

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata,
Scuola di psicologia

Corso di Laurea in Psicologia sociale del lavoro e della comunicazione

Elaborato finale

L'utilizzo dei social media a scopo di reclutamento e selezione

The use of social media for recruitment and selection

Relatore: Prof. Michelangelo Vianello

Laureando: Denny Meggiorin

Matricola n° 1234141

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

SOMMARIO.....	5
1. INTRODUZIONE ALLA SELEZIONE DEL PERSONALE.....	7
1.1 Il capitale umano.....	7
1.2 Il processo di selezione.....	9
1.2.1 La selezione e la gestione strategica delle risorse umane.....	9
1.2.2 I criteri della selezione.....	10
1.2.3 La validità: predire la performance.....	11
1.2.4 Gli antecedenti della selezione.....	13
1.2.5 Pre screening e valutazione.....	17
1.3 Nuovi sviluppi.....	20
2. SOCIAL MEDIA E SELEZIONE DEL PERSONALE.....	23
2.1 Nuovi strumenti, nuove sfide.....	23
2.2 Applicazione dei social media al reclutamento.....	25
2.2.1 Potenziali rischi.....	28
2.2.1.1 Cybervetting e discriminazione.....	29
2.2.1.2 Impression management.....	31
2.3 Un nuovo criterio di selezione?.....	32

3. LINKEDIN, PROSPETTIVE A CONFRONTO.....	37
3.1 LinkedIn e la selezione del personale.....	37
3.2 Metodologia.....	38
3.2.1 Partecipanti.....	38
3.2.2 Misure.....	39
3.3 Risultati.....	43
3.3.1 Percezione in merito all’utilizzo dei social media in selezione.....	43
3.3.2 Importanza ed etica attribuita agli elementi del profilo.....	44
3.3.3 Credenze relative all’applicazione del GDPR.....	53
3.3.4 Impression management e social media.....	54
3.4 Discussione.....	56
3.5 Limiti.....	57
CONCLUSIONE.....	59
Riferimenti Bibliografici.....	61

SOMMARIO

Questo lavoro di tesi è volto ad esplorare il fenomeno legato al crescente utilizzo da parte degli HR specialists dei social media come strumento utile al reclutamento e alla selezione del personale.

Partendo da un'iniziale definizione del processo di selezione del personale, delle fasi di cui si compone e della sua integrazione con il sistema di gestione delle risorse umane, si passerà ad approfondire l'utilizzo dei social media all'interno di questo processo; tramite la presa in rassegna di una serie di studi che testano le proprietà psicometriche di questi strumenti e analizzandone punti di forza e debolezza, la finalità è quella di suggerire eventuali accorgimenti metodologici per garantire un approccio maggiormente standardizzato nell'adozione di questa pratica e meno influenzato da una visione soggettiva che espone gli specialisti a bias di giudizio circa i candidati, oltre a ridurre l'efficacia del reclutamento e della selezione.

In una seconda fase, il focus è invece l'indagine, tramite la somministrazione di questionari creati ad hoc, della percezione di candidati e recruiters sull'applicazione di questi nuovi strumenti al reclutamento e alla selezione, e delle relative credenze circa gli aspetti del profilo che maggiormente appaiono rilevanti per i recruiters

Capitolo 1

Introduzione alla selezione del personale

The people make the place

(Professor Benjamin Schneider, Society of Industrial and Organizational annual meeting, 1985)

1.1- Il capitale umano

Prima di addentrarci nella questione centrale oggetto di questo lavoro di tesi è utile definire che cosa si intende per selezione del personale e capire l'importanza di questo processo per le organizzazioni.

La pratica di selezione è inclusa nel più vasto insieme di attività che costituiscono l'area della gestione delle risorse umane. Specialisti in questo settore svolgono un ruolo molto importante all'interno delle organizzazioni, poiché questa attività di gestione comporta necessariamente un confronto con il capitale umano di un'organizzazione. Il concetto di capitale umano fa riferimento a quell'insieme di caratteristiche dei dipendenti, descritte ad esempio in termini di esperienza, intelligenza, relazioni, che possono dare valore all'organizzazione stessa e di conseguenza determinarne il successo o il fallimento (Raymond et al.,2017) (Figura 1.1). Come evidenziato da Goldstein e collaboratori (2017), storicamente le organizzazioni si sono focalizzate sulle strategie e i processi da applicare

senza tenere troppo in considerazione il personale necessario a mettere in atto quelle strategie e ad eseguire quei processi; a partire dagli anni 90 si assiste tuttavia ad un cambiamento di pensiero che porta a sottolineare l'importanza delle risorse umane e il riconoscimento di queste come fattore critico per un vantaggio competitivo delle organizzazioni. Lo stesso termine "capitale" utilizzato in riferimento alle persone di un'organizzazione, ne mette in rilievo la componente valoriale. Gli specialisti nella gestione delle risorse umane possono quindi aggiungere molto valore all'organizzazione mettendo in atto diverse azioni quali la ricerca dei dipendenti migliori, l'avviamento di percorsi di formazione e sviluppo per i dipendenti e l'applicazione di strategie per ridurre lo stress e incentivare la motivazione mantenendo alto il rendimento dei dipendenti. (Cook, M. 2009)

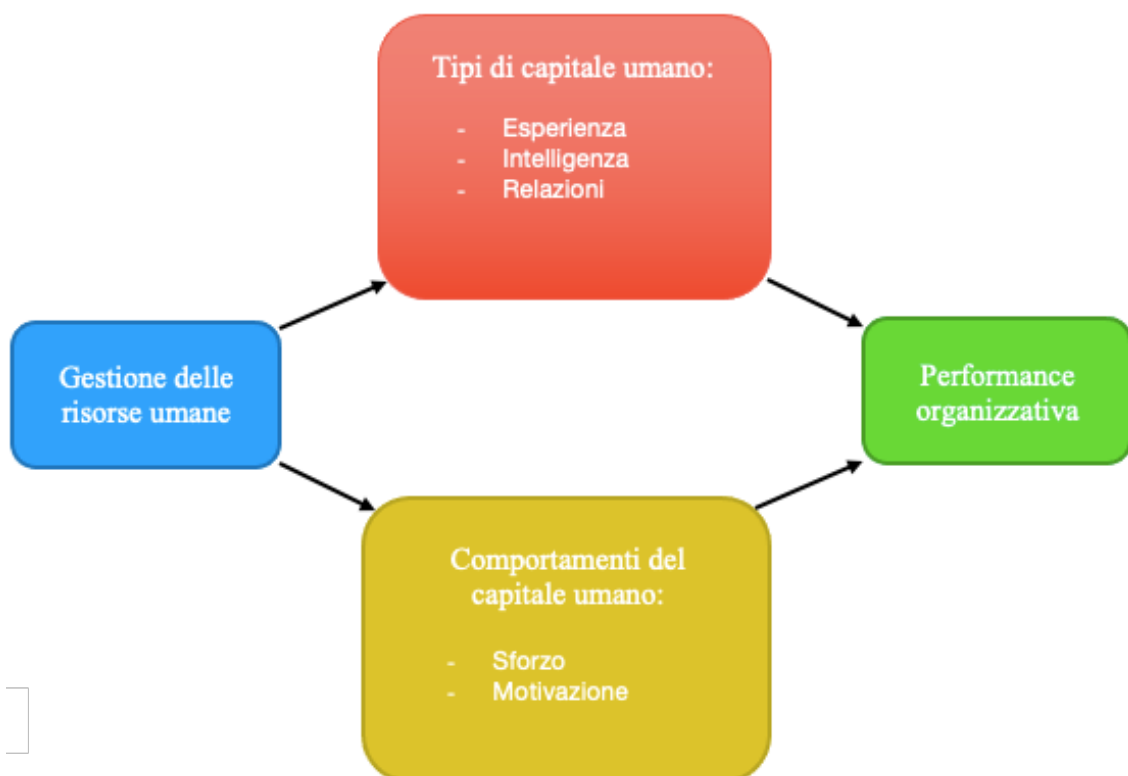


Figura 1.1

1.2 – Il processo di selezione

Entrando ora nel merito della selezione del personale, essa può essere definita come il processo di decision-making, rispetto l'adeguatezza di un candidato, determinante nello stabilire la sua entrata o meno all'interno di un'organizzazione (Moscoso et al., 2017). Sulla base del fatto che le persone possiedono un bagaglio diversificato di competenze e abilità che possono incidere in maniera diversa sulla performance lavorativa, l'obiettivo primario della selezione è quello di trovare la persona "più giusta" da inserire sulla base della misurazione di quelle caratteristiche fisiche, cognitive, interpersonali che sono rilevanti nel predire la performance in una determinata posizione lavorativa (Goldstein et al., 2017). Appare evidente come si tratti di un processo molto delicato in quanto si basa su una predizione del comportamento individuale sul quale ricade non solo l'influenza delle caratteristiche personali misurate, ma anche di numerosi altri fattori contestuali quali il clima e la cultura organizzativi e le relazioni interpersonali. Tuttavia, una buona selezione può avere diversi vantaggi, tra cui ad esempio un impatto positivo sulla produttività della forza lavoro (Schmidt et al., 1979), diminuire il turnover (Prien et al., 2009) o può prevenire la comparsa di comportamenti lavorativi controproducenti (CWB) tramite l'individuazione di dipendenti potenzialmente problematici attraverso strumenti quali i test di integrità morale (Fine, 2012).

1.2.1 – La selezione e la gestione strategica delle risorse umane

Una selezione efficace può però realizzarsi solo se il processo si integra perfettamente con il sistema di gestione strategica delle risorse umane di un'organizzazione.

La pratica della gestione strategica delle risorse umane si concentra su come le aziende dovrebbero strutturare, implementare e mettere in atto le proprie pratiche di gestione nel tentativo di sviluppare il loro capitale umano (Hargis & Bradley, 2011). In primo luogo, questo approccio si concentra sull'allineamento interno delle pratiche delle risorse umane, tra le quali rientra anche il processo di selezione, in modo da massimizzare le capacità dei dipendenti. Un reparto risorse umane di un'azienda potrebbe ad esempio utilizzare strumenti adeguati a una selezione, ma non mettere in atto le giuste azioni per reclutare talenti (Ployhart & Weekley, 2017). Hargis & Bradley (2011) evidenziano poi un secondo focus legato all'approccio della gestione strategica delle risorse umane, ovvero costruire un vantaggio competitivo per l'organizzazione attraverso un allineamento esterno. Ciò significa che non solo le pratiche di gestione dovrebbero essere tra di loro allineate, ma che ciascuna di esse dovrebbe lavorare a sostegno degli scopi strategici più ampi dell'organizzazione. Al centro di questo tipo di gestione strategica delle risorse umane vi è un'attenzione alla pianificazione proattiva e all'uso delle risorse in modo allineato con la direzione strategica dell'impresa per garantire un vantaggio competitivo dell'organizzazione.

