghi.

Importante: 26

Fondamentale: 25

- La maggioranza considera *l'essere socievole* importante o fondamentale, suggerendo che la capacità di interagire positivamente con gli altri è un aspetto significativo per il recruiter.

Per niente importante: 6

Importante: 30

Fondamentale: 15

- *L'ottimismo* è apprezzato, ma non in modo unanime. Tuttavia, è considerato almeno importante dalla maggioranza.

Per niente importante: 16

Importante: 25

Fondamentale: 10

- La *sincerità* è generalmente considerata importante o fondamentale, sottolineando l'importanza della trasparenza nella comunicazione del recruiter.

Per niente importante: 1

Importante: 27

Fondamentale: 23

- *L'interesse verso l'interlocutore* è ritenuto essenziale, probabilmente perché contribuisce a creare un'esperienza positiva per i candidati.

Importante: 20

Fondamentale: 31

- La *curiosità* è vista pressoché come una caratteristica importante. Nonostante non tutti siano d'accordo, la maggioranza ritiene che un recruiter curioso possa probabilmente approfondire la comprensione delle esigenze dell'azienda e dei candidati.

Per niente importante: 9

Importante: 25

Fondamentale: 17

- *L'essere colto e di larghe vedute* è valutato abbastanza positivamente, indicando che una conoscenza approfondita e una mente aperta possono essere considerate dei vantaggi.

Per niente importante: 6

Importante: 31

Fondamentale: 14

- *L'organizzazione* è chiaramente vista come rilevante, probabilmente perché il recruiter deve saper gestire molteplici processi e informazioni in modo efficiente.

Per niente importante: 1

Importante: 25

Fondamentale: 25

Nel tentativo di ordinare le caratteristiche e competenze in base alla percentuale di risposte positive, risulta che le maggiormente apprezzate e ritenute significative sono: capacità di ascolto, abilità comunicative, mostrare interesse verso l'interlocutore, consapevolezza della situazione, empatia e buona gestione delle relazioni.

Domanda 13

Oltre le domande che ti sono state poste, quali altre cose ti farebbe piacere ti venissero chieste?

51 risposte

Figura 14. Domande aggiuntive - tratto da questionario di valutazione "Le competenze dell'HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio"

Analisi: Nel tentativo di analizzare le risposte dei partecipanti al sondaggio e fornirne un'interpretazione, si è cercato di prendere in considerazione le più significative e suddividerle per categorie.

- Feedback:
 - “Che mi chiedesse una mia opinione dopo avermi spiegato i dettagli”
- Aspirazioni professionali:
 - “Che ruolo ti piacerebbe svolgere all’interno dell’azienda?”
 - “Se voglio crescere dal punto di vista lavorativo”
 - “Eventuali ambiti della professione che mi interessano maggiormente”
 - “Cosa ricerco in un lavoro e nel contesto lavorativo”
 - “Cosa aspetto dal lavoro e le mie ambizioni”
 - “Le mie priorità nel posto di lavoro”
 - “Volontà di fare carriera”
- Domande sugli studi e competenze:
 - “Qual è la materia che hai studiato che ti è più interessata?”
 - “Cos’hai imparato dal lavoro precedente?”
 - “Lavoravi in gruppo o da solo?”
 - “Hai dovuto affrontare situazioni difficili? Se sì, come le hai affrontate?”
 - “Che apporto potresti dare all’azienda? In cosa ti differenzi?”
 - “Domande inerenti alle mie competenze”
- Esplorazione individuale:
 - “Le mie passioni”
 - “Qualcosa sulle mie aspettative e sul contributo che potrei dare nel medio lungo termine”
 - “Come sto”
 - “Passione anche extra lavorative”
 - “Disponibilità a viaggi e trasferte”
 - “Hai voglia di lavorare”
- Chiarimenti sul salario e retribuzione:
 - “Più che domande credo c’è bisogno di più chiarezza sul salario e sui dettagli della retribuzione che molte volte manca”

