



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di laurea magistrale in Economia e Management
Curriculum in Amministrazione, Finanza e Controllo

L'EVOLUZIONE DELLA RICERCA E SELEZIONE
DEL PERSONALE

EVOLUTION OF PERSONNEL SELECTION AND
RESEARCH

Relatore: Chiar.mo
Prof. Graziano Cucchi

Tesi di Laurea di:
Lara Stoppa

Anno accademico 2018-2019

*Alla mia mamma e al mio papà,
perché, qualunque cosa accada, io
vi amerò sempre
incondizionatamente.*

*A Lorenzo, amore mio, perché
ogni volta che tendo la mano trovo
la tua.*

INDICE

<u>Introduzione</u>	1
<u>Capitolo 1: Il traditional recruiting</u>	3
<u>1.1 Storia della ricerca e selezione del personale</u>	3
<u>1.2 Il mercato del lavoro</u>	6
<u>1.3 Ricerca e selezione del personale</u>	13
<u>1.3.1 Il processo di assunzione</u>	13
<u>1.3.2 Job analysis: job description e person specification</u>	17
<u>1.3.3 Il job profile</u>	26
<u>Capitolo 2: Il reclutamento</u>	29
<u>2.1 Il reclutamento: cenni generali</u>	29
<u>2.2 Il reclutamento interno</u>	42
<u>2.3 Il reclutamento esterno</u>	48
<u>2.4 La valutazione della fase di reclutamento</u>	61
<u>Capitolo 3: La selezione</u>	63
<u>3.1 La selezione e le sue fasi</u>	63

<u>3.2 La fase di screening</u>	70
<u>3.3 La fase di valutazione</u>	79
<u>3.4 La valutazione della fase di selezione</u>	128
<u>Capitolo 4: L'evoluzione del reclutamento</u>	131
<u>4.1 L'e-recruitment</u>	131
<u>4.2 Il social recruitment</u>	145
<u>4.2.1 LinkedIn</u>	168
<u>4.2.2 Facebook</u>	171
<u>4.2.3 Twitter</u>	174
<u>4.2.4 Instagram</u>	177
<u>4.2.5 Snapchat e WhatsApp</u>	179
<u>4.3 I video colloqui</u>	181
<u>4.4 I portali di ricerca del lavoro</u>	185
<u>Capitolo 5: Conclusioni</u>	189
<u>Bibliografia</u>	195
<u>Sitografia</u>	198
<u>Ringraziamenti</u>	201

INTRODUZIONE

“Ho assunto un candidato con quattro figli. Era il più dedito alla carriera. Uno che non mi ha stretto la mano in modo deciso. Era il migliore impiegato. Uno che non aveva la laurea, ma era intelligente, creativo, innovativo. Un candidato che da giovane ha avuto precedenti penali, uno con più di 60 anni, che mi ha insegnato alcuni trucchi su Excel che uso ancora oggi.”

Queste sono le parole di un post scritto da Natasha Bowman, fondatrice di una società di talent recruitment a New York: è proprio da quanto affermato qui che vuole partire questo lavoro, per analizzare come è evoluto nel tempo il percorso della ricerca e selezione del personale.

Il presente elaborato si apre con la trattazione della tradizionale ricerca e selezione del personale, definendo per primi la storia delle risorse umane e come si presenta il mercato del lavoro. Successivamente l'attenzione viene focalizzata sul processo di assunzione, considerando la job analysis, suddivisa a sua volta in job description e person specification, e il job profile. Si passa, poi, ad analizzare le due macrofasi del reclutamento, che può essere interno o esterno, e della selezione, incluse tutte le fasi in cui questa si manifesta. Si accenna, inoltre, a come devono essere valutati sia il reclutamento che la selezione, così da ottenere risultati soddisfacenti.

L'ultima parte di tale lavoro si concentra sull'e-recruitment: in un mondo sempre più globalizzato e all'avanguardia tecnologicamente, anche la funzione delle risorse

umane si è dovuta adeguare ai cambiamenti circostanti, avvalendosi delle possibilità datele da Internet per svolgere le sue attività.

Oggi si parla, infatti, sempre di più di social recruitment, ossia di attività di ricerca e selezione del personale mediante i social network: a questo proposito si descrivono le principali piattaforme social utili per l'attività di recruiting, come LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat e WhatsApp, definendo con l'occasione anche quale dovrebbe essere il profilo ideale del recruiter che si avvale di tali canali, nonché cosa viene osservato dei profili social dei vari candidati.

Si accenna poi ad una forma alternativa di colloquio, possibile grazie alla presenza della rete Internet, ovvero la video-intervista, in grado di rendere l'intero iter del reclutamento maggiormente flessibile e di abbattere sia le distanze geografiche che i costi.

Infine, vengono menzionati i vari portali del lavoro presenti sul Web attraverso i quali è possibile scovare le svariate offerte di lavoro, nonché recepire consigli su come affrontare il mondo del lavoro, rappresentante oggi una realtà sempre più dinamica, mutevole e complessa.

CAPITOLO 1: IL TRADITIONAL RECRUITING

1.1.STORIA DELLA RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE

Per ricerca e selezione del personale si intende, appunto, quell'attività volta, all'interno del mercato del lavoro, alla selezione di persone da assumere con contratto di lavoro in un ente pubblico o privato.

Le origini della ricerca e selezione del personale risalgono alla Dinastia cinese Han (206 a.C - 220 d.C), che aveva iniziato a valutare i propri funzionari pubblici per l'assunzione sulla base di conoscenze, capacità intellettuali e integrità morale.

Dalla metà del diciannovesimo secolo, si registra un notevole cambiamento della società, indotto dall'avvento della Rivoluzione Industriale e dalla comparsa dei primi colossi industriali. L'offerta deve rispondere ad una sempre crescente domanda e, per questo, si manifesta un impellente bisogno di reclutare nuove risorse umane.

Per tale ragione, nasce un sistema di selezione del personale retribuito sempre più complesso: qui può essere collocato il pensiero di Frederick Winslow Taylor (1856 -1915)¹ che delineò l'esigenza di procedere alla selezione della manodopera

¹ Frederick Winslow Taylor è stato un ingegnere ed imprenditore statunitense, padre dei metodi di ricerca dell'efficienza nella produzione all'interno delle imprese, definiti appunto in suo onore come taylorismo. Nato in Pennsylvania (U.S.A.) in una famiglia agiata, a causa delle precarie condizioni di salute interruppe gli studi universitari dedicandosi ad attività alternative. Nonostante ciò, nel 1883 si laureò ugualmente in ingegneria meccanica. Nel 1874 ebbe modo di svolgere un'esperienza quale

all'interno delle fabbriche seguendo criteri rigorosamente scientifici, in modo da rispondere al principio universale dell'uomo giusto al posto giusto. Taylor crede che sia possibile abbinare ad ogni tipo di lavoro la persona più adatta sulla base di criteri attitudinali, questo lavoro spetta ad un ufficio preposto all'assunzione e all'addestramento del personale. Lo scopo ultimo è quello di eliminare possibili fonti di instabilità, inefficienza e arbitrio all'interno delle imprese.

Durante la Prima Guerra Mondiale venne sperimentato l'Assessment Centre: questo strumento era volto a rilevare le capacità di leadership e di attitudine al comando dei giovani ufficiali, tramite test attitudinali, di personalità e prove fisiche. L'Assessment Centre fu utilizzato per la prima volta in ambito civile nel 1940, quando l'Inghilterra decise di rivolgersi a questo strumento per la selezione di personale amministrativo. Dal 1950 al 1980 si passò da un sistema completamente soggettivo costruito su criteri stabiliti dal selezionatore stesso fino ad un approccio volto alla realizzazione del sistema di selezione più oggettivo possibile. Gli approcci rappresentano, però, due estremi non efficaci nella selezione del personale: nel primo caso si rischiava una eccessiva soggettività senza avere a

apprendista operaio e fu proprio in quella circostanza che prese coscienza circa le condizioni di lavoro nelle fabbriche dell'epoca. La teoria taylorista si basa sull'equilibrio tra dirigenza qualificata e operai specializzati nel trarre vantaggi e nell'organizzazione scientifica del lavoro. L'assunto fondamentale è l'esistenza di un unico "one best way" per compiere qualsiasi tipo di operazione. Le idee di Taylor sono alla base dell'avvento della catena di montaggio, applicata per prima negli impianti automobilistici di proprietà di Henry Ford.

disposizione criteri effettivamente misurabili, mentre nel secondo caso il limite era quello di basarsi esclusivamente sulle competenze e sul “saper fare”, non considerando aspetti relativi ai comportamenti e alle motivazioni.

Negli anni 2000, grazie alla consapevolezza delle metodologie precedenti relative al Subjective Recruitment e al Competency-Based Recruitment, le aziende si iniziano ad orientare verso un nuovo approccio della selezione e ricerca del personale, analizzando i driver motivazionali per ogni candidato sottoposto a selezione.

Nel Ventunesimo secolo i continui cambiamenti tecnologici hanno portato alla nascita di nuove figure professionali e relative nuove competenze: oggi l’attenzione dei selezionatori è rivolta alle competenze tecniche e comportamentali e alle potenzialità dei possibili candidati.

1.2. IL MERCATO DEL LAVORO

Il mercato del lavoro può essere segmentato in base alle seguenti variabili:

- Il territorio: le difficoltà di trasposto o gli elevati costi per la mobilità limitano le opportunità di impiego per individui collocati in determinate aree geografiche;
- Le informazioni: raccogliere e catalogare le informazioni sui posti di lavoro disponibili è costoso e le persone possiedono risorse limitate;
- La professionalità: la specializzazione professionale rende difficile l'interscambiabilità tra diversi tipi di lavoratori;
- L'etnia e le politiche di genere: diversi atteggiamenti delle imprese e degli stessi lavoratori possono favorire alcuni segmenti di lavoratori e allo stesso tempo discriminare altri;
- La tecnologia e le procedure aziendali: queste sono diverse da azienda ad azienda e ciò rende difficile per uno stesso lavoratore utilizzare la conoscenza sviluppata in una determinata azienda in un'altra;
- La cultura e le associazioni sindacali: solo taluni gruppi e associazioni controllano l'accesso a determinati segmenti del mercato lavoro e ciò determina il controllo all'accesso da parte di un limitato numero di attori.