1.2.2 – I criteri della selezione

Ciò che distingue poi una buona selezione e di conseguenza una selezione efficace è il rispetto di una serie di criteri identificati dalla letteratura (Cook et al., 2009; Kehoe & Murphy, 2010); i primi quattro criteri sono gerarchici e la soddisfazione di un criterio è condizione necessaria ma non sufficiente affinché il successivo sia soddisfatto:

- attendibilità, che fa riferimento alla consistenza della misurazione e al grado in cui essa è libera da errori
- validità, «*Il grado in cui teoria ed evidenze empiriche supportano l'interpretazione che viene fatta dei punteggi di un test*» (Standards for Educational and Psychological Testing, 2014); esistono diversi tipi di validità e nell'ambito della selezione del personale assume particolare rilevanza la validità predittiva ossia la misura in cui i punteggi di selezione predicono le prestazioni lavorative future
- generalizzabilità, fa riferimento alla possibilità di generalizzare i risultati ottenuti in termini di validità di un test in un dato contesto, per trarre conclusioni sulla validità di quello stesso test in contesti diversi
- utilità, in riferimento al grado in cui le informazioni ottenute attraverso la selezione si riflettono sui risultati economici dell'organizzazione.
- equità, in riferimento al rispetto delle normative legislative nel processo di selezione
- accettabilità dei metodi utilizzati, sia da parte dei candidati, che da parte dell'organizzazione
- facilità d'uso e di adattamento degli strumenti al processo di selezione

1.2.3 – La validità: predire la performance

Come precedentemente accennato, la validità, in particolare quella definita *di criterio* (a sua volta suddivisa in validità concomitante e validità predittiva), è un requisito particolarmente importante nell'ambito della selezione del personale, poiché permette di stimare

il grado con cui una tecnica di selezione può predire un criterio di performance lavorativa. In riferimento ad un qualsiasi test di selezione, la differenza tra validità concomitante e validità predittiva risiede nel fatto che mentre la prima prevede che i dati sulla performance e quelli relativi al test siano raccolti in un medesimo momento, la seconda è focalizzata maggiormente sulla predizione del comportamento futuro mettendo in correlazione i punteggi di un candidato ad un test con quelli relativi alla sua performance in un secondo momento temporale. Tipicamente, la validità di criterio viene stimata utilizzando un coefficiente di correlazione, pertanto maggiore è la correlazione, maggiore è la validità. (Moscoso et al., 2017). L'interpretazione di un punteggio di correlazione si attua elevando al quadrato il punteggio ottenuto, convertendolo in percentuale e ottenendo così la percentuale di varianza predetta da un criterio nella performance lavorativa futura. Nel corso degli anni numerosi ricercatori hanno tentato di individuare i criteri da utilizzare in fase di selezione che avessero la maggiore validità predittiva sulla futura job performance e, grazie in particolare al contributo degli studi di Schmidt e Hunter (1977), è stato possibile dimostrare come la validità di un metodo di selezione sia sostanzialmente stabile attraverso lavori e organizzazioni diverse, contrariamente a quanto sostenuto dall'ipotesi della specificità situazionale secondo cui la validità dimostrata in un certo contesto non era trasferibile ad un altro contesto. Oggi la letteratura è concorde nell'identificare la misura dell'intelligenza, meglio conosciuta come abilità mentale generale (GMA) come il criterio maggiormente predittivo della performance lavorativa, in particolare se abbinata ai work sample test, ovvero a simulazioni pratiche di parte o di tutto il lavoro che dev'essere eseguito dai candidati; il coefficiente di validità associato all'integrazione di questi due criteri è pari a .63 (Schmidt & Hunter, 1998). Alcuni degli altri criteri che sono emersi

dagli studi in letteratura come validi predittori della performance lavorativa sono l'intervista strutturata (Van Iddekinge et al., 2012), la coscienziosità (Salgado et al., 2003) e i test di integrità morale (Van Iddekinge et al., 2012). La combinazione di diversi criteri in fase di selezione permette di aggiungere validità incrementale al processo e di conseguenza predire una maggior percentuale di varianza riferita alla job performance come è stato mostrato nell'esempio della combinazione della GMA e dei work samples. Tuttavia, questa validità incrementale non dipende esclusivamente dai singoli indici di validità delle misure, ma anche dalla correlazione tra le due misure: minore è questa correlazione, maggiore è l'aumento della validità complessiva (Schmidt & Hunter, 1998). L'intero processo è finalizzato a ottenere indici di validità superiori nello specifico contesto in cui si opera la selezione. In Figura 1.2 sono riportati i valori di validità operativa dei principali metodi di selezione secondo la più recente letteratura.

1.2.4 – Gli antecedenti della selezione

La selezione del personale si configura come un processo che passa attraverso diverse fasi, ma prima di avviare un qualsiasi programma di selezione è assolutamente necessario per i selezionatori rendere chiaro cosa si sta cercando al fine di poter prendere buone decisioni in fase di assunzione e giustificare i metodi utilizzati (Cook, 2009).

.7	Intelligenza & Worksample (.68) ⁵ Intelligenza & Integrità (.67) ⁵ Intelligenza, Coscienziosità & Intelligenza Emotiva (.66) ⁵ Intelligenza & Coscienziosità (.65) ⁵ Intelligenza & Worksample (.62) ²
.6	Intelligenza & Intervista Strutturata (.59) ⁵ Intelligenza (.56 ⁵ ; .62 in Europa ¹) Worksample (.54) ⁵ Intervista strutturata (.51) ⁵
.5	Test di conoscenza del lavoro (.48) ⁵ Autoefficacia (.45) ⁴ Test «covert» di integrità morale (.41) ³
.4	Worksample (.33) ² Test «overt» di integrità morale (.33) ³
.3	Intelligenza Emotiva (.28) ⁷ Assessment centre (.26) ⁸ Coscienziosità (.25; .39 per le forze armate) ¹
.2	Stabilità emotiva (.19; .43 per professional) ¹ Esperienza lavorativa (.18) ⁵ Orientamento all'apprendimento (.15) ⁹
.1	Grafologia (.02)
.0	Età (-.01)

Figura 1.2 ¹Salgado et al., 2003; ²Roth et al., 2005; ³Van Iddekinge et al., 2012; ⁴Judge & Bono, 2001; ⁵Hunter & Hunter, 1984; Schmidt & Hunter, 1998; ⁶Ones et al. ⁷O'Boyle et al., 2011; ⁸Hardison & Sackett, 2007; ⁹Payne et al., 2007

Lo scopo della job analysis come descritta da Prien e collaboratori (2009) è proprio quello di ottenere una precisa comprensione delle competenze richieste da una determinata posizione al fine di selezionare candidati idonei. Per competenza lavorativa si intende un comportamento, o insieme di comportamenti, necessari per realizzare uno specifico com-

pito lavorativo o raggiungere un obiettivo specifico. Possono variare dai compiti più semplici, come archiviare o rispondere alle chiamate, a compiti di complessità maggiore. In poche parole, la job analysis è il processo sistematico attraverso cui collezionare e analizzare informazioni rispetto una posizione lavorativa e la job description è il documento prodotto di questo processo. Esiste poi un secondo output del processo di analisi della posizione chiamato job specification che a differenza del precedente documento, che rappresenta una descrizione del lavoro da svolgere in termini di compiti o attività, raccoglie invece le informazioni circa gli attributi o le competenze di una persona dalla quale ci si potrebbe aspettare che sia in grado di svolgere il lavoro con successo (Wilkinson, L., & van Zwanenberg, N., 1994). Job description e person specification costituiscono il punto di partenza imprescindibile per qualsiasi processo di selezione.

Un successivo step preparatorio alla selezione è rappresentato dal reclutamento. La ricerca di personale o recruiting è definita da Breugh (1992) come l'insieme di azioni di un datore di lavoro volte a (1) influenzare il numero e il tipo di candidati che fanno domanda per una posizione, (2) influenzare l'accettazione di un'offerta di lavoro da parte dei candidati. Un programma di reclutamento efficace è in grado di attrarre candidati con alto potenziale per svolgere incarichi di lavoro e per adattarsi alle aspettative organizzative (Werbel & Landau, 1996). Uggerslev e collaboratori (2012) hanno individuato attraverso una metanalisi 7 fattori che possono influenzare questo processo di attrazione degli individui verso l'organizzazione:

1. -le caratteristiche del lavoro e quindi la preferenza di attributi legati alla posizione

2. -le caratteristiche dell'organizzazione, come ad esempio l'immagine dell'azienda, l'ambiente di lavoro, la posizione e le dimensioni.
3. -le caratteristiche del reclutatore in termini di personalità, competenza affidabilità
4. -le caratteristiche del processo di reclutamento, in particolare l'attrattività dei messaggi e dei canali utilizzati e la misura in cui questi sono percepiti come completi, realistici, e credibili. Tra le caratteristiche del processo rientrano anche le reazioni dei candidati alle pratiche di reclutamento spesso legate al percepire queste come più o meno eque.
5. -il fit percepito fa riferimento alle percezioni dei candidati in merito alla coerenza tra i loro valori, obiettivi e ideali e il lavoro (fit persona-lavoro) o l'organizzazione (fit persona-organizzazione)
6. -le alternative percepite si riferiscono alla percezione dei candidati riguardo la disponibilità di posizioni di impiego alternative rispetto a quella proposta
7. -le aspettative di assunzione in riferimento alle percezioni dei candidati sulla probabilità di ricevere un'offerta di lavoro dall'azienda

Nel corso degli anni molti autori hanno cercato di sintetizzare il processo di reclutamento attraverso un modello teorico; quello proposto da Saks (2017) si suddivide in 3 fasi evidenziando per ognuna di esse la prospettiva del candidato e dell'organizzazione e sottolineando la mutua influenza delle parti in gioco durante il corso del processo. Nella prima fase detta anche di *candidatura*, l'organizzazione deve impegnarsi ad attrarre a sé i candidati per una posizione vacante, mentre quest'ultimi devono decidere se inviare o meno

la propria candidatura; nella fase di *interazione* candidato e organizzazione hanno modo di scoprirsi valutando se e come possono adattarsi l'un l'altro; nella fase dell' *offerta di lavoro*, le organizzazioni vogliono aumentare la probabilità che i candidati accettino l'offerta, mentre il candidato si trova in una situazione in cui deve valutare se accettare o meno l'offerta proposta.

1.2.5 – Pre-screening e valutazione

Una volta raccolte le informazioni necessarie attraverso l'analisi della posizione e reclutati i candidati, si attua una fase di preselezione, generalmente attraverso lo screening di curricula e moduli di candidatura al fine di generare una lista di candidati da invitare alla fase successiva. Per facilitare un'efficace pre-screening, un modulo di candidatura dovrebbe essere costruito con lo scopo di riflettere i criteri scelti per la selezione (Moscoso et al., 2017); un modulo di candidatura adeguatamente progettato può rivelare attitudini e qualifiche lavorative rilevanti e utili come elementi di screening. (Frankenfield & Kleiner, 2000).

Alla fase di pre-screening segue la fase di valutazione; sulla base dei risultati dell'analisi del lavoro, si scelgono i metodi di selezione più predittivi della performance in una specifica posizione lavorativa. Normalmente si utilizzano metodi di valutazione multipli in un sistema di selezione perché una tecnica raramente copre tutte le abilità e le competenze richieste per un lavoro (Bobrow, 2003).

L'intervista, in tutte le sue forme, rimane il metodo di valutazione dei candidati più diffuso in Europa e negli Stati Uniti (Moscoso et al., 2017). Moscoso e Salgado (2002) distin-

guono due tipologie di interviste: le interviste convenzionali e le interviste comportamentali strutturate. La differenza principale sta nel fatto che mentre le interviste convenzionali includono principalmente descrizioni di esperienze, fatti biografici e informazioni autovalutative, le interviste comportamentali si caratterizzano principalmente per domande create a partire da un'attenta analisi del lavoro in questione e focalizzate sul comportamento dei candidati in situazioni passate simili alle situazioni in cui il nuovo dipendente sarà coinvolto nel nuovo lavoro. Evidenze empiriche hanno dimostrato un maggior supporto verso le interviste comportamentali strutturate in termini di validità e attendibilità (Huffcut et al., 2004; Moscoso & Salgado, 2002; Schmidt & Hunter 1998).

Un secondo metodo di valutazione diffuso nell'ambito della selezione del personale è rappresentato dal work sample. Secondo la definizione di Ployart (2005) un work sample è un test in cui il candidato esegue un insieme selezionato di compiti che sono fisicamente e psicologicamente simili a quelli eseguiti sul posto di lavoro. Secondo quanto riportato da Roth e collaboratori (2005), il coefficiente di validità associato al work sample per le misure di performance lavorativa è pari a .33; inoltre è stato dimostrato come questo tipo di metodologia sia accolto in maniera più positiva dai candidati rispetto ad altri strumenti di valutazione quali i test cognitivi e i test di personalità (Anderson et al., 2010).

Un ulteriore strumento utilizzato a scopo di valutazione dei candidati è rappresentato dai test che misurano l'abilità mentale generale. Secondo la definizione di Gottfredson (1997) la GMA è intesa come la capacità mentale che tra le altre cose comprende l'abilità di ragionamento, pianificazione, risoluzione di problemi, pensiero astratto, comprensione di idee complesse, apprendimento veloce e apprendimento dall'esperienza. Nel tentativo di riassumere i risultati emersi dagli studi svolti negli ultimi anni rispetto la validità della GMA, Moscoso e collaboratori (2017) sintetizzano 3 importanti caratteristiche legate a

questo criterio: (1) I test di abilità mentale generale o una combinazione di diversi test specifici di abilità cognitiva (verbale, numerico, spazio-meccanico, percettivo e della memoria) rappresentano il predittore più valido della performance lavorativa per tutti i tipi di occupazioni e .62 è la migliore stima della validità operativa; (2) le dimensioni delle stime della validità operativa relative alla GMA sono stabili tra i paesi; (3) i test cognitivi specifici sono anch'essi validi predittori della performance, ma la loro validità è inferiore alla validità della GMA.