- Domande sul carattere e soft skills:
 - “Domande sul mio carattere”
 - “Indagine sulle soft skills, propensione per il lavoro di squadra o individuale, motivazione al ruolo”
 - “Domande inerenti alle mie competenze”
 - “Un’indagine sulle caratteristiche del candidato che possono rivelarsi positive o negative per il lavoro”
- Domande creative e inaspettate:
 - “Domande creative, strane, inaspettate, fuori contesto, che fanno pensare. Le risposte a simili domande possono confermare o ribaltare la valutazione del candidato”

Le risposte evidenziano un ampio spettro di aspettative ed interessi da parte dei candidati. La ricerca di chiarezza riguardo al percorso di carriera, la propensione al lavoro di squadra, le ambizioni professionali e le passioni personali emergono come temi ricorrenti. La richiesta di domande creative ed inaspettate sottolinea l’importanza di un approccio innovativo nel processo di selezione. Allo stesso tempo le risposte raccolte mettono in luce un desiderio diffuso tra i candidati di sentirsi ascoltati e considerati nel corso del colloquio di lavoro. I candidati cercano non solo un’analisi delle loro competenze professionali, ma anche un interesse autentico da parte del selezionatore riguardo al loro benessere, alle ambizioni e alle passioni. Complessivamente, le risposte riflettono la complessità delle aspettative dei candidati e suggeriscono che un approccio personalizzato e completo durante i colloqui può contribuire ad una positiva esperienza di selezione. Si ritiene, infatti, che un colloquio di successo possa andare oltre la valutazione delle competenze, enfatizzando l’importanza di stabilire connessioni personali e dimostrare una vera attenzione nei confronti dei candidati.

Domanda 14

Quali altre competenze, secondo te, dovrebbe sviluppare la figura del recruiter?

51 risposte

Figura 15. Competenze per la figura del recruiter da sviluppare - tratto da questionario di valutazione "Le competenze dell'HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio"

Analisi: le risposte fornite alla domanda riguardante le competenze che la figura del recruiter dovrebbe sviluppare maggiormente possono essere raggruppate nelle seguenti categorie. Come per la domanda precedente, sono state riportate quelle più significative.

- Empatia e comprensione:
 - "Essere più umano"
 - "Essere più interessato"
 - "Saper mettere a proprio agio l'interlocutore"
 - "Intelligenza emotiva"
 - "Gentilezza"
 - "Empatia"
 - "Rispettoso"
 - "Apertura mentale"
 - "Attenzione alle attitudini del candidato per un appropriato inserimento"
 - "Capacità di coinvolgimento del candidato nello specifico contesto lavorativo, anche attraverso la trasmissione dei valori aziendali"
 - "Mettersi per un attimo a confronto con il candidato e rapportarsi con lui come se fossero nella stessa squadra"
 - "Interesse verso chi ha di fronte"
 - "Credere nella persona che ha di fronte"

- Chiarezza a trasparenza:
 - “Chiarezza”
 - “Saper offrire condizioni vantaggiose”
 - “Dovrebbe essere imparziale e non aspettarsi di più da una persona solo perché con più esperienza o di sesso maschile”
- Competenze analitiche e valutative:
 - “Analisi psicologica del candidato”
 - “Competenze analitiche e di valutazione”
 - “Velocità pensiero prospettico e laterale”
 - “Capacità di osservazione dei dettagli”
 - “Capacità di capire se il lavoro in oggetto fa al caso del candidato oppure no, non solo se lui potrebbe andar bene all’azienda”
 - “Riuscire ad inquadrare la personalità di un candidato e capire se può essere adatta al ruolo che andrà a ricoprire”
 - “Dovrebbe aver la capacità e il metodo di riconoscere il candidato ideale oltre al curriculum presentato e/o le risposte ricevute durante il colloquio. Deve avere la capacità di rischiare e fidarsi del suo istinto”
 - “Visione d’insieme”
 - “Capacità di sviluppare un piano di formazione e inserimento del nuovo candidato”

In conclusione, le competenze suggerite dai candidati riflettono la necessità di un recruiter non solo valutatore di competenze, ma anche figura empatica, chiara e trasparente nelle comunicazioni, dotata di competenze relazionali e analitiche per comprendere appieno le esigenze e le qualità dei candidati. La richiesta di empatia e interesse personale evidenzia l’importanza di un approccio umano nel processo di selezione.