In particolare, il mercato del lavoro italiano si caratterizza per un elevato grado di disomogeneità ed eterogeneità e ciò è riconducibile a diversi trend demografici:

- Invecchiamento e natalità: in Italia l'invecchiamento è intenso e rapido, ciò a causa dell'effetto congiunto di una riduzione della natalità e un aumento della longevità;
- Immigrazione: questo fenomeno è sicuramente in crescita a partire dagli ultimi anni;
- Scolarità: l'aumento del livello medio di scolarizzazione è stato accompagnato di pari passo al fenomeno della disoccupazione giovanile;
- La questione femminile: nonostante la crescita delle forze di lavoro femminili negli ultimi anni, questo aspetto resta tuttora un tallone di Achille per l'Italia. Tali cambiamenti nella partecipazione al mondo del lavoro sono stati indotti dalla riduzione del numero di figli per donna e dall'innalzamento dell'età media del primo parto.

L'analisi del mercato del lavoro si basa su tre livelli:

- 1) Il mercato del lavoro generale: rappresenta il luogo di incontro tra domanda e offerta di lavoro, il cui equilibrio è dato dalla legge del prezzo unico.
- 2) Il mercato del lavoro di riferimento: è costituito dall'insieme di segmenti di mercato del lavoro ai quali l'impresa si rivolge per attivare il processo di reclutamento e selezione del personale. Il mercato del lavoro di riferimento si distingue per il suo carattere di multidimensionalità, dal momento che può essere delineato sulla base di varie variabili. La variabile, però, tradizionalmente utilizzata è quella geografica. In questo modo il mercato

di riferimento tende a coincidere con il mercato del lavoro locale. Recentemente l'evoluzione tecnologica, il miglioramento di trasporti e comunicazioni, il crescente ruolo abbinato alle attività immateriali hanno fatto sì che il mercato del lavoro di riferimento estendesse i propri confini ben al di là di quelli del mercato del lavoro locale. Il mercato del lavoro di riferimento si basa su un modello duale, in cui sono identificabili un settore primario ed uno secondario. All'interno del settore secondario sono raggruppati i lavori a basso contenuto professionale, con minimi salari, debolezza delle azioni sindacali e basso status sociale (operai generici, lavoratori interinali in somministrazione). Invece, il settore primario può essere a sua volta suddiviso in segmento superiore e segmento inferiore: nel primo si trovano figure professionali, come dirigenti, manager e professionisti di vario genere, caratterizzati da formazione universitaria, elevate competenze professionali, un'alta remunerazione, una bassa tutela sindacale accompagnata di pari passo da un'alta autonomia relativamente alla forza contrattuale esercitata dai lavoratori appartenenti a questo segmento. Il segmento inferiore, tipico degli impiegati e degli operai specializzati, prevede come livello di formazione il diploma, competenze firm-specific legate all'azienda, una remunerazione media focalizzata sull'anzianità di ruolo in azienda e un tasso di sindacalizzazione elevato.

- 3) Il mercato del lavoro interno²: corrisponde all'insieme di dipendenti che operano in un'azienda in un dato momento e che possono provvedere tramite la mobilità interna a soddisfare i bisogni di personale dell'organizzazione stessa. L'obiettivo è quello di ottimizzare la gestione di personale, motivando i dipendenti e mettendo sempre in discussione gli assetti e le posizioni. I vantaggi del mercato interno sono riconducibili ad un più elevato livello motivazionale da parte dei dipendenti, una maggiore facilità ad identificare i candidati, minori costi e nessuna necessità di orientamento. La progettazione del mercato interno va in parallelo con lo sviluppo dei sistemi di carriera, volti alla crescita del lavoratore all'interno della gerarchia aziendale. Esistono quattro possibili percorsi di carriera:
- a. Il percorso di carriera lineare: l'individuo, con un lavoro a tempo indeterminato, cresce spostandosi verticalmente all'interno di organizzazioni dalla cultura burocratica e dalla struttura piramidale.
 - b. Il percorso di carriera professionale: l'individuo, pur rimanendo stabile nella medesima posizione gerarchica, grazie alla propria esperienza acquista una crescente padronanza in una determinata area professionale. In questo caso carriera organizzativa e carriera

² Doeringer e Piore (1971) definiscono il mercato interno come “un'unità amministrativa, entro la quale la retribuzione e i criteri di allocazione del lavoro sono governati da norme e procedure amministrative.”.

retributiva sono slegate: malgrado la mancanza di effettive promozioni di ruolo, all'individuo sono corrisposti incrementi retributivi legati agli obiettivi raggiunti.

- c. Il percorso di carriera a spirale: l'individuo viene spostato periodicamente tra ruoli, attività e aree funzionali. Questo tipo di percorso è seguito da individui stimolati dalla crescita personale, dalla creatività e dal cambiamento. L'individuo si muove dalla propria posizione ad una a questa prossima, in modo da poter condividere competenze sviluppate nella precedente occupazione con la nuova.
- d. Il percorso di carriera transitorio: sicuramente rappresenta il piano di sviluppo di carriera maggiormente instabile e difficile da gestire per la stessa impresa. L'individuo, caratterizzato dalla capacità di svolgere lavori anche molto diversi tra loro, desideroso di indipendenza, autonomia e varietà e attratto da strutture flessibili e fluide, segue una carriera priva di una apparente logica.

Andrea Martone³ individua un ulteriore livello in cui può essere distinto il mercato: il cosiddetto mercato istantaneo, finalizzato a gestire fabbisogni di lavoro immediati, tramite personale già qualificato, con il quale si interrompe il rapporto

³ Cfr A. Martone, *La selezione del personale*, Guerini Editori, Milano 2003

di lavoro una volta raggiunto l'obiettivo per il quale era stato ricercato. Tra le figure rientranti in questo tipo di mercato si trovano i consulenti e i temporary managers. I benefici del mercato istantaneo sono riconducibili alla flessibilità in entrata ed in uscita, alla tempestività di risposta e alla possibilità di contattare professionalità di qualsiasi tipo.

Il ricorso ad una tipologia di mercato piuttosto che ad un'altra dipende da diversi fattori, fra cui:

- La natura del lavoro che deve essere svolto: ci si può rivolgere al mercato istantaneo relativamente alle attività periferiche, mentre per quanto concerne il mercato interno è possibile considerarlo come bacino di candidati solo se il lavoro ricercato è disponibile o costruibile all'interno dell'azienda.
- La struttura del mercato del lavoro: bisogna analizzare le caratteristiche del mercato locale, nazionale e internazionale del lavoro.
- La normativa: solo recentemente il legislatore italiano si è maggiormente aperto a forme di lavoro flessibile come quelle associate al mercato istantaneo, verso il quale si è sempre particolarmente soffermato per una sua regolamentazione.
- Le politiche aziendali: l'impresa decide a quali mercati rivolgersi sulla base della mission dalla stessa definita.

- La cultura organizzativa: la cultura di ogni organizzazione finisce inevitabilmente per influenzarne il suo rapporto con il processo di gestione delle risorse umane.

1.3 RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE

1.3.1 Il processo di assunzione

Il processo di assunzione mira alla ricerca delle persone giuste per l'impresa e dovrebbe essere svolto seguendo un criterio di continuità nel tempo, in modo da dotarsi di risorse umane indipendentemente dai fabbisogni dei singoli cicli produttivi. Questa logica di lungo periodo è però ostacolata da:

- Cambiamenti organizzativi, che fanno evolvere velocemente le competenze e i ruoli;
- Cambiamenti nei mercati, che velocizzano l'obsolescenza delle competenze distintive;
- Cambiamenti normativi, che facendo leva sulle regole alla base dei contratti, mutano le logiche organizzative.

Periodicamente l'impresa deve definire il piano di gestione delle risorse umane che vuole perseguire e il relativo budget, tenendo conto:

- Dei costi che l'organizzazione deve sostenere;
- Dei ruoli da ricoprire;
- Delle risorse interne disponibili, grazie alla rotazione del personale esistente e alle promozioni;
- Della tipologia di persone ricercate.

Oggi le aziende, conscie del fatto di operare in mercati dinamici e competitivi, comprendono come sia superata la ricerca di mere professionalità, dal momento che

se tale professionalità non si adegua ai cambiamenti in atto nel mercato circostante perde di importanza e utilità. Dunque, diviene necessario per le aziende ricercare le persone che possiedano determinate competenze, tali da permettere il passaggio da una gestione per risultati ad una gestione fondata sulla continuità dei risultati. Proprio in questo contesto si instaura la problematica da parte dell'azienda di comprendere di quali competenze necessita: l'organizzazione decide quindi di rivolgersi a un selezionatore professionista, che prima di ogni cosa deve essere in grado di analizzare l'organizzazione. In luce di ciò, il processo di assunzione nelle sue prime fasi si prefigge l'obiettivo di analizzare il contesto organizzativo/economico e il business, così da individuare le esigenze in ambito di competenze aziendali richieste dall'organizzazione. Quindi, il selezionatore svolge un vero e proprio ruolo di consulenza, a partire dall'esigenza dell'organizzazione di inserire nuovo personale. Il tutto inizia con il manifestarsi di una esigenza di organico da parte di una impresa: bisogna a questo punto verificare la coerenza tra la strategia di recruitment e la filosofia organizzativa della stessa impresa, in caso di incoerenza tra questi due elementi è bene procedere ad una pratica di allineamento. Il selezionatore instaura una relazione con il committente, ovvero colui che manifesta l'esigenza di personale. Proprio in seno a questa relazione, il selezionatore dovrà ricercare le ragioni che spingono il committente a richiedere una nuova risorsa da inserire nella propria organizzazione: ciò può dipendere dall'implementazione di un nuovo modello organizzativo che necessita di

professionalità al momento assenti all'interno dell'impresa, dall'aumento di organico per rispondere a crescenti carichi di lavoro o dall'occupazione di un posto lasciato vacante da una precedente persona. Il selezionatore nello svolgimento del proprio lavoro dovrà tenere ben presenti le aspettative del committente concernenti sia le caratteristiche individuali visibili, come conoscenze, capacità operative e comportamenti, sia le caratteristiche più nascoste, come gli atteggiamenti, i valori e le motivazioni. Il selezionatore deve poi essere in grado di definire un profilo del candidato in linea con la cultura dell'organizzazione e con le sue aspettative esplicite ed implicite. Il compito del selezionatore non è quello di ricercare la persona con il più elevato livello di competenze tecnico-professionali, ma il candidato in grado di instaurare con l'organizzazione la relazione a più alto potenziale di successo.