Un altro possibile metodo attraverso cui effettuare la valutazione dei candidati è rappresentato dai test di personalità. Le misure di personalità sono state introdotte nella psicologia del lavoro a partire dal 1920, quando furono inizialmente utilizzate nell'industria a scopo di selezione del personale, e il modello dei Big Five è stato uno dei più utilizzati per studiare le relazioni tra i tratti di personalità e i criteri di interesse per le organizzazioni (Fruyt & Salgado, 2005). Un tratto in particolare tra quelli descritti dal modello ha assunto una particolare rilevanza all'interno dei contesti organizzativi, la coscienziosità. La coscienziosità è definita da John & Srivastava (1999) come l'insieme di differenze individuali nella propensione a seguire le norme socialmente prescritte, nell'essere orientati verso un obiettivo, nel pianificare ed essere in grado di ritardare la gratificazione. Evidenze scientifiche raccolte in oltre 100 anni di ricerca indicano che la coscienziosità è tra i costrutti non cognitivi più predittivi per le prestazioni occupazionali (Wilmot & Ones, 2019) con un coefficiente di validità associato pari a .28 (Salgado et al., 2003). Tuttavia, da quanto emerge dai risultati degli studi di Shaffer & Postlethwaite (2013) in merito al ruolo della coscienziosità nel predire la performance lavorativa, sembrerebbe che il costrutto sia un miglior predittore della prestazione in lavori che sono altamente routinari,

e un predittore più debole per i lavori in cui è richiesto un maggior livello di abilità cognitiva. Oltre alle misure dei Big Five, anche i test di integrità sono importanti tecniche utilizzate per la selezione del personale. Essi mirano a prevedere una vasta gamma di comportamenti controproducenti a lavoro (problemi disciplinari, violenza sul lavoro, eccessivo assenteismo, ritardi, abuso di sostanze stupefacenti, furti) utilizzando misure composite di dimensioni della personalità, come affidabilità, coscienziosità, adattamento, e socievolezza; la validità dei test di integrità è stata stimata a .37 per prevedere le prestazioni lavorative e .42 per comportamenti controproducenti complessivi (Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 1993).

1.3 – Nuovi sviluppi

Negli ultimi anni la comparsa di nuove e varie forme di sviluppo tecnologico, quali l'uso di Internet o dei social network, ha avuto un forte impatto sia sul modo in cui lavorano i reclutatori, sia sul modo in cui gli individui cercano il lavoro (Nikolaou, 2021). Come evidenziato da McCarthy e collaboratori (2017), strumenti quali i siti web per il reclutamento permettono un doppio vantaggio in questa fase antecedente al processo di selezione: consentono al candidato di fare domanda per un maggior numero di posti di lavoro in un tempo molto più breve e allo stesso tempo permettono alle organizzazioni di trasmettere informazioni sul lavoro ai candidati in maniera più coerente, mettendo loro a disposizione maggior materiale informativo sulla base del quale decidere se inviare la propria candidatura o meno. McCarthy e collaboratori (2017), evidenziano inoltre come anche la diffusione dei social media abbia contribuito alla comparsa di nuove pratiche

messe in atto dagli addetti alla selezione del personale. Le organizzazioni hanno la possibilità di accedere ad informazioni sui candidati attraverso le “tracce digitali” lasciate dagli utenti all’interno dei social media, sia che quest’ultimi siano professionalmente orientati, come nel caso di LinkedIn (Nikolaou, 2014), sia quelli pensati per favorire l’interazione come, ad esempio, Facebook (Karl et al., 2010). Come messo in luce da Roulin & Levashina (2018) tuttavia, l’utilizzo di Facebook nella selezione potrebbe aumentare le responsabilità legali per le aziende; informazioni sensibili, ad esempio età o etnia, possono essere più visibili e facilmente disponibili su Facebook rispetto a LinkedIn e l’uso di tali informazioni potrebbe sfociare nella sfera dell’illegalità. Le problematiche legali non sono però le uniche debolezze legate a queste nuove metodologie in quanto la ricerca empirica in merito è ancora estremamente limitata e talvolta riporta risultati poco incoraggianti (Van Idekkinge et al., 2016) che suggerirebbero un utilizzo molto cauto nell’ambito della selezione del personale delle informazioni sui candidati ricavate dai social media. Tuttavia, da una recente indagine realizzata da Adecco in collaborazione con l’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano in Italia nel 2019, su un campione di 259 recruiters emerge che il 74% degli intervistati utilizza LinkedIn per il proprio lavoro e il 14% Facebook; il 44,1% ammette inoltre di aver escluso un candidato dal processo di recruiting dopo aver visualizzato i profili sui social, in particolar modo per via della presenza di foto sconvenienti, tratti emergenti della personalità ed informazioni non coerenti con il CV. Questi risultati ottenuti sul contesto italiano sono in linea con quelli ottenuti da una recente ricerca in vasta scala svolta da CareerBuilder negli Stati Uniti, dove emerge che il 70% dei datori di lavoro fa uso dei social media per la selezione dei candidati, percentuale, che confrontata con l’11% del 2006, segnala un importante trend di crescita di questa pratica che continua ad influenzare molte funzioni delle risorse umane

tra cui il reclutamento e l'assunzione di candidati e che necessita quindi di essere approfondita dalla ricerca.

Capitolo 2

Social media e selezione del personale

2.1 – Nuovi strumenti, nuove sfide

Una delle innovazioni che più si è affermata e ha pervaso gli ambiti del reclutamento e della selezione del personale negli ultimi anni è rappresentata senza dubbio dall'utilizzo dei social media, come Facebook e LinkedIn (Roulin & Levashina, 2018). Secondo la definizione fornita da Kaplan & Haenlein (2010) i social media sono piattaforme web 2.0 che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti. Ciò che di queste piattaforme assume particolare rilevanza nell'ambito della selezione del personale è il fatto che questi siti di networking, in particolare LinkedIn, permettono agli utenti di presentare la propria immagine e le proprie qualifiche in un modo più dinamico e accattivante rispetto al tradizionale formato di curriculum; inoltre, per via della loro natura pubblica, i reclutatori possono ottenere diverse informazioni sui candidati oltre ad avere accesso a grandi quantità di potenziali candidati in un breve lasso di tempo (Zide et al., 2014). Landers & Schmidt (2016) mettono poi in evidenza che nel contesto della selezione, le persone forniscono una grande quantità di informazioni su sé stesse anche attraverso i loro comportamenti online all'interno dei social media e questi comportamenti online possono essere tracciati, osservati e utilizzati da chi si occupa di selezione e reclutamento. Sebbene però questi nuovi strumenti stiano incontrando un sempre maggiore

utilizzo nell'ambito della selezione del personale, gli stessi autori identificano sei principali questioni problematiche legate all'applicazione dei social media a questo processo. La prima questione riguarda l'affidabilità e la validità delle informazioni disponibili tramite i social media; i candidati ad un lavoro potrebbero non descriversi onestamente, arrivando persino a creare false identità per rappresentarsi, o il profilo dei candidati potrebbe essere "inquinato" da informazioni postate da altri utenti. Una seconda problematica legata a questi nuovi strumenti riguarda l'utilizzabilità delle informazioni sui candidati estratte dai social media. Queste, infatti, sono relative a comportamenti dei candidati che subiscono l'influenza di norme socioculturali vigenti all'interno di quel determinato spazio virtuale. Di conseguenza, nel momento in cui i selezionatori utilizzano informazioni ottenute da piattaforme che non conoscono appieno per giudicare i candidati, potrebbero avere difficoltà a scindere le informazioni rilevanti da quelle superflue. La terza questione riguarda gli aspetti legali di questo tipo di informazioni. Sebbene infatti le informazioni pubblicate sui social siano generalmente considerate pubbliche, molti sistemi legali vietano la presa in considerazione di particolari tipi di informazioni, quali ad esempio l'etnia o l'orientamento sessuale del candidato, da parte di coloro che sono incaricati di prendere decisioni di assunzione. La quarta problematica si collega strettamente alla questione della legalità delle informazioni: anche se le informazioni possono essere visualizzate dai selezionatori in maniera legale, potrebbe non esserne etica la consultazione. Un candidato, ad esempio, potrebbe scegliere di non fornire gli indirizzi dei propri profili social al datore di lavoro, ma quest'ultimo potrebbe decidere di ricercare ugualmente le informazioni e formulare un giudizio. La quinta questione evidenziata dagli autori riguarda il fatto che non è ancora chiaro se e come includere le informazioni ricavate dai social media nel processo di decision-making precedente all'assunzione; spesso, infatti,

in assenza di una procedura formalizzata, l'informazione ricavata viene utilizzata a discrezione del singolo selezionatore. La sesta e ultima sfida riguarda le costanti innovazioni tecnologiche e i rapidi cambiamenti che queste comportano; per questa ragione, infatti, anche se si riuscisse a formalizzare una procedura per includere i dati dei social media nel processo di selezione, questa potrebbe in breve tempo risultare obsoleta e non adeguata. Appare dunque evidente come l'utilizzo di queste nuove tecnologie potenzialmente vantaggiose, si accompagni ad una serie di rischi che necessitano di essere osservati per salvaguardare l'efficacia del processo di selezione.

2.2 – Applicazione dei social media al reclutamento

Una conseguenza del rapido sviluppo di Internet negli anni è il fatto che un crescente numero di organizzazioni attua il processo di reclutamento online; allo stesso modo sempre più persone si aspettano di trovare lavoro più facilmente sfruttando i mezzi digitali piuttosto che quelli più tradizionali (Bartram, 2000). Le bacheche di lavoro online che offrono alle organizzazioni la possibilità di pubblicizzare le loro offerte di lavoro a un vasto pubblico sono state le prime applicazioni del reclutamento online e sono ancora ampiamente utilizzate, poiché sono spesso percepite come altamente efficaci sia dai reclutatori che dai candidati (Nikolaou, 2014). Sivertzen e collaboratori (2013) hanno inoltre messo in luce il legame tra l'utilizzo dei social media da parte delle organizzazioni e la reputazione aziendale che è uno dei fattori che concorrono nell'influenzare il processo di attrazione degli individui all'organizzazione. La reputazione è definita dagli autori come l'insieme di caratteristiche socialmente costruite di un'organizzazione e definite

dalle azioni precedenti dell'organizzazione e dalle sue prospettive future. Al fine di contribuire a migliorare la reputazione e aumentare l'attrattiva dell'azienda, i datori di lavoro cercano di rafforzare il nome dell'azienda come marchio, e questo processo è etichettato come employer branding. Gli stessi autori hanno dimostrato come la percezione dei candidati rispetto l'utilizzo dei social media da parte dell'organizzazione (ad esempio il fatto che l'organizzazione pubblicizzi offerte di lavoro sui canali social), si lega ad una buona reputazione aziendale; a sua volta la reputazione aziendale ha una relazione positiva con l'intenzione di candidarsi per un lavoro. Questa combinazione di risultati dimostra come i social media possano rappresentare uno strumento efficace per le organizzazioni per costruire il proprio employer branding e di conseguenza per attrarre candidati per il reclutamento. Un ulteriore scopo potenzialmente importante per cui i recruiters utilizzano i social media, è rappresentato dalla possibilità di fare inferenze circa la personalità del candidato e sul suo adattamento all'organizzazione (PO fit); il fit persona-organizzazione si è rivelata essere una variabile importante all'interno di questo contesto, poiché è fortemente legata alle intenzioni di turnover (Carr, 2016). Secondo Van de Ven e collaboratori (2017) la comprensione dei tratti della personalità nelle prime fasi del processo di reclutamento potrebbe aiutare a selezionare i dipendenti che meglio si adattano a ricoprire la posizione vacante nell'organizzazione. Gli stessi autori hanno condotto una serie di studi chiedendo a dieci studenti di psicologia di inferire i tratti di personalità del modello dei Big Five a partire dai profili LinkedIn di due campioni di partecipanti suddivisi tra studenti e lavoratori; le valutazioni sono state poi messe in relazione ai punteggi ottenuti dai partecipanti ad un questionario di personalità self report di dieci item. I risultati dei due studi svolti dimostrano come l'estroversione sia l'unico dei tratti del modello che mostri

una correlazione significativa (ma comunque troppo bassa per essere utilizzata come misura di personalità) tra le misure self report e quelle indicate dai valutatori; per quanto riguarda gli altri tratti, non è stato possibile ottenere una misura valida a partire dallo screening dei profili LinkedIn. Kluemper, Rosen & Mossholder (2012) hanno coinvolto 274 partecipanti i cui profili Facebook sono stati presi in esame da 5 valutatori; le valutazioni di ogni tratto del modello Big Five hanno mostrato correlazioni statisticamente significative, ma molto basse, con le misure self report di personalità dei partecipanti. Occorre tuttavia tenere in considerazione il fatto che le misure di personalità nell'ambito della selezione del personale non rappresentano un predittore particolarmente valido della performance, di conseguenza le valutazioni dei recruiters potrebbero non rappresentare una fonte informativa utile ai fini della selezione dei candidati.