Domanda 15

Come immagini un colloquio soddisfacente? e come vorresti sentirti durante lo svolgimento dello stesso?

51 risposte

Figura 16. Valutazione colloquio soddisfacente - tratto da questionario di valutazione "Le competenze dell'HR recruiter: valuta la tua esperienza di colloquio"

Analisi: come per le domande precedenti, anche per quest'ultima è stato deciso di provare a categorizzare le risposte in modo tale da poter fornire un'interpretazione globale.

- Sensazione di comfort e accoglienza:

"A mio agio"

"Vorrei non mi venissero poste domande troppo personali, non inerenti al posto di lavoro per cui sto facendo il colloquio"

"Vorrei sentirmi a mio agio, ad esempio non mi è piaciuto quanto mi è stato chiesto il voto di maturità"

"Vorrei sentirmi a mio agio, ascoltata, ma allo stesso tempo motivata nell'intraprendere la nuova esperienza lavorativa"

"Un colloquio svolto con chiarezza, professionalità ed empatia"

"Un colloquio rilassato, in cui entrambi si esprimono"

"Vorrei sentirmi a mio agio e apprezzata, indipendentemente dal risultato"

"Un colloquio in cui mi senta accolta, dove mi sia dato lo spazio per raccontarmi e nello stesso tempo mi venga spiegata chiaramente la posizione proposta. Vorrei sentirmi a mio agio con il recruiter"

"Vorrei essere davanti a una persona aperta e curiosa di leggere tra le righe, scoprire qualcosa di me che magari non intendevo nemmeno menzionare durante il colloquio. Vorrei sentirmi come la lettura del mio libro non come davanti ad una scansione meccanica"

"Una chiacchierata serena riguardo il lavoro che non mi faccia sentire sotto pressione o interrogatorio"

- Aspetti relazionali e di dialogo:
 - “Fare un bel dialogo nel senso di parlare anche io”
 - “Gradirei una comunicazione bilaterale dove ambedue le parti riescono ad esporre i propri interessi senza sovrastare l’altra persona”
 - “Il colloquio deve far sentire entrambe le parti alla pari, il candidato deve essere a suo agio così da potersi raccontare serenamente e il recruiter avrà modo di cogliere le reali sfumature della persona attraverso l’intervista”
 - “Lo immagino come uno scambio reciproco e non come una comunicazione unidirezionale, un confronto costruttivo in cui anche il candidato ne possa uscire arricchito. Vorrei uscire dal colloquio con le idee chiare sul ruolo e soprattutto sull’azienda”
 - “Un colloquio in cui emergano veramente i miei punti di forza e le mie esperienze lavorative e di studio”
- Richiesta di chiarezza e trasparenza:
 - “Non vorrei sentirmi in una posizione inferiore e di disagio. Poter avere il tempo di esprimermi”
 - “Vorrei che mi venga spiegato bene il ruolo per cui mi vorrebbero assumere, con chiarezza anche sullo stipendio”
 - “Colloquio completo di informazioni. Consegna dei tempi di riscontro”
 - “Sufficientemente spiegata la posizione, essere messo a proprio agio, avere modo di raccontare le mie aspirazioni senza che possano essere giustificate come troppo ambiziose”
 - “Il colloquio deve essere ben contestualizzato alle competenze richieste e completo di giusto spirito critico nel comprendere le potenzialità della persona che si valuta”
- Aspetti professionali e di crescita:
 - “Sicuramente se mi chiedono di svolgere un lavoro pretendo che sia lo stesso discusso al colloquio”
 - “Un colloquio soddisfacente dovrebbe essere fatto per conoscere meglio il candidato da un punto di vista professionale e da un punto di vista caratteriale”