Il processo di assunzione si articola, dunque, in quattro grandi aree: la fase preliminare (anche detta job analysis), il reclutamento, la selezione e l'inserimento. All'interno della fase preliminare possono essere evidenziati due step distinti, il primo riguarda la stesura della job description e il secondo la person specification. La job analysis si concluderà con la definizione di un job profile.

Successivamente si procede alla fase di reclutamento, dunque diventa fondamentale la distinzione tra reclutamento interno e reclutamento esterno. Segue la fase di selezione vera e propria, composta a sua volta della fase di screening, e valutazione. La selezione si conclude con la sua stessa valutazione. La selezione

tradizionale si limita a perseguire l'obiettivo di costruire un pool di candidati, rispondente alle condizioni di efficienza, efficacia ed economicità, mentre la selezione moderna considera molte più variabili, per questo è richiesto un elevato profilo professionale allo stesso selezionatore. Il tutto si conclude con l'inserimento della persona all'interno dell'organizzazione.

1.3.2 Job analysis: job description e person specification

La primissima fase del processo di assunzione è la job analysis, rappresentante un momento interno alla stessa organizzazione e finalizzata alla definizione del profilo della persona da inserire in azienda. La job analysis si divide in due fasi: la job description, volta all'analisi delle caratteristiche della posizione che il candidato prescelto andrà ad occupare e la person specification, che delinea le competenze necessarie per operare con successo all'interno di quella determinata posizione.

Nella job description la posizione può essere riassunta in un insieme omogeneo di compiti. È necessario raccogliere le informazioni per giungere alla descrizione di una posizione e per fare ciò ci si può avvalere di diversi strumenti, tra cui:

- A. L'intervista individuale a chi già ricopre quella posizione.
- B. L'intervista di gruppo a coloro che rivestono quella posizione o a coloro che hanno modo direttamente o indirettamente di relazionarsi con chi ricopre quella determinata posizione, come ad esempio clienti, fornitori, consulenti o formatori.
- C. Il questionario compilato da chi ricopre la posizione o dal diretto responsabile.
- D. Il diario compilato dal lavoratore che ricopre la mansione.
- E. L'osservazione diretta del lavoro.
- F. Lo svolgimento del lavoro oggetto di analisi.
- G. Le videoregistrazioni.

H. La trascrizione di casi reali e di incidenti critici.

Lo schema-tipo per la raccolta dei dati finalizzati alla descrizione di una posizione prevede per prima cosa di esplicitare il titolo della posizione e una sua sintetica descrizione, viene poi evidenziato il suo posizionamento nell'organigramma, successivamente si rilevano i possibili interfacciamenti che la posizione avrà con le altre funzioni/aree aziendali, infine si rilevano le attività da svolgere e gli strumenti da utilizzare.

In merito alle nuove posizioni, si consiglia di realizzare la job description rivolgendosi sia a personale interno all'organizzazione sia a esperti esterni, mediante interviste di gruppo.

Le domande da rivolgere, all'interno di un'intervista individuale al responsabile di area possono seguire il seguente schema.

Figura 1: Traccia di intervista con il responsabile d'area

1) Quale etichetta organizzativa viene attribuita alla posizione? Quanto è importante la posizione per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione?
2) Quali obiettivi sono assegnati alla posizione?
3) Quali processi di lavoro coinvolgono la posizione? Quali attività sono attribuite alla posizione?

4) Quali strumenti di lavoro si utilizzano nello svolgimento di queste attività? Le attività richiedono sforzi fisici? Di che tipo? Quali movimenti bisogna compiere?
5) Quali attività sono svolte individualmente e quali insieme a collaboratori? Con quali interlocutori interni ed esterni all'organizzazione si entra in contatto per lo svolgimento delle differenti attività?
6) A quali ambiti appartengono le conoscenze necessarie allo svolgimento delle attività? Di quali conoscenze si tratta?
7) Quali capacità operative (fisiche e intellettuali) si devono possedere per svolgere le attività?
8) Quali comportamenti di relazione sono più frequentemente richiesti? Quali sono le qualità personali che possono risultare più importanti per comportarsi in modo corretto?
9) Quali fonti di informazioni sono più importanti per conoscere ciò che si deve fare e come farlo?
10) Quali sono gli errori più frequenti che si possono commettere?

Fonte: C. Cortese e A Del Carlo, *“La selezione del personale”*, Raffaello Cortina editore, 2017, Milano

La seconda fase della job analysis riguarda l'elaborazione della person specification, tramite la quale si definiscono le caratteristiche del ruolo e il profilo della persona ideale destinata a ricoprirlo. Se questa vien ben sviluppata, permette, da una parte, agli stessi candidati di autovalutarsi in merito ai requisiti richiesti e, dall'altra, allo stesso selezionatore di svolgere la sua attività con maggiore certezza e velocità. Inoltre, il disegno del profilo ideale evita che il selezionatore commetta l'errore di mirroring, ossia di selezionare esclusivamente i candidati che rispecchino le sue stesse competenze, abilità, idee, atteggiamenti, valori. L'elaborazione della person specification deve essere condivisa con il cliente esterno, qualora il selezionatore sia un consulente, e con il cliente interno, ad esempio il manager di linea, qualora l'attività di selezione sia svolta dal responsabile della selezione della medesima organizzazione. Il fatto di condividere la person specification ottimizza le sue probabilità di successo, dal momento che evita il crearsi di punti di disaccordo tra selezionatore e cliente, interno o esterno che sia. Diversi sono i modelli utilizzati per la costruzione della person specification. Roberts⁴ propone il seguente schema, come linea guida al disegno della person specification, si considerano:

- Le qualità personali e gli elementi caratteriali (creatività, resistenza allo stress, ottimismo, ecc.)
- Esperienze lavorative

⁴ Roberts,2000

- Titoli di studio e certificazioni
- Risultati conseguiti in ambito lavorativo, come la realizzazione di progetti o il raggiungimento di determinati obiettivi
- Disponibilità a trasferimenti e turni di lavoro
- Condivisione di alcuni elementi propri della cultura aziendale
- Aspettative e bisogni del candidato

Altro modello che può improntare la costruzione della person specification è quello della Knowledge, Skill and Ability/ Aptitude⁵, basato sulla differenziazione tra conoscenze, capacità e qualità/comportamenti.

Le conoscenze rappresentano il sapere generico, tecnico-specialistico e organizzativo (ad esempio il conoscere le norme giuridiche relative alla stesura di un contratto commerciale).

Le capacità possono essere di due tipi distinti: capacità tecnico-specialistiche (capacità di utilizzare un software) e capacità trasversali (capacità di definire un piano di azione).

Le qualità/comportamenti rappresentano le doti personali e individuali di ogni persona, come ad esempio l'essere empatici, determinati, onesti, ecc.

Ad esempio, è possibile determinare una griglia sulla quale modulare la person specification relativamente alla figura dell'Addetto Ufficio Commerciale.

⁵ Burgoyne, Stuart, 1978; Cook, 2009; Gatewood, Feild, Barrick, 2010; Le Boterf, 1994,2000.

Figura 2: Griglia di rilevazione per la person specification

<p>Conoscenze di:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mercato di riferimento • Norme contrattuali • Procedure amministrative
<p>Capacità di:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborare preventivi e contratti di vendita • Comprendere offerte commerciali • Strutturare report di sintesi sui dati di vendita • Comunicare in modo efficace • Organizzare le proprie abilità • Lavorare per obiettivi
<p>Caratteristiche comportamentali:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura mentale • Autonomia • Ascolto • Flessibilità • Gestione dell'ansia

	<ul style="list-style-type: none">• Iniziativa• Negoziazione• Organizzazione• Orientamento al cliente• Problem solving• Scrupolosità
--	---

Fonte: C. Cortese e A Del Carlo, *“La selezione del personale”*, Raffaello Cortina editore, 2017, Milano

La tabella precedente parte dalla definizione delle conoscenze necessarie per realizzare adeguatamente le attività individuate dalla job description e per raggiungere i relativi obiettivi. Successivamente vengono elencate le capacità, in termini di competenze di “saper fare”, che devono essere possedute dal candidato. Infine, si trovano le caratteristiche comportamentali, ovvero le qualità e le doti proprie del candidato per rispondere al profilo ideale.

A questo proposito bisogna precisare che le caratteristiche comportamentali, come qui sono descritte all'interno della griglia di person specification, sono

sovrapponibili alle competenze trasversali, così come definite all'interno del modello ISFOL⁶.

Quest'ultimo rappresenta un'ulteriore guida per la realizzazione della person specification e costruisce il proprio funzionamento su tre pilastri principali:

- A. Le competenze di base rappresentano i prerequisiti fondamentali e il sapere minimo. Si tratta di saperi organizzativi, legislativi, economici, linguistici, che sono potenzialmente utilizzabili dal soggetto in diversi contesti e possono essere sviluppabili a diversi livelli. Ad esempio, tra le competenze di base si possono trovare: la lingua inglese, l'informatica base, l'organizzazione aziendale, il diritto del lavoro e sindacale, le tecniche di ricerca attiva del lavoro e l'economia di base.
- B. Le competenze tecnico/professionali sono relative a saperi e tecniche professionali, connesse ad azioni e processi specifici. Queste competenze sono desunte dalle caratteristiche e dal contenuto del lavoro e sono peculiari di ogni settore lavorativo.
- C. Le competenze trasversali sono aspecifiche, altamente trasferibili/relazionali/ diagnostiche/d'azione. Alcuni esempi possono essere: creatività ed innovazione nel gestire la propria attività professionale, problem solving,

⁶ L'ISFOL è l'Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori. Nasce da una ricerca sulla formazione professionale condotta su incarico del Ministero del Lavoro e dell'Unione Europea.

comprensione della complessità dei vari linguaggi, comunicazione, negoziazione ed adattabilità. Le competenze trasversali, a loro volta, possono essere divise in tre macroaree di competenze:

- a. **Diagnosticare:** rappresenta la capacità di analizzare la situazione ed il contesto in cui ci si trova, con le relative problematiche, nonché le proprie attitudini e abilità. Questa competenza può essere acquisita dal soggetto solo con l'esperienza.
- b. **Relazionarsi:** indica la capacità di mettersi in contatto con l'altro e stabilire un legame, si riferisce alle abilità interpersonali di ogni soggetto. In particolare, questa competenza attiene alla comunicazione, alla negoziazione e al lavoro in team.
- c. **Affrontare:** è una competenza data dall'insieme di abilità e strategie messe in atto dal soggetto per risolvere nella maniera più ottimale possibile l'eventuale problema che si è presentato. Questa competenza concerne l'auto apprendimento, l'affrontare e risolvere problemi, lo sviluppare soluzioni creative.