Nonostante questa adozione dei social media come strumento per il reclutamento dei dipendenti da parte delle organizzazioni, Acikgoz & Bergman (2016) mettono in luce come manchino però ricerche empiriche che indaghino vantaggi e svantaggi di questo utilizzo; poiché infatti si tratta di un mezzo relativamente nuovo per il reclutamento dei dipendenti, la ricerca è rimasta indietro rispetto alla pratica in termini di come utilizzare al meglio questi strumenti per attirare il tipo di candidati desiderati dalle organizzazioni. Gli autori distinguono due tipologie di reclutamento messe in atto sui social media, reclutamento attivo e reclutamento passivo. Il reclutamento attivo fa riferimento ad una proposta lavorativa che viene fatta direttamente dal reclutatore contattando il candidato; in questo caso è necessario che le persone in cerca di lavoro mantengano la presenza su una piattaforma di reclutamento in modo che il reclutatore possa visualizzarne le informazioni collegate e contattare il candidato di riferimento. Il reclutamento passivo d'altra parte si riferisce

all'attività di inserimento da parte delle aziende di informazioni e annunci sulle piattaforme di social media, nella speranza che gli utenti si candidino per una posizione aperta. L'efficacia di tali pratiche è influenzata dalla misura in cui i potenziali candidati scelgono di utilizzare tale fonte per la ricerca di lavoro ed è quindi importante per le organizzazioni capire quali sono le fonti attraverso cui è più probabile reclutare candidati passivamente. Nonostante Facebook sia uno dei social media più popolari e con un maggior numero di utenti (Myers et al., 2021), le indagini più recenti di Jobvite (2021) indicano LinkedIn come la piattaforma social maggiormente utilizzata a scopo di reclutamento con un 72 % dei recruiters che segnala di utilizzarlo o di star pensando di usarlo a questo scopo; questo è probabilmente dovuto al fatto che Facebook, essendo un social media non professionalmente orientato a differenza di LinkedIn, contiene maggiori informazioni non rilevanti per i reclutatori.

Alla luce delle informazioni raccolte, appare chiaro come i social media abbiano portato con sé un cambiamento rilevante nel modo in cui viene messo in atto il reclutamento. Tuttavia, alcuni autori (Dutta, 2014; Koch et al., 2018) sostengono come queste nuove tecnologie non debbano andare ad imporsi come unica strategia di reclutamento, ma piuttosto diventare parte integrante del processo, sfruttandone le potenzialità per ampliare il pool di candidati di riferimento.

2.2.1 – Potenziali rischi

L'adozione dei social media come strumento utile alla pratica di reclutamento può sollevare una serie di potenziali rischi che fanno riferimento in particolar modo alla privacy

dei candidati e all'iniqua discriminazione sulla base delle informazioni identificate all'interno di queste piattaforme (Nikolaou, 2014).

2.2.1.1 – Cybervetting e discriminazione

Secondo Gandini & Pais (2018) l'opzione di essere potenzialmente osservato da un reclutatore nel proprio uso quotidiano dei social media dovrebbe essere un presupposto implicito per i candidati nel momento in cui presentano una domanda per una posizione. Tuttavia, gli autori mettono in luce come spesso le persone si impegnino in pratiche di personal branding e agiscano ruoli diversi a seconda del pubblico online di riferimento (Jeske & Shultz, 2016), con l'aspettativa di non essere osservate dai recruiters in contesti che per definizione non sono professionali (ad es. Facebook). Accade spesso però che le informazioni pubblicate sui social media diventino disponibili anche per un pubblico al di fuori di quello che era stato previsto dall'utente, e vengano potenzialmente utilizzate dai recruiters come oggetto nella pratica di cybervetting. Con cybervetting si fa riferimento alla raccolta nascosta di informazioni provenienti da fonti online informali, quali i social media o i motori di ricerca, al fine di prendere decisioni in merito ai candidati (Berkelaar, 2017). Per i recruiters, i social media fungono dunque anche da fonte informativa rapida e poco costosa che permette loro di condurre regolarmente controlli informali online all'insaputa dei candidati (Clark & Roberts, 2010). La discriminazione dei candidati è una delle conseguenze negative legate al cybervetting. Lo screening dei social media crea infatti una maggiore possibilità che questo fenomeno si manifesti per via del fatto che, rispetto ai tradizionali curriculum, i profili social dei candidati possono contenere informazioni quali l'etnia, l'orientamento sessuale, il credo religioso o l'orientamento politico

(Kluemper, 2013), fattori spesso all'origine della discriminazione nel mercato del lavoro (Bertrand & Duflo, 2017). Queste informazioni immediatamente disponibili ai recruiters possono influire nel processo di screening come dimostrato dalla recente letteratura (Manant et al., 2019; Acquisti & Fong 2020). Entrambi gli studi si basano sulla medesima metodologia che consiste nella creazione di profili Facebook di candidati fittizi ai quali vengono modificate alcune variabili demografiche di interesse, tra cui la provenienza geografica, il credo religioso e l'orientamento sessuale. In seguito, i profili creati sono stati utilizzati per inviare candidature attraverso bacheche di lavoro online, registrando la percentuale di risposte di invito ad un colloquio successivo ricevute. Per quanto riguarda lo studio di Acquisti & Fong (2020), condotto in territorio americano, i risultati hanno rivelato un bias di risposta sfavorevole nei confronti dei candidati islamici rispetto ai candidati cristiani negli stati a maggioranza repubblicana; relativamente allo studio di Manant e collaboratori (2019), condotto in territorio francese, gli autori hanno registrato tassi di risposta diversi per i due candidati fittizi: 21,3% per il candidato francese e 13,4% per il candidato arabo; complessivamente i risultati ottenuti suggeriscono che la divulgazione online di alcuni tratti personali possa influenzare le decisioni di assunzione di recruiters e selezionatori. Nonostante le possibili controversie riguardanti privacy e discriminazione dei candidati che si legano a questa pratica, sembra che il cybervetting sia un comportamento diffuso tra i recruiters. In una recente survey condotta da Career Builder nel 2018, il 57% degli intervistati ammette di aver scartato un candidato a seguito della consultazione dei profili social; le ragioni primarie che emergono dall'indagine sono la presenza di foto o video provocatori o inappropriati per il 40% dei rispondenti, la presenza di informazioni che rimandano al consumo di droga e alcol per il 36%, e la presenza di commenti discriminatori di razza, genere o religione per il 31%. Come suggerito da Slovensky

& Ross (2011) al fine di non incorrere in violazioni di privacy tramite lo screening dei social media potrebbe essere buona prassi per le organizzazioni notificare i candidati prima di mettere in atto questo tipo di ricerche. In Europa l'attuale legislazione in merito si riconduce al Regolamento Ue 2016/679, noto come GDPR (General Data Protection Regulation), relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento e alla libera circolazione dei dati personali, divenuto pienamente applicabile in tutti gli Stati membri il 25 maggio 2018 (Longo et al., 2019).

Alla luce delle osservazioni fatte in tema di cybervetting è opportuno sconsigliare l'adozione dei social media come unico mezzo per il reclutamento. Oltre ai rischi elencati infatti, Doherty (2010) ricorda che nonostante la popolarità di queste piattaforme vi sono ancora molte persone che non li utilizzano; pertanto, è necessario per le organizzazioni fare attenzione a non trascurare questi sotto campioni di popolazione, poiché si rischierebbe di escludere i top performer dal processo di selezione. La validità predittiva delle informazioni ottenute sui social è infatti pari a zero (Van Iddekinge et al., 2016).

2.2.1.2 – Impression management

Un ulteriore aspetto controverso da considerare nell'applicazione dei social media al processo di reclutamento è rappresentato dall'Impression management (IM). L'Impression management può essere definito come quell'insieme di attività mirate a controllare o regolare le informazioni fornite, al fine di influenzare le impressioni formate da un pubblico (Schlenker, B. R., 1980). Con le organizzazioni che fanno sempre più affidamento su pratiche quali il cybervetting, è probabile che anche i potenziali candidati si impegnino nella

costruzione di un'immagine favorevole di sé all'interno dei social media al fine di influenzare le decisioni di recruiters e selezionatori. Tale comportamento può tuttavia influire negativamente sull'esito del processo di selezione e minacciarne la validità, in particolare se i candidati utilizzano IM ingannevoli all'interno dei social media (Roulin & Levashina, 2016). Jeske e Shultz (2016) mettono in luce come, dato l'ampio utilizzo dello screening dei social media da parte delle organizzazioni, sia possibile che gli utenti avvertano una maggiore pressione ad esibire un'immagine di sé "ripulita" che si conformi alle aspettative; tutto questo porta però ad una riduzione dell'affidabilità delle impressioni basate su queste informazioni meno credibili. Altri autori (Kluemper et al., 2016; Roulin & Levashina, 2016) argomentano invece che la falsificazione delle informazioni all'interno dei social media potrebbe rivelarsi più difficile da mettere in atto rispetto ad altri contesti come quello dell'intervista; una ragione di ciò è rappresentata dalla possibilità degli altri utenti di commentare o talvolta editare il contenuto del profilo. LinkedIn, ad esempio, consente agli utenti di elencare competenze o aree di competenza, che i membri della loro rete possono confermare o disconfermare. Ciò porta ad ipotizzare che i profili dei social media possano riflettere principalmente le vere caratteristiche dei loro utenti, e non un'immagine idealizzata.

2.3 – Un nuovo criterio di selezione?

La comparsa di nuovi strumenti digitali, tra cui i social media, ha avuto un forte impatto nell'ambito della selezione del personale e nel modo in cui questi strumenti vengono integrati nel processo. L'utilizzo dei social media infatti può rivelarsi potenzialmente utile

alle organizzazioni per fare inferenze rispetto le conoscenze, le competenze, le abilità e altre caratteristiche dei candidati (Woods et al., 2020). Tuttavia, la domanda che è di principale rilevanza per la selezione del personale è se le valutazioni dei candidati derivate dai social media di vario tipo, siano o meno correlate alle prestazioni lavorative e quali altre implicazioni potrebbero avere tali pratiche per le organizzazioni (Davison et al., 2016). Diversi studi negli ultimi anni hanno cercato di indagare se e come dati ottenuti a partire dai social media potessero legarsi a variabili di interesse per le organizzazioni, ma si tratta di un ambito che necessita di essere ulteriormente approfondito dalla ricerca scientifica, poiché i risultati finora ottenuti sono contrastanti.

Van Idekkinge e collaboratori nel 2016 hanno condotto una ricerca che aveva come oggetto le valutazioni ottenute a partire da Facebook. Gli autori hanno raccolto i profili di studenti laureati che erano alla ricerca di lavoro e successivamente hanno chiesto a dei recruiters di visionarli e formulare dei giudizi in termini di adeguatezza (esempi di item potevano essere “Considererei questa persona per un impiego se avesse le capacità per ricoprire una posizione aperta” o “Sarei riluttante a considerare questo candidato dopo aver visto il profilo Facebook”) e rispetto l’insieme di KSAOs (Conoscenze, capacità, abilità e altre caratteristiche). Le valutazioni ottenute sono state poi messe in relazione alle successive prestazioni lavorative e al turnover dei candidati ad un anno di distanza, evidenziando una mancanza di correlazione tra le valutazioni e i criteri di riferimento. Inoltre, le valutazioni tendevano ad essere più alte per le donne rispetto agli uomini e, in molti casi, più alte per gli individui bianchi che per gli individui neri e ispanici.

Altre ricerche mostrano però risultati più incoraggianti a sostegno dell’utilizzo dei social media in fase di selezione, in particolare per quanto riguarda LinkedIn.

In uno studio del 2018, Roulin & Levashina hanno reclutato 133 studenti universitari chiedendo loro di collegare il loro account LinkedIn ad un profilo creato appositamente per lo studio; ai partecipanti è stato inoltre chiesto di completare un questionario per ottenere misure self report di personalità, intelligenza e abilità. I profili sono stati poi presi in carico da due diversi gruppi di valutatori che hanno effettuato la valutazione in due diversi momenti, a sei mesi dal reclutamento dei partecipanti e ad un anno di distanza per verificare la stabilità temporale dei giudizi. In termini di validità convergente sono state trovate correlazioni positive e significative tra le misure self report e le valutazioni dei profili LinkedIn per quanto riguarda le abilità più visibili quali la leadership, la comunicazione e la pianificazione, oltre all'estroversione e all'abilità cognitiva. In termini di validità predittiva, le raccomandazioni di assunzione da parte dei valutatori sulla base dei profili LinkedIn, hanno mostrato una correlazione positiva con alcuni indicatori relativi al successo nella carriera lavorativa dei partecipanti, in particolare con l'ottenere un lavoro in linea con la laurea ($r=.20$), il numero di lavori in linea con la laurea ($r=.25$) e il fatto di aver ottenuto una promozione ($r=.20$). Inoltre, dallo stesso studio emerge come determinati elementi del profilo LinkedIn tra cui, la lunghezza, la presenza di una foto e il numero di connessioni si associano a valutazioni migliori. Sempre nel tentativo di indagare un possibile legame tra le informazioni contenute nei profili LinkedIn e indicatori di job performance di interesse per le organizzazioni, Aguado e collaboratori (2019) hanno raccolto dai profili di 615 partecipanti, professionisti del settore ICT (Information Communication Technology) 21 misure diverse, tra cui rientravano ad esempio la presenza o meno di foto, il numero di contatti e di organizzazioni seguite. Le informazioni raccolte sono state poi sintetizzate in quattro fattori: esperienza professionale, interazione, interesse per l'aggiornamento delle conoscenze e informazioni non professionali ed è

stato dimostrato come questi fattori siano significativamente correlati con alcuni indicatori di job performance, tra cui la produttività, l'assenteismo e il potenziale di sviluppo professionale.