“Il colloquio deve essere costruttivo e interessante”

In sintesi, le risposte delineano un quadro in cui i candidati desiderano un colloquio che li faccia sentire a proprio agio, accolti e considerati come individui. L'importanza di un dialogo bilaterale, della chiarezza sul ruolo proposto e del contesto amichevole emergono come elementi chiave per un colloquio soddisfacente.

4.3 Riflessioni conclusive

Nel corso di questa ricerca, sono state esplorate le dinamiche e le pratiche di reclutamento attraverso un'intervista con una headhunter americana, un focus group con tre lavoratori americani ed un sondaggio rivolto a 51 professionisti italiani. Questo approccio multidimensionale ha fornito una panoramica approfondita sulle caratteristiche e sulle skills ritenute ideali per un recruiter.

La collaborazione instaurata durante l'intervista e il focus group è stata preziosa nel delineare le peculiarità del lavoro dei recruiter in ambiente americano. Sono state identificate competenze chiave come l'empatia, la chiarezza comunicativa, l'analisi psicologica del candidato e la capacità di mettersi nei panni dell'altro. Successivamente il coinvolgimento dei 51 professionisti italiani è stato fondamentale per confermare ed arricchire tali competenze, evidenziando aspetti specifici che possono essere cruciali nella figura del recruiter del futuro. La diversità di prospettive ha consentito di ottenere una visione completa sulle aspettative dei candidati durante i colloqui di lavoro. L'analisi delle risposte ha confermato la centralità di elementi come l'empatia, la trasparenza, la considerazione dell'aspetto umano e la capacità di creare un ambiente confortevole. Inoltre, è emerso un desiderio diffuso tra i candidati di essere coinvolti in un dialogo bilaterale, evidenziando la crescente importanza di un approccio umano e orientato alla collaborazione.

L'insieme di questi spunti fornisce una base solida per la definizione della figura del recruiter ideale, adattata alle esigenze di un contesto professionale in continua evoluzione. Questa ricerca si configura, quindi, come un contributo per delineare le

competenze necessarie e comprendere le aspettative dei candidati nei processi di selezione, aprendo la strada per il perfezionamento della pratica del recruiting nel futuro del mondo del lavoro.

4.4 Bibliografia capitolo 4

- Goleman, D., Boyatzis, R.E., & McKee, A. (2022). *Essere leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva*. Milano: Rizzoli.
- Tosi, H., & Pilati, M. (2017). *Comportamento Organizzativo*. Milano: EGEA.
- Trincherò, R. (2002). *Manuale di ricerca educativa*. Italia: Franco Angeli Edizioni.

CONCLUSIONE

Concludere un percorso di ricerca è come giungere alla fine di un viaggio. Non si vuole, tuttavia, mettere un punto fermo e trarre delle conclusioni ferree, bensì fornire a chiunque lo desideri un punto di partenza per nuove riflessioni ed approfondimenti. Attraverso le pagine di questo lavoro, ci si è immersi nel mondo complesso e dinamico del recruiting, esplorando in particolar modo i confini tra le competenze del recruiter, le aspettative dei candidati e le sfide di un mercato del lavoro in continua evoluzione.

Nel primo capitolo, dedicato all'analisi del mercato del lavoro italiano, sono stati esplorati ambiti come le sfide legate all'occupazione ed occupabilità, la disoccupazione giovanile e di lunga durata, e la creazione di opportunità emergenti. Questo contesto ha fornito un terreno fertile per comprendere il ruolo cruciale che il recruiter svolge per connettere le esigenze delle aziende con le aspirazioni dei candidati.