1.3.3 Il job profile

Il job profile⁷ vien stilato una volta completata la job analysis, costituita a sua volta di due fasi: la job description e la person specification.

Il job profile elabora il profilo professionale del candidato ideale, attraverso una check-list di requisiti anagrafici, scolastici, professionali, di competenza e contrattuali. La check-list, una volta completata, guiderà le fasi successive di reclutamento e selezione.

La realizzazione del job profile parte dalla coniugazione di quanto costruito con la job analysis e la conoscenza, posseduta dal selezionatore, del mercato del lavoro di riferimento.

Conoscere il mercato del lavoro di riferimento significa, da una parte, identificare le varie figure professionali esistenti, quale tipo di percorso scolastico sia propedeutico allo svolgimento della mansione oggetto di analisi, quanto l'azienda cliente sia appetibile per i potenziali candidati e come questa si posizioni per immagine e impatto economico-sociale sul territorio in cui opera. Dall'altra parte, conoscere il mercato del lavoro di riferimento include l'essere consci delle caratteristiche dei contratti nazionali del lavoro, in termini di livelli di inquadramento e retribuzioni, e delle forme contrattuali tramite le quali le aziende

⁷ Il termine job profile è ripreso da Fermi (2003): nella pratica professionale viene però spesso sostituito dal termine profilo professionale.

possono assumere personale a tempo indeterminato, determinato o seguendo modalità contrattuali nuove e sempre più flessibili.

Il job profile individua, innanzitutto, il range di età più adatto, scelta modulata in base all'esperienza richiesta, al livello di istruzione scolastica e al gruppo di persone nel quale il nuovo assunto verrà inserito. Contemporaneamente si delimitano i confini geografici entro i quali il candidato dovrà risiedere, considerando la retribuzione prevista e le difficoltà logistiche nel raggiungere il posto di lavoro. Si definisce, poi, il titolo di studio posseduto dal candidato e l'esperienza professionale da questo maturata: in questo caso il selezionatore pone il livello di professionalità atteso in rapporto al numero di anni di lavoro necessari per svilupparlo. Successivamente, si elencano le conoscenze, le capacità e le caratteristiche comportamentali, riprendendo tali voci dalla person specification. Seguono gli strumenti con cui il candidato dovrà avere padronanza e dimestichezza per ricoprire con successo il ruolo ricercato: questa categoria sarà invece collegata alla job description precedentemente stilata. Infine, il job profile si conclude con l'indicazione dell'inquadramento contrattuale e della relativa retribuzione prevista: il valore economico legato alla posizione ha l'obiettivo di mantenere l'equilibrio interno della struttura retributiva, in modo da diffondere nell'organizzazione la percezione di equità e giustizia distributiva, ciò è un fattore molto importante per sostenere la motivazione dei lavoratori.

CAPITOLO 2: IL RECLUTAMENTO

2.1 IL RECLUTAMENTO: CENNI GENERALI

Il reclutamento consiste in un processo di esplorazione del mercato del lavoro con l'obiettivo di individuare un gruppo di candidati che possiedono i requisiti necessari per l'inserimento nell'organizzazione. Si tratta dunque per l'impresa di andare a definire il proprio bacino di reclutamento, ossia dove cercare le persone da inserire in azienda. La definizione di tale bacino di reclutamento viene influenzata da una serie di fattori, tra cui:

1. La cultura organizzativa. È molto importante realizzare un processo di reclutamento e selezione che sia coerente con la cultura dell'organizzazione. Infatti, quanto più l'impresa sarà in grado di trasmettere un'immagine forte e la propria cultura al mercato, tanto più riuscirà ad attirare a sé candidati con caratteristiche, valori, idee vicini alla stessa organizzazione. In questo modo sarà possibile, da una parte, ridurre i tempi del processo di reclutamento e, dall'altra, far avvicinare all'organizzazione solo i candidati che abbiano determinati requisiti e valori.
2. Le caratteristiche del mercato del lavoro. Il selezionatore dovrà studiare e monitorare costantemente cambiamenti nella dimensione dell'offerta, nella rispondenza ai requisiti richiesti, nella mobilità territoriale, nei differenziali retributivi.

3. La situazione interna all'organizzazione. Il selezionatore dovrà tenere ben presente nella scelta del bacino di reclutamento sia il mercato interno dell'organizzazione sia le risorse che possono essere dedicate all'attività stessa di reclutamento.
4. Vincoli di natura legislativa e sindacale. Tra questi si possono annoverare le seguenti situazioni:
 - a. Le norme sul licenziamento rappresentano delle limitazioni al turnover nel mercato del lavoro.
 - b. Le azioni positive, più che un vero e proprio limite, possono essere considerate come un fattore in grado di influenzare l'operato delle imprese. Infatti, queste sono volte a eliminare le discriminazioni che le donne affrontano nel mondo del lavoro, per ricreare l'equilibrio necessario.
 - c. Il collocamento pubblico obbligatorio, fino alla riforma Biagi del 2003⁸, rappresentava il mezzo tramite il quale lo Stato realizzava l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Il meccanismo sottostante

⁸La legge 14 febbraio 2003, n. 30 - nota comunemente come legge Biagi dal nome del suo promotore Marco Biagi - è una legge delega della Repubblica italiana. Tra le varie novità introdotte da questa legge, bisogna sicuramente annoverare la modifica inerente la disciplina degli intermediari del mondo del lavoro. Infatti, sono state introdotte le Agenzie per il Lavoro, imprese di diritto privato, che vanno ad affiancare i Centri per l'Impiego nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, costituendo una valida alternativa al canale di inserimento pubblico.

al collocamento pubblico obbligatorio era dato dalla cosiddetta chiamata numerica, in base alla quale i centri per l'impiego fornivano ai datori che ne facevano richiesta lavoratori sulla base di una scala di priorità, avvantaggiando quelli considerati maggiormente bisognosi.

- d. La legge 68/99 istituisce il collocamento mirato, che prevede l'obbligo per i datori di lavoro, pubblici o privati, di assumere un numero di lavoratori appartenenti alle categorie protette sulla base della grandezza del proprio organico.⁹

Per tutte le organizzazioni è strategico aggiornare e arricchire costantemente il database delle candidature: si parla proprio per questa ragione di reclutamento permanente. Tramite questo approccio le imprese si dedicano in maniera continuativa all'attività di reclutamento, così da non farsi sfuggire i migliori candidati, a prescindere dalle effettive necessità di personale del momento. Il reclutamento permanente permette, inoltre, di accorciare i tempi del processo di selezione: infatti, nel momento in cui si prospetterà la reale esigenza di procedere con nuove assunzioni, il database dell'impresa sarà già aggiornato con gli ultimi e migliori profili dei candidati.

⁹ A partire dal 1° gennaio 2018 le aziende con 15 dipendenti sono obbligate all'assunzione di una persona disabile.

Questo tipo di reclutamento è possibile solo in presenza di un'attenta job analysis delle varie posizioni presenti in azienda e, inoltre, si concentrerà su quelle figure che ruotano attorno alle attività core della stessa impresa. Per esempio, un'azienda che realizza sistemi informatici darà priorità al reclutamento di programmatori, progettisti di software e sistemisti.

Nonostante le aziende non siano in grado di prevedere l'andamento delle vendite a causa del forte dinamismo del mercato, sono, però, capaci di delineare come si svilupperà il fabbisogno di personale, basandosi su diversi indicatori, tra cui:

- La dinamica delle uscite per i pensionamenti;
- L'incidenza storica delle dimissioni e dei licenziamenti;
- I tempi medi dei passaggi di livello;
- I cambiamenti di struttura seguenti a riorganizzazioni aziendali;
- L'evoluzione della tecnologia;
- I piani di riqualificazione per i dipendenti che passeranno a svolgere altre attività.

Il responsabile della selezione può scegliere tra canali di reclutamento interni ed esterni, basandosi su differenti aspetti, tra cui:

- Numero di persone da assumere;
- Caratteristiche del job profile;

- Carattere e durata della formazione che dovrà essere proposta ai neoassunti;
- Data e modalità di assunzione prevista (tempo determinato o tempo indeterminato);
- Budget a disposizione per realizzare il reclutamento e la selezione.

Il canale prescelto per l'attività di reclutamento finisce inevitabilmente per influenzare il target di candidati cui l'azienda si rivolge, sia in termini di ampiezza che di professionalità posseduta.

Per prima cosa è necessario definire la tipologia di candidati che l'azienda vuole contattare, sia in termini quantitativi (scelte di dimensionamento) sia qualitativi (collocazione del target). Il dimensionamento è collegato alla quantità di persone da ricercare: se la posizione scoperta è centrale nel business dell'organizzazione, si deve ampliare il target per avere maggiori possibilità di contattare i candidati migliori; se, invece, si tratta di una posizione secondaria e si vogliono contenere i costi del processo di selezione, si può restringere il campo di azione a pochi e selezionati candidati. La collocazione del target attiene alla localizzazione geografica e ai caratteri delle persone ricercate. Si può distinguere tra una selezione mirata, volta alla ricerca di candidati con precisi requisiti, e una selezione non mirata, rivolta a candidati in possesso di requisiti generici. Indubbiamente la ricerca

mirata anticipa e facilita lo stesso processo di selezione, dal momento che l'attenzione cade su pochi soggetti già in possesso di determinati requisiti.¹⁰

Per procedere ad una corretta individuazione del target è bene, innanzitutto, segmentare la popolazione dei potenziali candidati sulla base di alcuni elementi, tra cui: la formazione scolastica, le esperienze lavorative, le caratteristiche anagrafiche e personali, le motivazioni e gli obiettivi di vita.