Nonostante iniziali evidenze che sostengono l'utilizzo dei social media come possibile criterio utile a predire variabili di interesse per le organizzazioni, lo scenario su queste nuove tecnologie è ancora poco chiaro (Ihsan & Furnham, 2018). Inoltre, come accennato in precedenza, una delle problematiche rilevanti legata all'applicazione dei social media al processo di selezione, è la mancanza di una procedura standardizzata nella valutazione dei profili dei candidati che rende difficile stabilire la validità di questi metodi. Poiché infatti, come messo in luce da Roulin e Levashina (2018), l'utilizzo dello screening sui social media è una pratica emergente e la maggior parte delle organizzazioni non ha ancora sviluppato politiche che definiscano linee guida da rispettare quando si svolge una ricerca su Internet (Roth et al., 2016), è probabile che i responsabili delle assunzioni, sulla base di una prima impressione, formulino giudizi globali di idoneità quando valutano i profili dei candidati. Gli stessi autori hanno però dimostrato attraverso un recente studio l'impatto positivo della standardizzazione applicata alle valutazioni sui social media, così come avviene per le interviste di selezione. Infatti, scomponendo il processo di valutazione e chiedendo ai valutatori di concentrarsi su una serie di qualifiche rilevanti per il lavoro (ad esempio abilità, tratti della personalità e capacità cognitive) prima di valutare l'idoneità di un candidato, si minimizza il rischio di incorrere in bias di discriminazione.

Capitolo 3

LinkedIn, prospettive a confronto

3.1 LinkedIn e la selezione del personale

Tra le diverse piattaforme di social networking LinkedIn è il social media più utilizzato a scopo professionale sia da parte dei candidati che dagli addetti alla selezione del personale (Adecco, 2021). Fondato nel 2002 da Reid Hoffman e collaboratori, ad oggi conta un bacino di utenza di oltre 800 milioni, con 49 milioni di persone che lo utilizzano per la ricerca di lavoro ogni settimana (LinkedIn, 2022). Oltre a possedere funzionalità comuni ad altri social media come connettersi con altri utenti o con gruppi di interesse e pubblicare e commentare post o notizie, offre la possibilità per gli iscritti di includere nel proprio profilo un maggior numero di informazioni legate al mondo del lavoro, come ad esempio il percorso di istruzione, le esperienze professionali, i progetti personali o le attività di volontariato; inoltre vi è la possibilità per gli utenti di elencare le proprie competenze permettendo agli altri membri della rete di confermarle diversamente da quanto avviene su altre piattaforme social (Hosain & Liu, 2020). Come messo in luce da Kutlu e collaboratori (2018) se da un lato all'interno di LinkedIn le persone cercano di costruire una buona rete di collegamenti e di connettersi con le organizzazioni in cui aspirano a fare carriera, dall'altro le organizzazioni utilizzano questa piattaforma per pubblicizzare annunci di lavoro, per curare e crescere il proprio employer branding (Sivertenz et al. 2013) e a scopo di screening dei candidati nei processi di reclutamento e selezione (Black,

Washington, & Schmidt, 2016). Sebbene però, come puntualizza Henderson (2019), sappiamo che i social media, e in particolar modo LinkedIn, vengono utilizzati per selezionare i candidati, non sappiamo davvero cosa nello specifico stiano cercando i reclutatori all'interno di queste piattaforme; date le preoccupazioni legali ed etiche potenzialmente significative che possono derivare da questo utilizzo, è dunque importante che la letteratura faccia luce su questo fenomeno in crescita.

La seguente indagine è volta ad esplorare e a mettere a confronto le due principali prospettive sull'utilizzo di LinkedIn nell'ambito della selezione del personale, quella del candidato e quella del recruiter. Nello specifico, attraverso due survey distinte per categoria di partecipanti, sono stati indagati i seguenti aspetti:

- (1) la validità percepita delle informazioni ottenibili tramite LinkedIn
- (2) gli aspetti del profilo LinkedIn ritenuti maggiormente rilevanti in fase di reclutamento e selezione
- (3) le strategie di gestione della propria immagine su LinkedIn
- (4) la conoscenza delle norme sancite dal GDPR relativamente all'utilizzo delle informazioni estratte dai profili social

3.2 Metodologia

3.2.1 – Partecipanti

Per l'indagine in questione sono stati coinvolti due diversi campioni di partecipanti: candidati e recruiters. Per entrambi è stato utilizzato un metodo di campionamento “snowball” tramite il quale l'invito a prendere parte alla ricerca viene inoltrato, a partire da uno

o più partecipanti designati, ad altri soggetti che soddisfano le qualifiche della popolazione target dello studio.

Sono state raccolte le risposte di 172 candidati di età compresa tra i 19 e i 59 anni (media=26.5; deviazione standard=6.8); di questi, 80 erano donne, 37 uomini e 55 hanno preferito non indicare il loro genere. Rispetto alla situazione lavorativa attuale il 35% dei partecipanti ha indicato come molto probabile il fatto di essere alla ricerca di lavoro entro i 6 mesi successivi.

Relativamente al campione di recruiters, sono state registrate le risposte di 69 partecipanti di età media compresa tra i 21 e i 43 anni (media=27.750; deviazione standard=4.914); il campione era composto da 38 donne, 11 uomini e 20 partecipanti che non hanno indicato il loro genere.

3.2.2 – Misure

Il primo aspetto preso in considerazione nella seguente indagine fa riferimento alla percezione dei partecipanti rispetto all'utilizzo dei social media nel contesto della selezione del personale. Il relativo pool di item somministrato ad entrambe le categorie di partecipanti è un adattamento di Aguado e collaboratori (2016) dell'Applicant Reactions Scale (Chan et al., 2004) al contesto dei social media. Questo strumento si basa su un modello teorico secondo cui esistono tre specifiche dimensioni di cui tenere conto per misurare la percezione nei confronti di uno strumento di valutazione: (1)la validità di facciata, che fa riferimento alla misura in cui lo strumento preso in considerazione viene ritenuto correlato al lavoro; (2)la validità predittiva, ossia la percezione che lo strumento abbia la capacità di prevedere le prestazioni lavorative future; (3)la percezione circa l'equità dello

strumento di valutazione. Un totale di nove item divisi in tre sottogruppi relativi alle dimensioni identificate dal modello sono stati somministrati ad entrambe le categorie di partecipanti a cui è stato chiesto di esprimere il loro grado di accordo con una serie di affermazioni su una scala Likert a 5 punti; esempi di item utilizzati sono: “Vedo una chiara connessione tra le informazioni contenute nei profili dei social media e ciò che è richiesto da una posizione lavorativa” per quanto riguarda la dimensione della validità di facciata, “Sono fiducioso che le informazioni sui profili dei social media possano prevedere quanto bene le persone svolgeranno il loro lavoro” relativamente alla validità predittiva, “L'utilizzo dei profili social nella selezione permetterebbe uno screening equo per tutti i candidati e darebbe loro la stessa possibilità di competere per un posto di lavoro” per quanto riguarda infine la dimensione di equità. A seguito del calcolo dell'affidabilità dello strumento si è optato per l'esclusione dei seguenti item dal calcolo dei punteggi composti in modo da ottenere punteggi di affidabilità superiori a $\alpha=.70$ per tutte e tre le sottoscale: “Non capisco cosa abbiano a che fare le informazioni contenute nei profili dei social media con il lavoro” (relativamente alla sottoscala di validità di facciata) e “Il fatto di non provvedere a fornire un profilo completo di tutte le informazioni sui profili dei social media indica che il candidato non può svolgere bene il lavoro” (relativamente alla sottoscala di validità predittiva).

Un secondo approfondimento di indagine riguarda gli aspetti del profilo LinkedIn che sono ritenuti maggiormente rilevanti da candidati e recruiters nell'ottica del reclutamento e della selezione del personale. Seguendo quanto svolto nella recente indagine di Adecco in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano (2021) sono stati

scelti 9 elementi che possono caratterizzare un profilo LinkedIn (Esperienza professionale, Tratti di personalità che emergono dal profilo, Contenuti postati, Referenze o commenti postati da altri. Hobby e interessi personali, Premi e riconoscimenti professionali, Informazioni personali, Fotografie, Numero di contatti) chiedendo ai partecipanti di esprimere due giudizi distinti su una scala Likert a cinque punti relativamente al grado di importanza attribuito dai recruiters ai diversi elementi e a quanto ritenevano potesse essere etico per i recruiters prendere decisioni in ottica di reclutamento e selezione sulla base degli elementi elencati. A differenza di quanto svolto nell'indagine di Adecco, in questo caso la ricerca non si è limitata alla sola percezione dei recruiters ma ha coinvolto anche il campione di potenziali candidati indagando le loro credenze in merito a ciò che i recruiters faranno nei confronti dei loro profili social, per garantire la possibilità di un confronto tra diverse prospettive.

Un ulteriore aspetto di particolare interesse per la ricerca è quello relativo alle potenziali preoccupazioni legali ed etiche che possono essere sollevate dall'utilizzo dei social media nell'ambito del reclutamento e della selezione. Attualmente il regolamento generale europeo sulla protezione dei dati (GDPR) stabilisce regole precise volte a guidare il trattamento interamente o parzialmente automatizzato dei dati personali ed il trattamento non automatizzato di dati personali contenuti in archivio come sancito dall'articolo 2. Lo stesso regolamento esplicita come i dati personali debbano essere raccolti per finalità determinate, esplicite e legittime e il loro utilizzo limitato a quanto necessario rispetto alle finalità (articolo 5); vieta inoltre il trattamento di dati personali che rivelino l'origine etnica, le opinioni politiche, le convinzioni religiose o filosofiche, o l'appartenenza sin-

dacale e dati relativi alla salute o alla vita sessuale o all'orientamento sessuale della persona (articolo 9). Alla luce di quanto esposto dagli articoli citati, appare chiaro come la decisione di un recruiter di utilizzare dati estratti dal profilo social di un candidato necessiti di essere messa in atto con molta cautela; è possibile, ad esempio, che a partire dai contenuti postati da un utente all'interno del proprio profilo social sia possibile risalire ad informazioni personali quali l'etnia, o il genere del candidato (Espinosa & Ferreira, 2022), ad esempio attraverso la foto profilo. Oppure, ancora, si potrebbe entrare in contatto con informazioni sull'orientamento politico o sessuale del candidato. L'utilizzo di tali informazioni in selezione può influire, consapevolmente o inconsapevolmente (Agerström & Rooth, 2011; Zibulka-Horwath, 2018; Whysall, 2018; Espinosa & Ferreira, 2022), sulla decisione di un recruiter e rappresentare quindi un illecito. Al fine di testare le credenze rispetto a queste norme sul campione di recruiters è stato inserito un item nella relativa survey, nel quale si chiedeva ai partecipanti di esprimere il grado di accordo con la seguente affermazione: "Credo che tutte le informazioni contenute in un profilo pubblicamente accessibile di un candidato siano utilizzabili a scopo di reclutamento e selezione".

Infine, l'ultimo aspetto indagato dalla ricerca riguarda i comportamenti di Impression Management messi in atto dai candidati nel contesto di LinkedIn. Per questo tipo di misura è stato adottato lo strumento denominato "Interview Faking Behavior Scale" di Levashina e Campion (2007) adattando gli item al contesto dei social media; ad esempio, un item della scala originale come il seguente "Durante l'intervista, ho distorto le mie risposte sulla base dei commenti o delle reazioni dell'intervistatore" è stato trasformato

in “Ho distorto le informazioni sul mio profilo LinkedIn basandomi sulle possibili aspettative di un recruiter”. Complessivamente sono stati somministrati nove item suddivisi in tre diverse sottoscale facenti riferimento a tre diversi tipi comportamento legati a strategie di impression management: la sottoscala della “leggera creazione di immagini” e la sottoscala della "creazioni di immagini estese", in riferimento al fatto di inventare l'immagine di sé come un buon candidato per il lavoro, e la sottoscala della "image protection" che indaga i comportamenti messi in atto per difendere la propria immagine di buon candidato. L’affidabilità degli strumenti adattati è stata testata ed è risultata superiore a $\alpha=.70$ per tutte e tre le sottoscale, rispettivamente $\alpha=.90$, $\alpha=.92$ e $\alpha=.74$.