Il secondo capitolo ha offerto uno sguardo approfondito sul mercato del lavoro degli Stati Uniti, esaminando aspetti come le strutture politiche e le dinamiche salariali. L'emergere del fenomeno della "Great Resignation" ha indicato un cambiamento significativo nelle dinamiche occupazionali, sottolineando l'importanza del recruiter nel navigare questi cambiamenti e trovare il giusto equilibrio tra domanda ed offerta.

Il terzo capitolo si è concentrato sulle responsabilità delle Risorse Umane, evidenziando le competenze essenziali del recruiter moderno e il ruolo centrale del Diversity Management nel processo di reclutamento. Questo capitolo ha fornito un contesto cruciale per comprendere come le competenze del recruiter si inseriscano nell'ambito più ampio della gestione strategica delle Risorse Umane.

Dopo aver ripreso brevemente e connesso la prima parte di studio con il focus principale della ricerca è doveroso, ora, sottolineare l'importanza di ciò che è stato elaborato nel quarto ed ultimo capitolo. Il percorso di ricerca intrapreso attraverso un'intervista, un focus group e un questionario ha fornito una panoramica approfondita del ruolo del recruiter nel complesso mondo della selezione del personale. È bene sottolineare che questi strumenti sono stati pensati e costruiti sulla base della profonda analisi

bibliografica compiuta precedentemente. L'obiettivo di delineare le competenze chiave del recruiter e valutarne l'effetto sulla soddisfazione dei candidati è stato raggiunto attraverso un'analisi dettagliata ed un approccio multi prospettico. Attraverso le prime due metodologie è stato possibile esplorare direttamente le esperienze di selezione di candidati e professionisti, mentre il coinvolgimento di 51 lavoratori italiani attraverso un questionario ha ulteriormente permesso di arricchire il quadro, evidenziando le aspettative dei candidati e le dinamiche che influenzano la loro percezione durante i colloqui. Comprendere le best practices del recruiter si è dimostrato essenziale, ma ancor più cruciale è discernere le percezioni dei candidati; il loro parere e il feedback proveniente dai colloqui passati costituiscono un fondamento prezioso per elevare la qualità delle future interazioni, rafforzando la posizione complessiva del reclutamento.

Ad ogni modo, l'obiettivo dello studio era indagare non solo le competenze tecniche del recruiter, come ad esempio comunicazione efficace e buon utilizzo delle tecnologie, quanto piuttosto le competenze umane e di cura necessarie nel delicato rapporto con il candidato. Pertanto, gli strumenti di indagine sono stati implementati con l'obiettivo specifico di esplorare ed approfondire queste competenze chiave fondamentali nel contesto del recruiting. L'analisi delle risposte ha ratificato l'importanza di elementi quali empatia, trasparenza, considerazione dell'aspetto umano e capacità di creare un ambiente accogliente e confortevole. In aggiunta, si è notata una richiesta diffusa tra i candidati di partecipare ad un dialogo bilaterale, sottolineando il crescente valore di approccio umano e orientato alla collaborazione. Questi risultati hanno, dunque, confermato la centralità del rapporto tra recruiter e candidato.

Nell'ambito delle possibili ipotesi esaminate, la ricerca ha evidenziato che i candidati frequentemente non trovano soddisfacenti le opportunità di colloquio presentate, un fenomeno che può essere ricondotto alle competenze del recruiter. Tuttavia, si è altresì avanzata l'ipotesi che, potenziando le competenze del recruiter, focalizzandosi soprattutto sull'intelligenza emotiva, i candidati potrebbero percepire come appagante l'opportunità offerta, anche se il posto auspicato non dovesse essere loro confermato. Si può dunque affermare che lo studio abbia raggiunto l'obiettivo di esplorare le competenze del recruiter e abbia confermato entrambe le ipotesi formulate

inizialmente. Si è, infatti, delineato un quadro in cui la cura e l'attenzione alle dinamiche umane nel processo di reclutamento e selezione sono aspetti cruciali per arricchire l'esperienza dei candidati e migliorare il processo nel suo complesso.