Molto importante è distinguere tra candidati attivi e passivi: i primi sono dati da quelle persone che di propria iniziativa si propongono per una determinata posizione di lavoro, dopo aver svolto una ricerca attiva e aver dunque palesato il proprio interesse. I candidati attivi possono aver spontaneamente mandato la propria candidatura all'impresa, pur in assenza di alcun intervento da parte della stessa impresa, oppure possono aver di propria iniziativa risposto ad un annuncio dell'impresa.

I secondi, cioè i candidati passivi, sono soggetti già occupati o comunque non intenzionati a ricercare un impiego, che vengono contattati dall'azienda.

Una volta definito il target al quale l'azienda mira, questa deve riuscire a raggiungerlo tramite un efficace messaggio. Quest'ultimo è finalizzato a

¹⁰ Un utile modo per comprendere la distinzione tra selezione mirata e non mirata è quello di rifarsi alla metafora di Taylor (1998), il quale paragona il reclutamento all'attività della pesca: si può infatti utilizzare una rete a maglie larghe che consente di catturare solo i pesci più grandi (selezione mirata), oppure una rete a strascico che permette di pescare molti pesci, di cui bisogna scartarne a sua volta molti (selezione non mirata).

comunicare che l'azienda ha attuato un'attività di ricerca e selezione del personale e si costruisce sulla base di quattro elementi:

- 1) Le informazioni sono date dai dati oggettivi trasmessi ai potenziali candidati;
- 2) Il contenuto, rappresentante l'aspetto soggettivo del messaggio, possiede al suo interno l'obiettivo comunicativo;
- 3) Il formato viene realizzato da persone esperte e si può riassumere nella composizione grafica dei messaggi scritti e nel copione seguito dai messaggi vocali;
- 4) I modelli di messaggio.

Il messaggio deve per prima cosa contenere una serie di informazioni basilari:

- Azienda: il candidato deve riuscire ad identificare facilmente gli aspetti qualificanti del soggetto che propone l'occasione lavorativa. Il nome dell'azienda può essere omissivo, ma devono essere specificati e resi noti il settore di appartenenza, la dimensione, la diffusione sul territorio.
- Titolo della posizione: bisogna definire il tipo di lavoro ricercato, specificandone la denominazione e le caratteristiche.
- Luogo: si deve precisare il luogo in cui deve essere svolta la prestazione lavorativa.

- L'offerta dell'azienda: è bene precisare l'offerta dell'impresa in termini economici e non, solitamente si omette la remunerazione monetaria puntuale, ma si rendono noti la parte fissa ed eventuali benefits.
- Caratteristiche del candidato ricercato: il candidato deve aver modo di confrontare se il suo profilo corrisponde a quello ricercato dall'azienda e, per questo, nel messaggio devono essere chiarite le caratteristiche ricercate, quali età, titolo di studio, esperienza lavorativa.
- Modalità di contatto: è necessario precisare in che modo i candidati possono entrare in contatto con l'azienda e che forma il candidato deve dare al suo contatto, in termini di riferimenti da citare sulla busta o sulla e-mail, tipo di curriculum.
- Dati legali: bisogna sottolineare nel messaggio il rispetto delle pari opportunità e delle norme sulla privacy.

In secondo, per quanto riguarda il formato, il messaggio può essere trasmesso in forma orale (via radio o comunicazione diretta), scritta (tramite la stampa) o virtuale (e-recruitment e job posting). A seconda del media utilizzato, cambia il formato del messaggio: la stampa è ideale per contenere poche informazioni bene evidenziate, mentre la forma virtuale può contenere molte informazioni, avvalendosi degli ipertesti. Le informazioni trasmesse non hanno tutte la medesima importanza, infatti la posizione di lavoro offerta rappresenta, senza dubbio, l'informazione prioritaria dell'intero messaggio. Questa deve essere evidenziata con maggiore

enfasi, dal momento che chi è interessato all'annuncio, allettato dall'offerta proposta, continuerà a leggere il messaggio informandosi su condizioni e requisiti, anche se il format di questi prevede caratteri piccoli o poco evidenziati, mentre chi non lo è non procederà oltre con la lettura.

Successivamente, occorre concentrare la propria attenzione sul contenuto del messaggio: il contenuto è la parte emozionale che l'impresa intende trasferire ai candidati così da attrarli alla propria offerta di lavoro. Ovviamente la parte emozionale è per definizione un aspetto soggettivo, dunque non esistono rigide regole per la predisposizione del contenuto del messaggio. In genere il contenuto è coerente con le strategie di sviluppo organizzativo dell'impresa e tende ad evidenziare la relazione esistente tra contributi/benefici dell'offerta, esplicitando dunque al candidato cosa l'impresa gli offre e in cambio di che cosa. Per comprendere meglio quale taglio dare al contenuto del proprio messaggio, ci si può avvalere di una matrice, che vede nell'asse delle ordinate le caratteristiche che il candidato deve possedere (titolo di studio, lingue conosciute, esperienza nel ruolo, esperienza nel settore, esperienze internazionali, disponibilità di tempo, disponibilità alle trasferte) e nell'asse delle ascisse i benefici offerti (remunerazione base, premio di produttività, fringe benefits, prospettive di carriera).

Infine, per quanto concerne i modelli di messaggio, se ne possono individuare quattro diversi tipi:

- 1) Il modello tradizionale si basa sul dare al candidato poche informazioni, generiche e poco approfondite. Si scelgono frasi promettenti, come “opportunità di crescita illimitate”, ma vaghe e fuorvianti, ciò può condurre i candidati ad una cattiva interpretazione della situazione basata sulle scarse informazioni e alla creazione di false aspettative che non vengono attese dall’impresa.
- 2) Il modello realistico descrive l’impresa e il lavoro attenendosi a dati oggettivi, si forniscono un ampio numero di informazioni riguardanti la realtà lavorativa proposta e le attese che l’impresa ha maturato nei confronti del potenziale assunto. Gli studiosi americani hanno delineato un modello denominato RJP (Realistic Job Preview), in cui si annoverano negli annunci di lavoro sia i vantaggi sia gli svantaggi relativi alla posizione proposta. In questo modo si vogliono indurre i candidati a compiere un’autoselezione, allontanando i soggetti non veramente interessati. Il problema di questo modello è dato dal fatto che può accadere che, tra i soggetti che si allontanano, ci sono anche i candidati migliori, i quali avendo a disposizione un gran numero di offerte di lavoro tendono a privilegiare quelle che fin da subito si dimostrano particolarmente allettanti.
- 3) Il modello attrattivo dipinge l’organizzazione in modo tale da stimolare l’interesse e la curiosità dei candidati . L’attrattività può essere la conseguenza di promesse fatte dall’azienda, in termini ad esempio di

benefits offerti, oppure delle modalità con cui viene fatta la selezione, si pensi, come esempio, alle aziende che si propongono di pagare le spese di viaggio dei candidati per sostenere il colloquio. Solitamente dietro un messaggio attrattivo si cela l'offerta di un lavoro a tempo indeterminato con prospettive di impiego di lungo termine, comprendente scatti di carriera legati all'anzianità, piani pensionistici integrativi interessanti, stock options e assistenza sanitaria.

- 4) Il modello targettizzato viene impiegato quando l'azienda ha interesse a rivolgersi ad un determinato e specifico pubblico, a seconda del quale viene modulato il messaggio. Bisogna tenere in considerazione le caratteristiche del target cui l'impresa si rivolge: se la proposta di lavoro mira alla popolazione anziana è necessario dare rilievo ad un piano di assistenza sanitaria e ad una pensione integrativa. Se, invece, il messaggio è indirizzato ad un target di giovani universitari, bisogna puntare su incentivi individuali e basati sul merito. Il modello targettizzato consente di esprimere il messaggio esclusivamente nei confronti di determinate categorie di candidati, in questo modo le ricerche vengono rese più efficienti e meno costose. Il limite è però dato dal fatto che possono essere esclusi in modo aprioristico un certo numero di candidati, che magari si sarebbero dimostrati validi per quel lavoro.

Nella realtà i messaggi utilizzati dalle imprese non si riferiscono in modo rigido ad un modello piuttosto che ad un altro, ma risultano essere contaminati dai vari modelli delineati, opportunamente integrati ed amalgamati tra loro. Nonostante ciò, nella scelta del modello di messaggio al quale l'impresa si vuole rifare, bisogna considerare:

- 1) Le condizioni del mercato del lavoro;
- 2) Le caratteristiche del posto da occupare;
- 3) Le caratteristiche dei candidati da ricercare.

Per quanto riguarda le condizioni del mercato del lavoro, in un mercato dinamico, difficile e altamente concorrenziale un modello realistico è poco efficace, dal momento che le imprese concorrenti probabilmente propongono messaggi attrattivi. Viceversa, in un mercato caratterizzato da una situazione di stagnazione economica, il messaggio attrattivo può apparire eccessivamente oneroso: le persone, infatti, sono attivamente dedicate alla ricerca del lavoro e non necessitano di essere ulteriormente stimolate. In questo caso, data la stagnazione economica, le proposte contenute in un messaggio attrattivo, potrebbero non essere realizzabili dall'impresa offerente.

Relativamente alle caratteristiche del posto di lavoro da occupare, le competenze richieste ai possibili candidati delimitano un target di popolazione con determinate caratteristiche sociodemografiche. A seconda del target cui si fa riferimento, diverso sarà il messaggio comunicazionale impiegato. In particolare, quando

l'impresa ha intenzione di richiamare l'attenzione solo di un target preciso e ristretto, è consigliabile utilizzare un modello di messaggio targettizzato.