3.3 Risultati

3.3.1 – Percezioni in merito all’utilizzo dei social media in selezione

La Tab 1 riporta le statistiche descrittive relative ai punteggi composti calcolati sulle sottoscale di validità di facciata, validità predittiva ed equità in riferimento alla percezione dei partecipanti nei confronti dell’utilizzo dei social media nel contesto della selezione del personale.

Tab 1 – Percezioni in merito all’utilizzo dei social media in selezione

	Risposte valide		Risposte mancanti		Media		Deviazione std.	
	candidati	recruiters	candidati	recruiters	candidati	recruiters	candidati	recruiters
FACE VAL	139	59	33	10	2.62	2.81	0.87	0.79
PRED VAL	129	58	43	11	2.20	2.16	0.92	0.82
EQ	123	54	49	15	2.08	2.01	0.87	0.83

L'atteggiamento più positivo nei confronti dei social media sia dal lato candidati che dal lato recruiters riguarda l'aspetto della validità di facciata che registra punteggi rispettivamente pari a 2.62 e 2.81, ad indicare che sia candidati che recruiters ritengono che il contenuto dei profili social possa essere, lievemente correlato a ciò che viene richiesto da una posizione lavorativa. L'aspetto di equità è stato invece percepito in maniera più negativa: entrambe le categorie di partecipanti ritengono che la pratica di cybervetting non garantisca uno screening equo dei candidati. Complessivamente nel campione di riferimento non appare una percezione particolarmente positiva legata all'applicazione dei social all'ambito della selezione del personale, ritenuti uno strumento scarsamente equo e predittivo. Non si registrano inoltre differenze statisticamente significative tra le risposte di candidati e recruiters

3.3.2 – Importanza ed etica attribuita agli elementi del profilo

Prendendo poi in esame l'indagine circa gli aspetti del profilo LinkedIn maggiormente rilevanti dalla prospettiva dei recruiters, le tabelle 2.1 e 2.2 riassumono le statistiche descrittive rispetto all'importanza e all'etica relativa all'utilizzo in ambito di selezione degli aspetti del profilo in relazione ai due diversi campioni.

Tab 2.1 Importanza attribuita agli elementi del profilo

	Risposte valide		Risposte mancanti		Media		Deviazione std.	
	candidati	recruiters	candidati	recruiters	candidati	recruiters	candidati	recruiters
Esp. Professionale	122	50	50	19	4.23	4	1.01	0.95
Tratti personalità	122	50	50	19	3.67	3.66	1.02	1.04
Contenuti postati	122	51	50	18	2.68	2.75	1.17	1.11
Referenze o commenti di altri	122	51	50	18	2.72	2.47	1.19	1.12
Hobby e interessi pers.	122	51	50	18	3.07	3.16	1.02	0.95
Premi e riconoscimenti	122	51	50	18	3.93	3.39	0.92	0.98
Informazioni personali	122	50	50	19	2.83	2.88	1.27	1.06
Fotografie	122	51	50	18	2.39	2.31	1.21	0.95
Numero di contatti	121	50	51	19	2.21	1.82	1.14	0.92

Tab 2.2 Etica attribuita agli elementi del profilo

	Risposte valide		Risposte mancanti		Media		Deviazione std.	
	candidati	recruiters	candidati	recruiters	candidati	recruiters	candidati	recruiters
Esp. Professionale	121	50	51	19	3.88	3.82	1.21	1.06
Tratti personalità	121	50	51	19	3.12	3.2	1.2	1.23
Contenuti postati	121	49	51	20	2.38	2.22	1.25	1.01
Referenze o commenti di altri	121	50	51	19	2.38	2.2	1.19	0.95
Hobby e interessi pers.	121	50	51	19	2.61	2.74	1.18	1.08
Premi e riconoscimenti	121	50	51	19	3.66	3.16	1.1	1.18
Informazioni personali	121	49	51	20	2.41	2.16	1.22	1.14
Fotografie	121	50	51	19	1.88	1.74	1.1	0.88
Numero di contatti	120	49	52	20	1.88	1.61	1.14	0.89

L'esperienza professionale è l'elemento del profilo LinkedIn a cui recruiters e candidati attribuiscono maggiore importanza e risulta essere anche il fattore sulla base del quale appare maggiormente etico prendere decisioni in ambito di reclutamento e selezione (3.82 per i recruiters e 3.88 per i candidati). Sorprendentemente, un secondo elemento rilevante sembrano essere i tratti di personalità che emergono dal profilo, ritenuti di importanza maggiore rispetto ai premi e ai riconoscimenti professionali dai recruiters (rispettivamente 3.66 e 3.39), ma non dai candidati, per i quali sono più importanti i premi. I risultati rivelano inoltre come i tratti di personalità che emergono dal profilo siano considerati da entrambe le categorie di partecipanti come un aspetto sulla base del quale sembrerebbe essere etico per un recruiter prendere decisioni (3.20 per i recruiters e 3.12 per i candidati). Procedendo in ordine di importanza rilevata dalle risposte dei partecipanti si trovano gli hobby e gli interessi personali (3.16 per i recruiters e 3.08 per i candidati) e le informazioni personali (2.88 per i recruiters e 2.83 per i candidati); quest'ultimo aspetto è ritenuto di maggior rilevanza rispetto ad altri elementi del profilo come i contenuti postati (2.75 per i recruiters e 2.68 per i candidati) o le referenze e i commenti postati da altri (2.47 per i recruiters e 2.72 per i candidati). Importanza ancora minore viene assegnata a fotografie (2.31 per i recruiters e 2.39 per i candidati) e al numero di contatti (1.82 per i recruiters e 2.21 per i candidati), aspetti ritenuti inoltre come quelli meno etici da considerare nel processo di decision-making di un recruiter.

Nelle tabelle 3.1 e 3.2 si riportano i risultati relativi ai t-test condotti al fine di verificare eventuali differenze statisticamente significative nelle risposte date da candidati e recruiters.

Tab 3.1 - T-Test Importanza attribuita agli elementi del profilo

	t	gdl	p	Media Diff	SE Diff	Intervallo di confidenza della differenza di 95%		Cohen's d
						Inferiore	Superiore	
Esp. professionale	1.38	170	0.17	0.23	0.17	-0.1	0.56	0.23
Tratti personalità	0.07	170	0.944	0.01	0.17	-0.33	0.35	0.01
Contenuti postati	-0.34	171	0.737	-0.07	0.19	-0.45	0.32	-0.06
Referenze o commenti di altri	1.29	171	0.2	0.26	0.2	-0.13	0.64	0.22
Hobby e interessi pers.	-0.5	171	0.619	-0.08	0.17	-0.41	0.25	-0.08
Premi e riconoscimenti prof.	3.48	171	< .001	0.54	0.16	0.23	0.85	0.58
Informazioni personali	-0.26	170	0.799	-0.05	0.2	-0.46	0.35	-0.04
Fotografie	0.38	171	0.707	0.07	0.19	-0.3	0.45	0.06
Numero di contatti	2.13	169	0.035	0.39	0.18	0.03	0.75	0.36

Tab 3.2 - T-Test Etica attribuita agli elementi del profilo

	t	gdl	p	Media Diff	SE Diff	Intervallo di confidenza della differenza di 95%		Cohen's d
						Inferiore	Superiore	
Esp. professionale	0.29	169	0.776	0.06	0.2	-0.33	0.44	0.05
Tratti personalità	-0.37	169	0.709	-0.08	0.2	-0.48	0.33	-0.06
Contenuti postati	0.78	168	0.438	0.16	0.2	-0.24	0.55	0.13
Referenze o commenti di altri	0.96	169	0.341	0.18	0.19	-0.19	0.55	0.16
Hobby e interessi pers.	-0.66	169	0.508	-0.13	0.19	-0.51	0.25	-0.11
Premi e riconoscimenti prof.	2.64	169	0.009	0.5	0.19	0.13	0.88	0.44
Informazioni personali	1.2	168	0.234	0.24	0.2	-0.16	0.64	0.2
Fotografie	0.83	169	0.409	0.14	0.17	-0.2	0.49	0.14
Numero di contatti	1.44	167	0.151	0.26	0.18	-0.1	0.62	0.25

In generale si riscontra un allineamento delle credenze delle due categorie di partecipanti rispetto all'importanza degli elementi del profilo e su quanto sia ritenuto etico per i recruiters utilizzarli nell'ambito della selezione; le uniche differenze statisticamente significative riguardano i premi e i riconoscimenti professionali sia dal punto di vista dell'importanza che dell'etica e il numero di contatti rispetto alla sola importanza. Nello specifico, i candidati ritengono che i recruiters attribuiscono una maggior importanza ai premi e ai riconoscimenti professionali segnalati nel profilo rispetto a ciò che realmente fanno, oltre a considerare più etico il fatto di prenderli in considerazione in una decisione in ambito di selezione; inoltre, i candidati sovrastimano l'importanza data dai recruiters al numero di contatti di un profilo LinkedIn.

Una seguente analisi condotta attraverso un t test per campioni appaiati ha mostrato come vi sia una costante discrepanza, sia per quanto riguarda il campione di candidati che per quello dei recruiters, tra l'importanza attribuita ai vari elementi del profilo LinkedIn e l'etica del potenziale utilizzo di questi elementi in una presa di decisione di un recruiter. I risultati sono riportati in tabella 4.1 e 4.2

Tab 4.1 - T-Test per campioni appaiati (recruiters)

Misura 1	Misura 2	t	gdl	p	Media Diff	SE Diff	95% C.I per Media		Cohen's d	95% CI per Cohen's d	
							Inf.	Sup.		Inf.	Sup.
Imp (esp)	- Etic (esp)	1	48	0.322	0.16	0.16	-0.17	0.49	0.14	-0.14	0.42
Imp (pers)	- Etic (pers)	3.23	48	0.002	0.49	0.15	0.18	0.8	0.46	0.16	0.75
Imp (post)	- Etic (post)	4.06	48	< .001	0.53	0.13	0.27	0.79	0.58	0.27	0.88
Imp (comm)	- Etic (comm)	2.28	49	0.027	0.3	0.13	0.04	0.57	0.32	0.04	0.61
Imp (hob)	- Etic (hob)	2.72	49	0.009	0.38	0.14	0.1	0.66	0.39	0.1	0.67
Imp (prem)	- Etic (prem)	1.57	49	0.124	0.2	0.13	-0.06	0.46	0.22	-0.06	0.5
Imp (inf)	- Etic (inf)	5.93	47	< .001	0.69	0.12	0.45	0.92	0.86	0.52	1.18
Imp (foto)	- Etic (foto)	5.42	49	< .001	0.6	0.11	0.38	0.82	0.77	0.45	1.08
Imp (cont)	- Etic (cont)	2.3	47	0.026	0.23	0.1	0.03	0.43	0.33	0.04	0.62

Tab 4.2 - T-Test per campioni appaiati (candidati)

Misura 1	Misura 2	t	gdl	p	Media Diff	SE Diff	95% C.I per Media		Cohen's d	95% CI per Cohen's d	
							Inf.	Sup.		Inf.	Sup.
Imp (esp)	- Etic (esp)	5.65	119	< .001	0.57	0.1	0.37	0.77	0.52	0.33	0.71
Imp (pers)	- Etic (pers)	3.3	119	0.001	0.38	0.11	0.15	0.6	0.3	0.12	0.48
Imp (post)	- Etic (post)	3.51	119	< .001	0.33	0.1	0.15	0.52	0.32	0.14	0.5
Imp (comm)	- Etic (comm)	3.57	119	< .001	0.36	0.1	0.16	0.56	0.33	0.14	0.51
Imp (hob)	- Etic (hob)	4.72	119	< .001	0.47	0.1	0.27	0.66	0.43	0.24	0.62
Imp (prem)	- Etic (prem)	3.12	119	0.002	0.29	0.09	0.11	0.48	0.29	0.1	0.47
Imp (inf)	- Etic (inf)	4.26	119	< .001	0.43	0.1	0.23	0.64	0.39	0.2	0.57
Imp (foto)	- Etic (foto)	5.71	119	< .001	0.49	0.09	0.32	0.66	0.52	0.33	0.71
Imp (cont)	- Etic (cont)	4.66	117	< .001	0.35	0.08	0.2	0.5	0.43	0.24	0.62

In termini di dimensioni dell'effetto della differenza riscontrata tra importanza ed etica riconosciuta agli elementi del profilo, il campione dei recruiters riporta un effetto maggiore rispetto a quello dei candidati.