Pertanto, in un mondo del lavoro in costante evoluzione, la figura del recruiter viene posta al centro di una crescita dinamica e continua, configurando il ruolo in upskilling, pronto cioè ad acquisire nuove conoscenze e competenze in risposta all'ambiente circostante. Gli studi confermano che le aziende alla ricerca dei migliori talenti esigono che il recruiter sperimenti un costante aggiornamento delle proprie skills. Si pensa, però, che questa necessità di formazione non dovrebbe limitarsi esclusivamente al recruiter stesso, quanto estendersi anche al candidato. L'educazione diventa così un elemento cruciale, non solo per chi svolge il ruolo di reclutatore, ma anche per coloro che si preparano ad affrontare selezioni e valutazioni. In questo contesto, emerge con chiarezza la rilevanza del lifelong, lifewide, e lifedeeep learning, una filosofia educativa che promuove l'apprendimento continuo, esteso a tutte le dimensioni della vita e profondo nella sua applicazione. Infatti, la centralità di questo approccio si riflette nel concetto che tutti dovrebbero essere potenzialmente occupabili, in grado di affrontare con successo i colloqui di lavoro ed adattarsi alle sfide in evoluzione del mercato.

Lo studio condotto assume un ruolo significativo in questo contesto, rivolgendosi non solo al recruiter italiano desideroso di perfezionarsi, ma anche a tutti i job seeker che cercano di comprendere le dinamiche dei colloqui e desiderano prepararsi adeguatamente. Più in generale la ricerca è destinata a coloro che intravedono nelle Risorse Umane un elemento cruciale per il successo aziendale. Questo discorso connette la necessità di formazione continua, sia per recruiter che per candidati, con l'ideale di un mercato del lavoro in cui l'occupabilità, la preparazione e la flessibilità sono gli elementi chiave per un futuro di successo e prosperità.

Concludendo, la speranza è quella che questo studio possa essere l'inizio di una lunga esplorazione nel mondo del reclutamento e delle Risorse Umane. Vi è ancora molto da scoprire, aspetti nuovi da analizzare e sfide da affrontare. Ci si augura che qualcuno possa sentirsi ispirato a continuare questa ricerca, contribuendo ad una comprensione

sempre più approfondita delle dinamiche che guidano il rapporto tra recruiter e candidato. Per un futuro più competitivo.

BIBLIOGRAFIA

- Agnoli, M. S. (2014). Generazioni sospese: percorsi di ricerca sui giovani Neet. *Generazioni sospese*, 0-0.
- Agrusti, F., Leproni, R., Olivieri, F., Stillo, L., & Zizioli, E. (2021). MOOC e NEET? Percorsi innovativi per l'inclusione sociale ed economica dei giovani vulnerabili. *Encyclopaideia*, 25(60), 63-80.
- Balbi, T., Bongiorno, G., Damiano, D., & Ferrara, F. (n.d.). *Competenze e attività dell'HR nell'industria 4.0*.
- Black, I., Hasan, S., & Koning, R. (2020). Hunting for talent: Firm-driven labor market search in the United States. *Available at SSRN 3576498*.
- Consiglio dell'Unione Europea. (2018). Raccomandazione del Consiglio 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente.
- Corbi, E., Musello, M., & Sirignano, F.M. (2022). *Pedagogia e risorse umane. Nuovi scenari nell'era post covid*. Napoli: Suor Orsola Benincasa Università Editrice.
- Ferraris, A. (2022). *Performance management dalla gestione strategica delle risorse umane al miglioramento delle performance aziendali*. Italia: Franco Angeli Edizioni.
- Franzini, M., & Raitano, M. (2009). Pochi e poco utilizzati? L'overeducation dei laureati italiani. In *Annual Conference of the Italian Economic Society*.
- Ghiselli, F., & Pasianotto Campaner, I. (2022). *Fringe e flexible benefit, piani di welfare aziendale*. Italia: Ipsa.
- Goleman, D., Boyatzis, R.E., & McKee, A. (2022). *Essere leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva*. Milano: Rizzoli.
- Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and selection: Hiring the right person. *USA: Society for Human Resource Management*, 1-14.