Altro aspetto da tenere in considerazione è l'importanza assunta dalla posizione di lavoro da ricoprire all'interno dell'organizzazione. Se ci si riferisce ad una posizione di lavoro centrale per il processo produttivo è bene avvalersi di un modello di messaggio di tipo attrattivo, in modo da poter contattare il maggior numero possibile di candidati. Al contrario, una posizione di lavoro secondaria e marginale all'interno dell'organizzazione richiede un messaggio realistico, così da scremare fin da subito i candidati e rendere meno oneroso e più veloce il processo di selezione.

Per ultimo, non si devono escludere le caratteristiche dei candidati da ricercare nella scelta della tipologia di modello di messaggio cui avvalersi. Se le caratteristiche ricercate nei candidati sono peculiari e specifiche occorre procedere ad una selezione mirata. Se invece la ricerca è volta a scovare candidati con elevate potenzialità, a prescindere dalle caratteristiche attuali, possono essere adeguati allo scopo sia un messaggio attrattivo che uno tradizionale.

2.2 IL RECLUTAMENTO INTERNO

Molto spesso la maggior parte delle professionalità ricercate si trovano già all'interno dell'azienda. Il reclutamento interno si svolge tramite pratiche di mobilità interna e mediante la consultazione del database aziendale. È possibile creare un efficiente mercato interno del lavoro solo se c'è un attento e costante monitoraggio delle professionalità presenti nell'organizzazione: non si tratta di una mera attività di controllo fine a se stessa, quanto piuttosto di un'operazione alquanto complessa, soprattutto nelle imprese di maggiore dimensione, e richiedente un consistente sforzo a livello di impegno e di costo. Il nocciolo fondamentale della questione è quello di rilevare tutte le professionalità presenti nell'azienda e, in particolare, di essere al passo con la loro costante e dinamica evoluzione.

Il mercato interno del lavoro offre ai lavoratori opportunità di mobilità interna, che si concretizzano in uno sviluppo professionale di tipo orizzontale, quando il lavoratore allarga i propri compiti o ne assume di nuovi pur rimanendo sullo stesso livello gerarchico e con lo stesso grado di responsabilità, ed uno sviluppo professionale di tipo verticale, nel momento in cui il lavoratore ottiene la promozione a compiti di più elevato livello gerarchico, economico e professionale, ampliando il proprio grado di responsabilità.

Quando il ricorso alla mobilità interna è volto a gestire variazioni della domanda o delle tecnologie produttive, si parla di riconversione, tramite la quale è possibile alleviare o minimizzare gli esuberanti di personale arrecati dalle mutazioni ambientali.

La riconversione è uno strumento sociale molto importante, perché permette di evitare il licenziamento di persone la cui figura professionale non è più in linea con le nuove tecnologie o con le nuove strutture organizzative e ciò è possibile grazie ad una rivisitazione dell'organico dell'azienda. Dato l'impatto sociale e sindacale di uno strumento quale la riconversione, spesso queste iniziative sono sovvenzionate tramite investimenti a carico dello Stato.

Il ricorso a pratiche di mobilità interna per l'azienda porta a due tipi di vantaggi, strettamente interconnessi tra loro: si abbattano i costi del processo di selezione e lo stesso può essere svolto in maniera più snella.

Infatti, l'azienda si rivolge a persone già presenti nel suo organico, che per questo già ben conosce, e ciò le permette di non dover ricorrere a iter di selezione sofisticati e onerosi.

Dal punto di vista del lavoratore, la mobilità interna ha ricadute positive sul grado di motivazione: il lavoratore può crescere nell'organizzazione in cui presta la propria attività tramite un percorso di carriera interna. Il soggetto ha la possibilità di autocandidarsi per una posizione vacante all'interno dell'organizzazione e di esprimere le proprie aspirazioni e motivazioni, nonché obiettivi, alla funzione del personale, che così lo può prendere in considerazione per nuove mansioni.

Sintetizzando, reclutare lavoratori dal mercato interno assicura all'azienda i seguenti benefici:

- Minori costi di selezione e inserimento: in ogni caso questi costi, pur essendo inferiori rispetto al mercato esterno, non sono pari a zero, dal momento che è necessario anche un minimo processo di valutazione della risorsa, nonché un tempo per permettere al soggetto di ambientarsi, prendere dimestichezza con i nuovi compiti e socializzare con i nuovi colleghi.
- Conservazione e rafforzamento degli elementi di stabilità che caratterizzano il mercato interno.
- La formazione mirata su questi soggetti in competenze specifiche permette, tramite un riposizionamento dei lavoratori all'interno dell'organizzazione, di aumentare il ritorno di tali investimenti.
- La stabilità dell'impiego e l'equilibrio fra flussi di lavoratori in entrata e in uscita favoriscono migliori relazioni sindacali.

Di contro, l'azienda, utilizzando i canali di reclutamento interno, deve sopportare i seguenti costi:

- Il capitale umano, non venendo rinnovato grazie a fonti esterne, rischia di diventare obsoleto e per questo sono necessarie attività di continuo aggiornamento.
- Considerando un mercato interno del lavoro chiuso, in cui sono poche le vie di entrata e di uscita, la mobilità interna può risultare un processo piuttosto rigido e per questo oneroso.

- Il processo di mobilità interno deve essere sostenuto da attività amministrative, che generano a loro volta dei costi.
- Il reclutamento interno deve essere anticipato dalla stima della disponibilità di personale in relazione ai fabbisogni correnti, attività di programmazione anche esse costose.

Tra gli strumenti a sostegno del reclutamento interno si trovano:

- Banche dati aziendali: sono rappresentate da database in cui sono contenute le informazioni circa il personale di un'azienda, è importante che siano costantemente aggiornati.
- Bachecca degli annunci (job posting): si pubblicizzano le posizioni libere all'interno dell'organizzazione, dando possibilità al personale di autocandidarsi tramite il semplice invio di una richiesta oppure del curriculum o ancora la compilazione di un apposito modulo.
- Intranet aziendale: tali annunci sono pubblicizzati tramite l'intranet aziendale e, ugualmente, le domande di candidatura dei dipendenti pervengono avvalendosi di tale tecnologia.
- Passaparola interno: questo strumento è attuabile nei contesti aziendali in cui la crescita interna di alcuni dipendenti non è avvertita come una minaccia o una fonte di rivalità e dissapori per gli altri. Nelle aziende in cui, invece, i dipendenti sono in forte competizione tra loro, difficilmente si

genererà un passaparola sulle posizioni aperte in azienda, in quanto ognuno mira alla conservazione del proprio posto e dei propri interessi.

- Segnalazioni: in questo caso sono i superiori che segnalano i propri sottoposti per un eventuale avanzamento di carriera e la possibilità di andare a ricoprire posti vacanti.
- Candidature spontanee: può accadere che i dipendenti si autocandidano per determinate posizioni senza che ci sia stata prima una segnalazione da parte dell'azienda, ad esempio tramite bacheca degli annunci.
- Inventario delle abilità (skill inventory): rappresenta un archivio delle competenze, delle abilità e dei comportamenti dei dipendenti di un'azienda. Tramite questo strumento è possibile monitorare il patrimonio conoscitivo dei dipendenti e verificare se questi sono adatti ad eventuali spostamenti in altre posizioni.
- Tavole di rimpiazzo: tale strumento prevede di definire quali persone sono adatte ad andare a rimpiazzare i dipendenti uscenti sulla base delle competenze, delle abilità e delle conoscenze possedute. Pertanto, è da evitare che il ricorso alla mobilità interna favorisca la conservazione immutata della cultura aziendale attuale, divenendo fonte di rigidità e impedimento ai cambiamenti che coinvolgono l'ecosistema dell'azienda.

Le imprese difficilmente nella ricerca di personale si rivolgono esclusivamente al canale di reclutamento interno, in quanto può essere necessario ricercare all'esterno

nuove idee e professionalità, le quali non possono essere sviluppate tramite semplici attività di formazione.

Solitamente un'impresa che enfatizza esclusivamente il reclutamento tramite canali interni, ha come obiettivo quello di motivare i propri dipendenti, elevando il morale e rafforzando l'identità.

2.3 IL RECLUTAMENTO ESTERNO

I canali di reclutamento esterno permettono di far convergere all'interno dell'organizzazione non solo competenze specialistiche, ma anche approcci, metodi, sensibilità, valori al momento non presenti nel patrimonio aziendale.

Si privilegia il reclutamento esterno, quando non è possibile far fronte al fabbisogno di personale avvalendosi esclusivamente di canali di reclutamento interno, limitanti dal punto di vista della quantità e qualità delle persone presenti, nonché dal fatto che si ricerchino competenze e abilità al momento non presenti nell'organico dell'azienda. Il reclutamento esterno porta con sé una serie di benefici, tra cui:

- L'esternalizzazione di una parte dei costi di selezione, che vengono ripartiti fra più soggetti terzi grazie agli investimenti individuali, pubblici e di altre aziende, e del relativo rischio di obsolescenza.
- L'attivazione, per reazione, di una sorta di competizione fra lavoratori interni ed esterni, rendendo così l'intero ambiente organizzativo maggiormente fluido e dinamico.
- L'inserimento di nuove competenze in azienda e la contaminazione della cultura aziendale da parte dei nuovi individui, ciò risulta particolarmente rilevante nelle imprese oramai vecchie e irrigidite dal tempo.

A fronte di tali benefici, il reclutamento esterno comporta anche dei costi, concernenti:

- L'attività di raccolta e diffusione dei dati;

- L'attività di reclutamento, che è tanto più onerosa quanto maggiore è il segmento del mercato del lavoro cui ci si rivolge;
- Le attività amministrative di gestione dei flussi in entrata ed in uscita;
- Le attività di formazione e di addestramento dei nuovi assunti;
- La gestione dei conflitti con i sindacati, che chiedono sempre un maggior ruolo all'interno dei processi di selezione del personale.