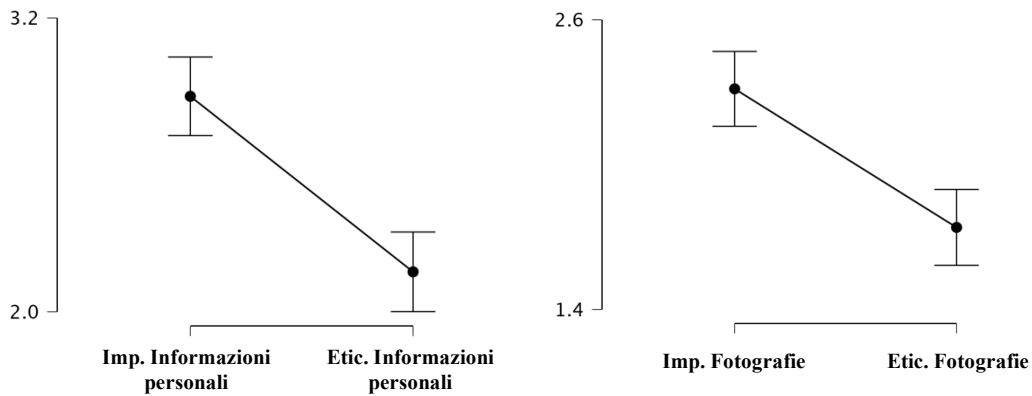


Figura 1.1- Divario tra importanza ed etica nei recruiters

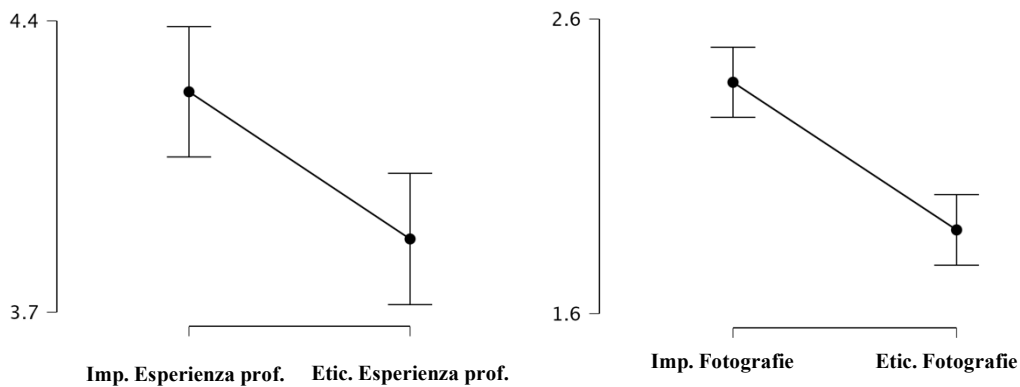


Figura 1.2- Divario tra importanza ed etica nei candidati

In particolare, si registra un divario elevato relativamente alle informazioni personali e alle fotografie del profilo (Figura 1.1), con una dimensione dell'effetto rispettivamente di $d=.86$ e $d=.77$; ciò significa che nonostante venga riconosciuta una moderata importanza a queste informazioni del profilo, il loro utilizzo in funzione di una presa di decisione in un contesto di selezione non viene ritenuto altrettanto etico. Per quanto riguarda poi le

credenze dei candidati si registra una dimensione dell'effetto moderata ($d > 0.5$) per quanto riguarda le fotografie e l'esperienza professionale (per entrambi $d = 0.52$; Figura 1.2).

3.3.1 – Credenze relative all'applicazione del GDPR

La tabella 5.1 riporta le frequenze delle risposte relative all'item somministrato al solo campione di recruiters e volto implicitamente a rilevare le credenze di questi rispetto all'applicazione del GDPR alla pratica di cybervetting.

Tab 5.1 Frequenze Item GDPR

GDPR_1	Frequenze	Percentuali	Percentuali Valide	Percentuali Cumulate
1	9	13.04	18	18
2	17	24.64	34	52
3	13	18.84	26	78
4	10	14.49	20	98
5	1	1.45	2	100
Mancanti	19	27.54		
Totale	69	100		

Il punteggio medio delle risposte date dai recruiters su una scala likert a 5 punti è pari a 2.54 ($ds = 1.07$), ad indicare che la maggior parte dei partecipanti non condivide l'idea di utilizzare tutte le informazioni pubblicamente accessibili dal profilo di un candidato a scopo di reclutamento e selezione. Tuttavia, circa la metà dei recruiters coinvolti ha espresso un punteggio compreso tra 3 e 5 mostrando un moderato accordo con l'utilizzo delle informazioni estratte dai profili social dei candidati.

3.3.2 – Impression management e social media

Le figure 2.1, 2.2 e 2.3 riportano i grafici relativi ai punteggi dei partecipanti nelle sottoscale che indagano le strategie di impression management nei social media

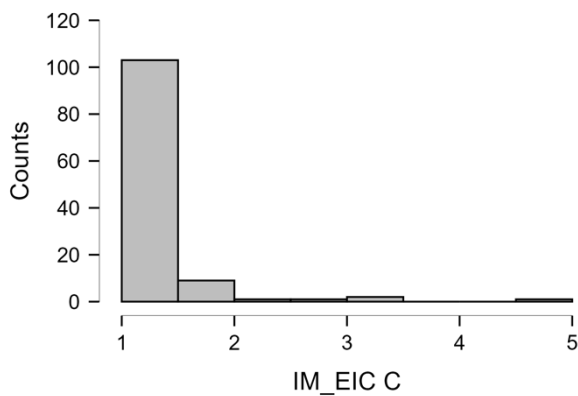


Figura 2.1- Punteggi relativi alla sottoscala “Creazione di immagini estese”

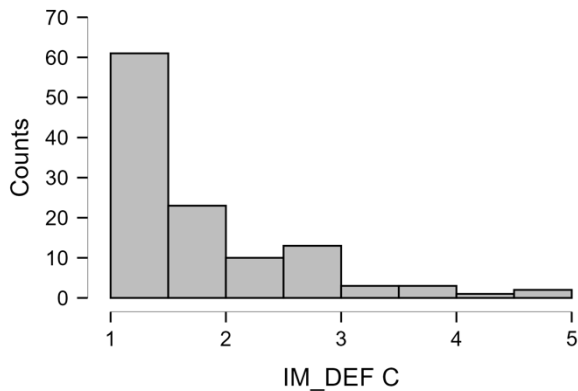


Figura 2.2- Punteggi relativi alla sottoscala “Protezione dell'immagine”

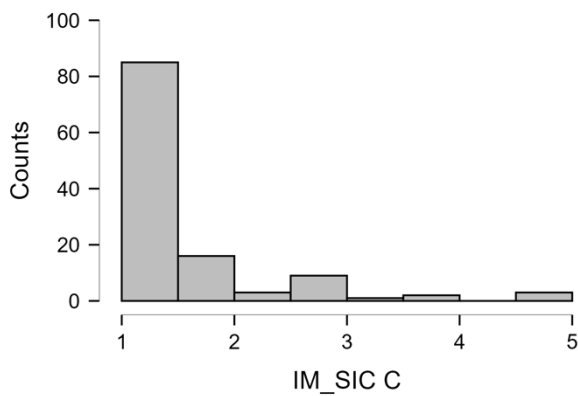


Figura 2.3- Punteggi relativi alla sottoscala “Leggera creazione di immagini”

Ragionevolmente la maggior parte dei partecipanti del campione di riferimento dichiara di non mettere in atto comportamenti volti a falsificare le informazioni all'interno dei social media e di non mostrare un'immagine di sé idealizzata e ripulita. Tuttavia, in particolare per quanto riguarda le sottoscale della “leggera creazione di immagini” e della “protezione dell'immagine” una minoranza dei partecipanti ammette di aver messo in atto strategie di impression management all'interno di questo contesto virtuale. In riferimento alla leggera creazione di immagini, circa il 38% dei partecipanti dichiara di aver attuato, almeno in piccola parte, strategie volte a distorcere leggermente le informazioni sul proprio profilo per abbinarle a quelle richieste da una posizione lavorativa o per andare incontro a possibili aspettative di un recruiter; di questi, il 5% ammette di aver messo in atto questo tipo di strategie in maniera moderata con un punteggio composito ≥ 3 . Rispetto ai comportamenti di protezione della propria immagine all'interno dei social media, circa la metà dei partecipanti dichiara almeno in minima parte di non aver menzionato nel profilo problemi o eventi negativi legati ai precedenti ruoli; l'8% in maniera moderata. Infine, per quanto riguarda la creazione di immagini estese, il 20% dei potenziali candidati dichiara in minima parte di aver messo in atto comportamenti legati a questa strategia come l'invenzione di storie fittizie nel profilo, e solo il 3% in maniera moderata.

3.4 Discussione

I risultati emersi dalla somministrazione delle survey hanno messo in luce alcune credenze dei partecipanti rispetto all'utilizzo dei social media nel processo di selezione degne di nota. Facendo in particolar modo riferimento agli aspetti del profilo LinkedIn rilevanti dalla prospettiva di un recruiter, è interessante notare come uno degli elementi a cui viene attribuita particolare importanza da entrambe le categorie di partecipanti, subito dopo l'esperienza professionale, siano i tratti di personalità potenzialmente emergenti dal profilo. Si tratta di un aspetto che, a differenza di altri, può fortemente risentire dell'influenza soggettiva del recruiter, comportando bias di giudizio circa i candidati e andando di conseguenza ad influire negativamente sul processo di selezione. Inoltre, come accennato in precedenza, le misure di personalità derivate dalle informazioni presenti sui social non sono attendibili né valide. Non esiste quindi alcun fondamento scientifico che ne giustifichi l'uso in selezione. Un ulteriore aspetto controverso che emerge dalle risposte dei partecipanti riguarda l'importanza attribuita alle informazioni personali nel profilo di un candidato, che supera quella dei contenuti postati, delle referenze e del numero di contatti. L'insieme delle informazioni personali presenti su un profilo LinkedIn, che può includere genere, età o etnia del candidato, oltre a non rappresentare una fonte utile ai fini di una selezione efficace, rientra nella categoria di informazioni il cui utilizzo solleva necessariamente preoccupazioni legali, in quanto il trattamento di questo genere di dati è esplicitamente vietato dal GDPR, che richiama al solo utilizzo di dati coerenti e utili a quelle che sono le esplicite finalità del trattamento. L'idea che tutte le informazioni presenti all'interno di un profilo pubblicamente accessibile di un candidato siano utilizzabili a scopo di selezione ha inoltre trovato un moderato accordo (punteggio composito ≥ 3)

con circa il 50% dei partecipanti appartenenti alla categoria dei recruiters, credenza che non abbraccia però la normativa stabilita dal GDPR.

Per quanto riguarda poi l'aspetto relativo alle strategie di impression management messo in atto dai candidati i risultati evidenziano come anche in un contesto virtuale vi sia la tendenza, seppure in piccola parte, a ripulire la propria immagine al fine di influenzare le impressioni del recruiter; ciò richiama ad un'attenzione ancora maggiore da parte di chi svolge questo tipo di attività ad utilizzare i social media all'interno del processo di selezione.

3.5 Limiti

Un primo limite da sottolineare riguarda il metodo di campionamento utilizzato; il campionamento "snowball", infatti, pur essendo utile per raggiungere individui appartenenti ad una specifica popolazione, non possiede le caratteristiche per poter essere definito un campionamento casuale e di conseguenza potrebbe non essere rappresentativo della popolazione oggetto di studio. Un secondo aspetto da evidenziare è il fatto che la ricerca in questione, relativamente all'indagine rispetto all'importanza e all'etica attribuita all'utilizzo degli elementi del profilo, non esplora il reale punto di vista dei candidati in merito, ma piuttosto le loro credenze in merito a ciò che i recruiters metteranno in pratica, credenze che si sono rivelate piuttosto allineate con quanto espresso dalle risposte del campione dei recruiters. Sarebbe quindi importante approfondire in future ricerche anche la diretta percezione dei candidati per ampliare il confronto tra le due prospettive rispetto all'utilizzo dei social media in quest'ambito.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi ha messo in evidenza luci ed ombre legate all'applicazione dei social media al processo di selezione del personale. Seppure si tratti di un campo ancora in fase di esplorazione da parte della letteratura, è innegabile che i social media siano diventati una prassi frequente durante il reclutamento. Uno dei vantaggi in ambito di recruiting rappresenta la possibilità di svolgere ricerca dei candidati passivi, cioè quelli che non stanno attivamente cercando lavoro. Emergono tuttavia molte perplessità circa l'utilità e l'eticità del loro utilizzo durante il reclutamento.