- Ingusci, E. (2015). Employability and job search during unemployment: An explorative study. *Employability and job search during unemployment: an explorative study*, 130-144.
- Ingusci, E., De Carlo, E., Catalano, A., Madaro, A., Perrone, M., Brocca, L., & Signore, F. (2019). Il ruolo dei servizi di placement universitari nel processo di transizione al lavoro: lo stato dell'arte. The state of the art of the role of university placement services in the transition process to.
- Italia. (1947). Costituzione della Repubblica Italiana. Gazzetta Ufficiale n. 298 del 27 dicembre 1947.
- Karimi, A., Teimouri, H., Shahin, A., & Barzoki, A. S. (2019). Identification and ranking of competency-based recruitment system criteria: an empirical case study. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 16(1), 21-39.
- Labriola, A. G. (2014). Riscrivere il futuro: innovazione, sfide e prospettive della ricerca educativa e formativa. *Formazione & insegnamento*, 12(4), 143-152.
- Lamonica, V. (2018). Giovani e mercato del lavoro: un'analisi critica della letteratura. *Quaderni IRCrES-CNR*, 3(5), 31-48.
- Massagli, E. (2019). L'istruzione superiore alla prova dell'employability: inquadramento di un'opzione culturale. *Formazione, lavoro, persona*, 12.
- Ministero dell'Istruzione. (2000). Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente.
- Montalbano, G., Perego, S., Pelucchi, M., & Porcelli, R. (2023, settembre). *Conoscere le competenze richieste dal mercato del lavoro. Un approfondimento di ricerca sulle macro-competenze digitali, hard skills, soft skills*. Relazione presentata alla XLIV Conferenza scientifica annuale AISRe, Napoli.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. (2012). *Gestione delle risorse umane*. Milano: Apogeo
- Paliotta, A. P. (2015). Where the Jobs Are. Diffusione tipologie e caratteristiche dei job websites negli USA e in Italia. *Osservatorio Isfol*, 5(4), 133-153.
- Tosi, H., & Pilati, M. (2017). *Comportamento Organizzativo*. Milano: EGEA.

- Trinchero, R. (2002). *Manuale di ricerca educativa*. Italia: Franco Angeli Edizioni.
- Viviano, E. (2003). Un'analisi critica delle definizioni di disoccupazione e partecipazione in Italia. *Politica economica*, 19(1), 161-190.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.
- Yeung, A., Woolcock, P., & Sullivan, J. (1996). Identifying and developing HR competencies for the future. *Human Resource Planning*, 19(4), 48-58.

SITOGRAFIA

- EURES. (2023, 22 settembre). *Informazioni sul mercato del lavoro: Italia*. Retrieved from: https://eures.ec.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-italy_it
- Genovese, D. (2022, 9 agosto). The Great Resignation turns to the Great Regret as worker needs are not being met, expert says. *Fox Business*. Retrieved from: <https://www.foxbusiness.com/lifestyle/great-resignation-great-regret-worker-needs-not-being-met>
- Indeed.com (2023, 28 settembre). *Che cosa fa un recruiter: mansioni e competenze principali*. Retrieved from: <https://it.indeed.com/guida-alla-carriera/trovare-lavoro/che-cosa-fa-recruiter>
- Indeed.com (2023, 8 agosto). *Come diventare recruiter: quali sono le caratteristiche del ruolo e lo stipendio medio*. Retrieved from: <https://it.indeed.com/guida-alla-carriera/trovare-lavoro/come-diventare-recruiter>
- ISTAT (2019). *Il Mercato del lavoro 2018. Verso una lettura integrata*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica. Retrieved from: <https://www.istat.it/it/files//2019/02/Mercato-del-lavoro-2018.pdf>
- Istituto Nazionale di Statistica. (n.d.). *Sito dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT)*. <https://www.istat.it>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (n.d.). *Sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*. <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/occupazione/Pagine/orientamento>
- Organizzazione delle Nazioni Unite. (2015). *Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. Retrieved from: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