I canali esterni possono prevedere il contatto diretto dell'azienda con i candidati oppure la presenza di intermediari. In questo ultimo caso è bene operare una distinzione fra i vari intermediari: il servizio erogato da scuole, istituti di formazione e università, centri di formazione professionale, associazioni e ordini professionali, società di outplacement, centri per l'impiego e uffici "informagiovani" è gratuito per le imprese che se ne avvalgono. Tale servizio ha l'obiettivo di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, segnalando i curricula affini alla figura professionale ricercata. Per contro, il servizio erogato da studi privati, società di selezione del personale e di head hunting è a pagamento ed il suo costo per l'azienda è solitamente pari al 25% della retribuzione lorda annua della persona selezionata. Il servizio di fatto consiste nella presentazione all'organizzazione di una rosa di candidati, dai due ai cinque, idonei a ricoprire il ruolo desiderato. A metà tra il servizio gratuito ed il servizio a pagamento, si trova quello offerto dalle Agenzie per il lavoro, le quali forniscono gratuitamente i curricula dei candidati, ma qualora l'impresa selezioni uno dei candidati,

quest'ultimo viene assunto dall'agenzia e "prestato" all'azienda per svolgere la sua attività lavorativa, per un periodo di tempo prestabilito e a fronte del pagamento, da parte dell'azienda, di un onorario pari circa al 10-15% del costo complessivo del dipendente. Questa pratica è molto apprezzata dalle imprese, dal momento che permette di fare fronte a picchi stagionali di lavoro, nonché dà la possibilità di "testare" un lavoratore prima di procedere ad una vera e propria assunzione e di usufruire di un valido sostegno alla flessibilità del lavoro. I lavoratori assunti tramite questa formula possono essere impiegati nell'azienda per un massimo di trentasei mesi, conseguibili con un numero massimo di sei proroghe.

Olivero¹¹ definisce, opportunamente, le Agenzie per il Lavoro, come mercato istantaneo, in modo da evidenziare sia la rapidità dell'intero processo di selezione, sia la temporaneità del lavoro prestato.

Se l'azienda vuole contattare in modo autonomo i vari candidati può avvalersi di inserzioni su organi di stampa (quotidiani e periodici) e dell'utilizzo del web.

In generale, gli strumenti di cui usufruisce il reclutamento esterno sono:

- Pubblicità e media: i messaggi mediatici devono essere in grado di catturare l'attenzione del lettore tramite un uso sapiente ed accattivante delle parole scelte. È dunque molto importante decidere con cura un'appropriata veste grafica, fornire un adeguato numero di informazioni e allo stesso tempo

¹¹ Cfr. S. Olivero, *Gestire la selezione*, IPSOA, Milano, 2005

ommetterne altre, in modo da indurre il candidato interessato a contattare l'azienda, e utilizzare un linguaggio in grado di creare un'immagine positiva attorno all'azienda, rimanendo però fedele alla realtà senza eccedere.

Esistono diversi media tramite i quali veicolare i messaggi:

- Pubblicità su stampa locale e nazionale: la maggior parte dei quotidiani a diffusione locale e nazionale contiene al suo interno una sezione dedicata agli annunci lavorativi. Solitamente tale sezione appare sui quotidiani in un giorno prestabilito della settimana e proprio in coincidenza con tale giorno si registrano solitamente un picco degli acquisti di tali giornali. Il problema degli annunci sui quotidiani è che se da una parte permettono di contattare un gran numero di persone, dall'altra bisogna considerare che c'è un basso filtro, pertanto il successivo lavoro di selezione diviene alquanto pesante. I limiti della pubblicità su stampa riguardano il fatto che spesso non raggiunge gli obiettivi desiderati, può non essere presa sul serio dai migliori candidati, è largamente inflazionata e utilizzata da svariate aziende. In ultimo, ma non di minor rilevanza, tale strumento è particolarmente oneroso, soprattutto per le aziende di minori dimensioni che necessitano solo sporadicamente di personale.

- Pubblicità su riviste specializzate: i messaggi sono rivolti ad una platea ristretta di spettatori, in questo modo il messaggio non viene disperso e si raggiungono solo i candidati effettivamente ricercati. Ciò permette di risparmiare molto tempo e lavoro alla fase successiva di selezione, ma d'altra parte la scarsa diffusione e la periodicità di queste riviste mal si sposano con una ricerca di personale dal carattere tempestivo ed urgente. Ad esempio, se si ricerca personale da inserire in un'impresa appartenente al settore automobilistico, è bene pubblicare gli annunci di lavoro su riviste specializzate nel campo delle automobili.
- Radio locali e TV: sono poco utilizzati in Italia e per questo motivo soffrono di poca credibilità, anche se si potrebbero rilevare dei validi ed efficienti strumenti per via della possibilità di creare un messaggio particolarmente accattivante per il pubblico.
- Candidature spontanee: gli individui volontariamente inviano la propria candidatura all'azienda, tramite posta o internet, o ancora recandosi presso la sede dell'organizzazione. All'azienda giungono dunque candidature di vario genere e diverso orientamento: è necessario che questa si avvalga di un efficiente sistema di raccolta e catalogazione dei dati. Proprio per questa ragione, l'impresa affida tale compito ad una risorsa apposita oppure si rivolge ad una società specializzata esterna. Dato che coloro che si

autocandidano diventano una sorta di testimonial della buona o cattiva immagine dell'organizzazione, le imprese eccellenti inviano ai candidati spontanei una lettera di ricevuta o comunque un riscontro.

- Passaparola: i dipendenti dell'azienda segnalano a persone esterne la presenza di posti vacanti. Si tratta di una ricerca informale, basata su contatti interpersonali e molto utile per le imprese di piccole e medie dimensione che non hanno a disposizione sistemi formali di reclutamento e selezione. Il passaparola non ha alcun costo per l'azienda e riduce sensibilmente i tempi del reclutamento, mentre, dal punto di vista dei candidati, permette di offrire possibilità di impiego a persone che sono già occupate o che non cercano lavoro. Un aspetto critico delle segnalazioni è che i dipendenti potrebbero non essere motivati a indicare validi candidati, a causa del generarsi di possibili rivalità. Inoltre, pur se in buona fede, i dipendenti possono non avere le skill adeguate a segnalare candidati realmente in possesso della professionalità ricercata dall'azienda. Per evitare ciò, l'impresa deve comunicare con chiarezza le caratteristiche della persona ricercata ai propri dipendenti, in modo che questi possano orientare con successo la propria ricerca, pur non essendo dei veri selezionatori. Altra problematica del passaparola, riguarda il fatto che rivolgendosi ai dipendenti si entra in contatto sempre delle solite persone, appartenenti al loro circuito di relazioni familiari o sociali. Proprio per questo una valida forma di passaparola

prevede il ricorso a clienti e fornitori. Questi ultimi tendono a segnalare i candidati migliori per non incrinare il rapporto con l'impresa, proponendo una candidatura inadeguata. La ricerca di personale tramite il passaparola offerto da clienti e fornitori permette il costruirsi di un solido rapporto tra aziende, volto alla collaborazione. Si può anche verificare il caso che l'azienda assuma personale al momento dipendente proprio dal fornitore o dal cliente: ciò può essere fonte di problematicità nella relazione.

- Liste e legami diretti con le scuole/università: scuole e università possono segnalare alle imprese i propri studenti. La qualità delle informazioni messe a disposizione varia molto da istituto a istituto e può prevedere il semplice elenco di nominativi e indirizzi degli studenti oppure la fornitura di curriculum vitae. In ogni caso, raramente i servizi di placement degli istituti garantiscono informazioni strutturate, pertanto dovrà seguire un impegnativo lavoro durante la fase di selezione. Le imprese possono confrontare l'offerta formativa prevista in quel determinato istituto con la professionalità di cui si è alla ricerca e, soprattutto le imprese di maggiori dimensioni, tendono a visitare fisicamente e svolgere incontri con tali istituti. Se non si conosce il programma della scuola/università, l'impresa può utilizzare come parametro i risultati professionali che ottengono gli studenti che da lì escono. Università e scuole secondarie di secondo grado

si avvalgono di diversi strumenti mediante i quali venire in contatto con l'impresa:

- Stage: questo nasce come un'esperienza formativa per lo studente, ma, dall'altra parte, può rappresentare per l'azienda ospitante la possibilità di conoscere un candidato mettendolo alla prova in reali attività lavorative.
- Fiere del lavoro (carrer day): soprattutto le università organizzano questi incontri per mettere in contatto le varie aziende con i propri studenti. Le fiere del lavoro danno la possibilità alle imprese, di solito per un periodo di massimo tre giorni, di conoscere un gran numero di studenti presso un box appositamente allestito presso l'istituzione ospitante. Il carrer day¹² costituisce di fatto un momento di pre-screening, agevolato da brevi interviste ai vari candidati.
- Contatti diretti con i docenti: i professori possono segnalare i loro alunni alle imprese. Per quanto questo sia uno strumento valido, è limitato dal fatto che il docente conosce l'alunno solo sul versante della performance scolastica e ciò non è garanzia di eguale performance nel mondo del lavoro.

¹² Anche l'Università Politecnica delle Marche organizza ogni anno, solitamente nel mese di maggio, l'evento del Carrer Day presso il polo Monte Dago, a cui partecipano molti studenti.

- Associazioni professionali, imprenditoriali e sindacati: questi offrono un servizio solitamente gratuito sia per le persone che vi si rivolgono che per le imprese, adoperando degli “sportelli del lavoro” in modo da agevolare l’incontro tra domanda e offerta di lavoro.
- Agenzie per il lavoro: sono enti strumentali della regione dotati di personalità giuridica di diritto pubblico, autonomia organizzativa, contabile e amministrativa. Queste svolgono attività di somministrazione, ricerca e selezione del personale, formazione e attività di supporto alla ricollocazione professionale.
- Centri per l’impiego: rappresentano l’evoluzione degli uffici di collocamento e possono essere definiti come strutture pubbliche che erogano gratuitamente servizi di incontro della domanda e dell’offerta di lavoro. I centri per l’impiego, data la loro natura sociale e pubblica, servono principalmente la fascia bassa del mercato, che non è trattata dagli intermediari privati, poco attratti a questi tipi di segmenti economicamente poco remunerativi.
- Lettere dirette: sono poco diffuse in Italia e consistono nell’invio, da parte dell’impresa, di brochure e dépliant, contenenti informazioni circa l’azienda e le caratteristiche delle persone ricercate, a casa dei potenziali candidati. Tramite questo strumento l’impresa ha il vantaggio di decidere autonomamente chi contattare.