Alcuni vantaggi per i candidati legati ai social media sono le possibilità di creare una rete di collegamenti, utilizzando le piattaforme social come ponte con le organizzazioni, di rimanere sempre aggiornati sulle offerte di lavoro disponibili e di inviare velocemente la propria candidatura. Per i recruiters, è un vantaggio la possibilità di ampliare i canali attraverso cui effettuare il reclutamento sfruttando le potenzialità offerte da questi mezzi.

Il crescente utilizzo di queste piattaforme porta con sé però anche una serie di rischi che riguardano in particolar modo il tema della privacy; un uso improprio delle informazioni immediatamente disponibili sui profili social può portare i recruiters a formulare giudizi e a scartare candidati dalla selezione, azione che oltre a rappresentare un illecito dal punto di vista legislativo, va ad influire negativamente sull'efficacia dell'intero processo. A questo proposito, l'indagine condotta ha evidenziato come all'interno del campione considerato, informazioni presenti sui profili LinkedIn dalla scarsa valenza predittiva in termini di job performance, vengano invece considerate rilevanti nell'ambito del reclutamento e della selezione. Ciò porta inevitabilmente ad una riflessione in merito all'utilizzo

di questi mezzi per il cybervetting e alle possibili conseguenze negative che ne possono scaturire. Nella speranza che sempre più studi possano fare chiarezza sul fenomeno è importante ricordare che lo scopo principale della selezione rimane quello di individuare il top performer e di conseguenza è consigliato, nel delicato processo di valutazione dei candidati, fare affidamento su quei mezzi che si sono dimostrati validi predittori di questo criterio.

Bibliografía

Acikgoz, Y., & Bergman, S. M. (2016). Social media and employee recruitment: Chasing the run away bandwagon. In *social media in employee selection and recruitment* (pp. 175-195). Springer, Cham.

Acquisti, A., & Fong, C. (2020). An experiment in hiring discrimination via online social networks. *Management Science*, 66(3), 1005-1024.

Adecco (2019). Work Trends Study 2019: il social recruiting. Retrieved February 24, 2020 from <https://www.adecco.it/come-trovare-lavoro/work-trends-study-2019>

Adecco (2021) <https://www.adecco.it/work-trends-study-2021>

Agerström, J., & Rooth, D. O. (2011). The role of automatic obesity stereotypes in real hiring discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 790.

Aguado, D., Andrés, J. C., García-Izquierdo, A. L., & Rodríguez, J. (2019). LinkedIn “Big four”: job performance validation in the ICT sector. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 53-64.

Aguado, D., Rico, R., Rubio, V. J., & Fernández, L. (2016). Applicant reactions to social network web use in personnel selection and assessment. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 183-190.

American Educational Research Association. (2014). Standards for educational and psychological testing. American Educational Research Association.

Anderson & O. Voskuil (Eds.). *International Handbook of Personnel Selection* (pp. 174-198). London, UK: Blackwell

Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülsheger, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational speci

Bartram, D. (2000). Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes. *International journal of selection and assessment*, 8(4), 261-274.

Berkelaar, B. L. (2017). Different ways new information technologies influence conventional organizational practices and employment relationships: The case of cybervetting for personnel selection. *Human Relations*, 70(9), 1115-1140.

- Bertrand, M., & Duflo, E. (2017). Field experiments on discrimination. *Handbook of economic field experiments, 1*, 309-393.
- Black, S. L., Washington, M. L., & Schmidt, G. B. (2016). How to stay current in social media to be competitive in recruitment and selection. In *social media in Employee Selection and Recruitment* (pp. 197-219). Springer, Cham.
- Bobrow, W. (2003). Personnel selection and assessment. *The California Psychologist*, 14-15.
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and practice*. Pws Publishing Company.
- CareerBuilder, "Number of Employers Using Social Media to Screen Candidates at All-Time High, Finds Latest CareerBuilder Study", June 15, 2017, Retrieved from: <http://press.careerbuilder.com/2017-06-15-Number-of-Employers-Using-Social-Media-to-Screen-Candidates-at-All-Time-High-Finds-Latest-CareerBuilder-Study>
- Carr, C. T. (2016). An uncertainty reduction approach to applicant information-seeking in social media: Effects on attributions and hiring. In *social media in Employee Selection and Recruitment* (pp. 59-78). Springer, Cham.
- Chan, D., & Schmitt, N. (2004). An agenda for future research on applicant reactions to selection procedures: A construct-oriented approach. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 9-23.
- Clark, LA, Roberts, SJ (2010) Employer's use of social networking sites: a socially irresponsible practice. *Journal of Business Ethics* 95(4): 507–25.
- Cook, M. (2009). *Personnel Selection: Adding value through*.
- Davison, H. K., Bing, M. N., Kluemper, D. H., & Roth, P. L. (2016). Social media as a personnel selection and hiring resource: Reservations and recommendations. In *social media in employee selection and recruitment* (pp. 15-42). Springer, Cham.
- Dutta, D. (2014). Tweet your tune – social media, the new pied piper in talent acquisition. *The Journal of Decision Makers*, 39(3), 93–104. <https://doi.org/10.1177/0256090920140307>
- ficity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(3), 291-304.
- Espinosa, M. P., & Ferreira, E. (2022). Gender implicit bias and glass ceiling effects. *Journal of Applied Economics*, 25(1), 37-57.
- Fine, S. (2012). Estimating the economic impact of personnel selection tools on counter-productive work behaviors. *Economics and Business Letters*, 1(4), 1-9.

- Frankenfield, G., & Kleiner, B. H. (2000). Effective employment screening practices. *Management Research News*.
- Gandini, A., & Pais, I. (2018). Social recruiting: control and surveillance in a digitised job market. In *Humans and machines at work* (pp. 125-149). Palgrave Macmillan, Cham.
- Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Semedo, C., & Passmore, J. (2017). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*. John Wiley & Sons.
- Gottfredson, L. S. (1997). Why g matters: The complexity of everyday life. *Intelligence*, 24(1), 79-132.
- Hargis, M. B., & Bradley III, D. B. (2011). Strategic human resource management in small and growing firms: Aligning valuable resources. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 105.
- Henderson, K. E. (2019). They posted what? Recruiter use of social media for selection. *Organizational Dynamics*.
- Hosain, S., & Liu, P. (2020). Recruitment through LinkedIn: Employers' perception regarding usability. *Asian Journal of Management*, 11(1).
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Klehe, U. C. (2004). The impact of job complexity and study design on situational and behavior description interview validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 262-273.
- Jeske, D., & Shultz, K. S. (2016). Using social media content for screening in recruitment and selection: pros and cons. *Work, employment and society*, 30(3), 535-546.
- Jobvite - Recruiter Nation Survey 2021 <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2020/10/Jobvite-RecruiterNation-Report-Final.pdf>
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives (Vol. 2, pp. 102-138). Berkeley: University of California.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Karl, K., Peluchette, J., & Schlaegel, C. (2010). Who's posting Facebook faux pas? A cross-cultural examination of personality differences. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 174-186.

Kluemper, D. H., Rosen, P. A., & Mossholder, K. W. (2012). Social networking websites, personality ratings, and the organizational context: More than meets the eye? 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(5), 1143-1172.

Kluemper, D.H. (2013), "Social Network Screening: Pitfalls, Possibilities, and Parallels in Employment Selection", *social media in Human Resources Management (Advanced Series in Management, Vol. 12)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 1-21.

Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-14.

Kutlu, B., Rabea, A., & Udeozor, C. R. (2018). LINKEDIN for Recruitment: An Examination of Recruiters Use of "Apply" and "Easy Apply" Features.

Landers, R. N., & Schmidt, G. B. (2016). Social media in employee selection and recruitment: An overview. *Social media in employee selection and recruitment*, 3-11.

Levashina, J., & Campion, M. A. (2007). Measuring faking in the employment interview: development and validation of an interview faking behavior scale. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1638.

Longo, A., & Natale, R. (2019, ottobre 9). *GDPR, tutto ciò che c'è da sapere per essere in regola*. Tratto da NetworkDigital360: <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/gdpr-tutto-ciò-che-ce-da-sapere-per-essere-preparati/>

LinkedIn (2022) <https://news.linkedin.com/about-us#statistics>

Manant, M., Pajak, S., & Soulié, N. (2019). Can social media lead to labor market discrimination? Evidence from a field experiment. *Journal of Economics & Management Strategy*, 28(2), 225-246.

McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing "So what?" "What's new?," and "Where to next?". *Journal of Management*, 43(6), 1693-1725.

Moscoso, S., Salgado, J. F., & Anderson, N. (2017). How do I get a job, what are they looking for? Personnel selection and assessment. An introduction to work and organizational psychology: An international perspective, 25-47.

Myers, V., Price, J. P., Roulin, N., Duval, A., & Sobhani, S. Job Seekers' Impression Management on Facebook: Scale Development, Antecedents, and Outcomes. *Personnel Assessment and Decisions*, 7(1), 10.

Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189.

- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189.
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management*.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of applied psychology*, 78(4), 679.
- Ployhart, R. E., & Weekley, J. A. (2017). Strategy, selection, and sustained competitive advantage. In *Handbook of employee selection* (pp. 115-133). Routledge.
- Ployhart, R. E., Schneider, B., & Schmitt, N. (2005). *Staffing organizations: Contemporary practice and theory*. CRC Press.
- Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J., & Gamble Jr, L. G. (2009). *A practical guide to job analysis*. John Wiley & Sons.
- Roth, P. L., Bobko, P., & McFarland, L. A. (2005). A meta-analysis of work sample test validity: Updating and integrating some classic literature. *Personnel Psychology*, 58(4), 1009-1037.
- Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016). Social media in employee-selection-related decisions: A research agenda for uncharted territory. *Journal of management*, 42(1), 269-298.
- Roulin, N., & Levashina, J. (2016). Impression management and social media profiles. In *social media in employee selection and recruitment* (pp. 223-248). Springer, Cham.
- Roulin, N., & Levashina, J. (2018). LinkedIn as a new selection method: Psychometric properties and assessment approach. *Personnel Psychology*, 72(2), 187-211.
- Saks, A. M. (2017). The Impracticality of Recruitment Research. *The Blackwell handbook of personnel selection*, 47-72.
- Salgado, J. F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 323-346.
- Salgado, J. F., & De Fruyt, F. (2005). Personality in personnel selection. In A. Evers, N.

- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 299-324.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1977). Development of a general solution to the problem of validity generalization. *Journal of Applied Psychology*, 62(5), 529.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., McKenzie, R. C., & Muldrow, T. W. (1979). Impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64(6), 609.
- Shaffer, J. A., & Postlethwaite, B. E. (2013). The validity of conscientiousness for predicting job performance: A meta-analytic test of two hypotheses. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 183-199.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*.
- Slovensky, R. and Ross, H.W. (2011), "Should human resource managers use social media to screen job applicants: managerial and legal issues in the USA", *Industry and Public Sector Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 55-69.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel psychology*, 65(3), 597-660.
- Van de Ven, N., Bogaert, A., Serlie, A., Brandt, M. J., & Denissen, J. J. (2017). Personality perception based on LinkedIn profiles. *Journal of Managerial Psychology*.
- Van Iddekinge, C. H., Lanivich, S. E., Roth, P. L., & Junco, E. (2016). Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment. *Journal of Management*, 42(7), 1811-1835.
- Van Iddekinge, C. H., Roth, P. L., Raymark, P. H., & Odle-Dusseau, H. N. (2012). The criterion-related validity of integrity tests: An updated meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 499.

Werbel, J. D., & Landau, J. (1996). The effectiveness of different recruitment sources: A mediating variable analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(15), 1337-1350.

Whysall, Z. (2018). Cognitive biases in recruitment, selection, and promotion: The risk of subconscious discrimination. *Hidden inequalities in the workplace*, 215-243.

Wilkinson, L., & van Zwanenberg, N. (1994). Development of a person specification system for managerial jobs. *Personnel Review*.

Wilmot, M. P., & Ones, D. S. (2019). A century of research on conscientiousness at work. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(46), 23004-23010.

Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2020). Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64-77.

Zibulka-Horwath, J. I., & Psy, I. O. (2018). Using Facebook Profiles for Cybervetting: Legal Issues, Ethical Concerns, and Cognitive Biases that Influence Data Interpretation. *Journal of social media for Organizations*, 4(1), 1-8.

Zide, J., Elman, B., & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations. *Employee Relations*.