- Peverini, C. (2023, 13 febbraio). I prefissi che contano. *Treccani*. Retrieved from: https://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/articoli/scritto_e_parlato/LinkedIn2.html
- Severa, E. (2023, 17 febbraio). Quali sono le competenze comuni di un Orientatore e di un Recruiter. *L'Orientamento*. Retrieved from: https://asnor.it/it-schede-848-orientatore_e_recruiter
- Sull, D., Sull, C., Zweig, B. (2022, 11 gennaio). Toxic culture is driving the great resignation. *Mit Sloan management review*. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2023). *Employment Projections*. Retrieved from: <https://www.bls.gov/emp/graphics/projections-overview-handout.htm>
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2023). *Graphics for Economic News Releases*. Retrieved from: <https://www.bls.gov/charts/employment-situation/civilian-employment.htm>
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2023). *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*. Retrieved from: <https://www.bls.gov/cps/latest-numbers.htm>
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2023). *Occupational Employment and Wage Statistics*. Retrieved from: https://www.bls.gov/oes/current/oes_nat.htm#00-0000
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2023). *Reasons for unemployment*. Retrieved from: <https://www.bls.gov/charts/employment-situation/reasons-for-unemployment.htm>
- U.S. Department of Labor (2023). *Equal Employment Opportunity*. Retrieved from: <https://www.dol.gov/general/topic/discrimination>
- U.S. Department of Labor (2023). *Health Plans and Benefits*. Retrieved from: <https://www.dol.gov/general/topic/health-plans>

- U.S. Department of Labor (2023). *Occupational Safety and Health Administration*. Retrieved from: <https://www.osha.gov/>
- U.S. Department of Labor (2023). *Other Benefits*. Retrieved from: <https://www.dol.gov/general/topic/benefits-other>
- U.S. Department of Labor (2023). *Summary of the Major Laws of the Department of Labor*. Retrieved from: <https://www.dol.gov/general/aboutdol/majorlaws>
- USA gov (2023). *A-Z index of U.S. government departments and agencies*. Retrieved from: <https://www.usa.gov/agency-index#A>
- USA gov (2023). *Branches of the U.S. government*. Retrieved from: <https://www.usa.gov/branches-of-government>
- Zaccardi, M. (2022, 7 febbraio). Viaggio nel fenomeno delle grandi dimissioni: le aziende ancora non capiscono perché le persone si licenziano. *Forbes*. Retrieved from: <https://forbes.it/2022/02/07/grandi-dimissioni-causa-cosa-le-azienda-non-capiscono/>

RINGRAZIAMENTI

Desidero esprimere profondi ringraziamenti a tutti coloro che hanno reso possibile questo percorso di crescita. Questa avventura non è stata breve né facile, ma è stata ricca di sfide che hanno contribuito a plasmare non solo il mio percorso professionale, quanto anche il mio sviluppo personale. Ringrazio perché mi è stata data l'opportunità di approfondire argomenti di grande interesse e sviluppare conoscenze e competenze fondamentali per la mia futura carriera professionale. Un segno di gratitudine va ai miei cari familiari per il costante sostegno fornito lungo tutto il tragitto; il loro supporto mi ha ispirato e motivato. Non voglio dimenticare di ringraziare anche me stessa per aver affrontato tutto con determinazione e impegno.

Mi auguro questo traguardo possa solo essere una meravigliosa partenza.