- Recruiting on-line¹³: è il processo di selezione dei candidati avvalendosi della tecnologia internet.
- Executive search: la consulenza nella ricerca sistematica delle persone che compongono il vertice delle organizzazioni nasce alla fine degli anni Quaranta negli stati Uniti. Per executive search si intende letteralmente la ricerca dei dirigenti, spesso si preferisce usare il termine head hunting, cioè caccia di teste, sicuramente maggiormente folcloristico ed evocativo. Alla fine degli anni Cinquanta, le prime multinazionali americane decisero di espandersi in Europa, esportando con loro anche le società di consulenza per la ricerca dei migliori manager. In Italia, la prima società di executive search nasce nel 1969 dal lavoro congiunto di due ex dirigenti di azienda italiani: Gianfranco Lanza proveniente dalla Edison chimica e Roberto Giunta operante nel marketing di IBM¹⁴. Nel momento in cui l'impresa cliente commissiona al consulente della società di executive search la ricerca di un manager da inserire nella propria organizzazione, inizia il

¹³ Questo argomento avrà un'apposita trattazione nel quarto capitolo della presente tesi.

¹⁴ Cfr. G. Faliva, F. Pennarola, *Storia della consulenza di direzione in Italia*, Edizioni Olivares, Milano, 1992

processo, che dura solitamente quattro mesi, le cui fasi che lo compongono sono¹⁵:

- Client briefing: il cliente descrive alla società di head hunting il profilo della persona ricercata, comprensivo di competenze specifiche e distintive, tramite un iniziale incontro.
- Definizione della job description: il consulente della società di executive search, sulla base delle richieste formulate dal cliente, compila il documento della job description, che servirà da guida per l'intero processo.
- Definizione della target list: il consulente individua il segmento di mercato del lavoro nel quale ricercare il candidato, in questo modo si viene a definire la target list, che può essere comprensiva anche dei concorrenti dell'azienda cliente e di aziende operanti in settori complementari e diversi.
- Definizione della long list: una volta elaborata la target list, sulla base di questa ultima, la società di consulenza produce la long list con i nomi dei candidati da contattare.

¹⁵ Cfr. B. Cantournet, E. Salvia, *Selezione ed executive search: storia, stato dell'arte e linee evolutive*, in D. Butera, P. Iacci (a cura di), *La direzione del Personale verso il Duemila*, Guerrini e Associati, Milano, 1999

- Interviste e valutazione: a partire dalla long list si estraggono i profili dei candidati maggiormente in linea con quanto ricercato, questi vengono poi contattati telefonicamente o mediante teleconferenza, così da realizzare una prima valutazione e screening. In seguito, ad un pool di candidati circoscritto viene fatto un colloquio di persona, comprensivo di intervista finalizzata a valutare le competenze del manager, un test psicometrico e una prova pratica.
- Creazione della short list: nella short list appaiono solo quattro o cinque dei candidati che hanno superato le fasi precedenti. Da questa rosa di nomi l'impresa cliente sceglie il profilo più adatto per lavorare nella propria organizzazione. Qualora l'azienda cliente non fosse soddisfatta, la società di executive search provvede alla compilazione di una nuova short list.
- Referencing: scelto il candidato da parte dell'impresa cliente, la società di executive search raccoglie referenze formali e informali sul prescelto, a supporto di una ulteriore valutazione.

Gli svantaggi della metodologia di ricerca relativa all'executive search sono:

- I costi sono particolarmente elevati, dunque il metodo non si presta alla ricerca di professionalità di medio-bassa qualificazione.
- I tempi sono abbastanza lunghi.

- La numerosità dei candidati ricercata è molto limitata, trattandosi di professionalità particolari o difficilmente reperibili.

I vantaggi di tale metodo possono essere così sintetizzati:

- Le società di executive search hanno un approccio attivo nei confronti nel mercato tramite una ricerca mirata, non ci si aspetta che il candidato arrivi casualmente.
- La ricerca è svolta in modo sistematico, combinando l'esperienza e la professionalità del consulente.
- La riservatezza e l'affidabilità sono qualità che contraddistinguono le società di executive search: in questo modo riescono a contattare candidati di difficile reperibilità, assicurando l'anonimato nelle prime fasi della ricerca sia all'azienda cliente sia ai candidati potenziali.
- La società di head hunting si basa su un network informativo che mette a disposizione sia dei candidati sia dell'azienda cliente.

2.4 LA VALUTAZIONE DELLA FASE DI RECLUTAMENTO

Il selezionatore deve essere in grado di comprendere se l'attività di reclutamento è stata svolta in modo efficiente ed efficace: il fine ultimo del reclutamento è quello di contattare, ad un costo contenuto, il numero maggiore di candidati nel minor tempo possibile. Per monitorare il raggiungimento di tale obiettivo, ci si avvale dell'indicatore dato dal rapporto tra numero di candidati da esaminare e numero di posizioni da coprire. Se il rapporto tra numeratore e denominatore è inferiore ad una unità, significa che nel mercato sono poche le persone con la professionalità ricercata oppure il selezionatore non è stato in grado di attivare i giusti canali di reclutamento. Se l'indice analizzato è pari ad uno, per ogni posizione vacante viene preso in considerazione un solo candidato: questa situazione non è necessariamente negativa, infatti ben si adegua alla ricerca di personale con professionalità non particolarmente elevate, come operai generici, addetti alle pulizie, camerieri stagionali e magazzinieri. Se il valore del rapporto è superiore ad uno, si esaminano più candidati per ogni posizione e di pari passo aumentano anche i costi. Non esiste un valore ottimale per questo indice, in quanto questo dipende dal tipo di figura ricerca e dall'esperienza del selezionatore. In sintesi, il reclutamento viene valutato sulla duplice dimensione dell'efficienza, in termini di costi e tempi, e dell'efficacia, relativamente alla capacità di attrarre le persone con le competenze e le abilità più vicine al profilo ideale ricercato. Per quanto concerne l'aspetto dei costi, questo può essere così espresso:

$$\text{Costo di reclutamento per assunto} = \frac{\Sigma \text{ costi diretti di reclutamento}}{\text{Numero di candidati assunti}}$$

I costi diretti di reclutamento comprendono le ore lavorate dagli addetti alla ricerca, il pagamento dei consulenti, i media utilizzati e i costi amministrativi.

In linea di massima, il costo di reclutamento per assunto dovrebbe essere contenuto, ma nella realtà varia a seconda del profilo ricercato.

L'altra dimensione dell'efficienza è attinente ai tempi del processo di reclutamento, se questi sono eccessivamente lunghi, i candidati migliori potrebbero nel frattempo aver già accettato le offerte più tempestive da parte dei concorrenti.

L'efficacia è essenziale nella valutazione dell'attività di reclutamento: tempi celeri e costi minimi non sono garanzia del fatto che vengano ricercate le persone migliori per ricoprire un determinato ruolo.

L'indicatore di efficacia si esprime attraverso il tasso di screening, concernente la capacità di attrarre i candidati con i requisiti adatti alla copertura del ruolo:

$$\text{Tasso di screening} = \frac{\text{N. di candidati che superano screening}}{\text{Numero di candidati totali}} \times 100$$

CAPITOLO 3: LA SELEZIONE

3.1: LA SELEZIONE E LE SUE FASI

In posizione immediatamente successiva all'attività di reclutamento, si colloca la selezione che, all'interno di una più ampia logica di acquisizione di risorse umane, si concretizza in una serie di attività finalizzate all'individuazione del candidato che meglio si adegui ai requisiti imposti dalla posizione vacante. La verifica dell'efficacia e dell'efficienza dell'intero processo di selezione si ha con l'inserimento del neoassunto nell'organizzazione e la stipulazione del contratto psicologico. Una buona selezione si fonda sui seguenti elementi:

- Una chiara e precisa specificazione del profilo ricercato;
- La scelta e l'uso appropriato di tecniche diverse;
- La misurazione delle caratteristiche per la valutazione dei candidati;
- La valutazione del processo.

Come detto, il processo di selezione inizia con il termine dell'attività di reclutamento e perdura fino a che il candidato non è inserito in azienda. Tale processo di selezione può essere distinto in tre macro-fasi, al termine di ognuna delle quali il candidato può essere respinto:

1. La fase di screening: si scremano i candidati sulla base della semplice valutazione dei dati personali. Questa prima fase può essere saltata, se i candidati vengono contattati avvalendosi di segnalazioni, liste di nominativi preselezionati fornite da scuole, università o associazioni. Infatti, i candidati

così convocati hanno già subito un primo screening, supportando la scrematura con alcune caratteristiche individuate dalla stessa azienda, come specializzazioni o votazioni conseguite al diploma.

2. La fase di valutazione: i candidati vengono ora valutati in base alle competenze possedute. Le tecniche di selezione utilizzate in questa fase devono essere coerenti con le competenze emerse dall'elaborazione del documento della person specification, così da massimizzare l'efficacia del processo di selezione e minimizzare il rischio di scegliere una persona non idonea a ricoprire il ruolo ricercato. I candidati sono sottoposti a test, interviste e assessment centre.
3. La decisione finale: questa fase si concretizza con l'inserimento del neoassunto in azienda e rappresenta un nodo cruciale dell'intero processo di selezione, dal momento che vede il concretizzarsi di un risultato tangibile, quale la selezione del candidato più vicino ai requisiti richiesti e la possibilità di porre le basi per una carriera di successo. Difficilmente si trova il candidato che corrisponde perfettamente al profilo ideale ricercato, spesso il candidato selezionato rappresenta un compromesso fra carenze e competenze sovrabbondanti rispetto ai requisiti. Considerando proprio ciò che differenzia il candidato scelto dal profilo ideale, si disegnano adeguati percorsi formativi, prevedendo periodi di affiancamento e una supervisione da parte del responsabile. Qualora sia impossibile colmare le carenze del

neoassunto, l'organizzazione può rimodellare il ruolo che è stato a questo assegnato, in modo da valorizzarne le competenze migliori e massimizzarne la performance. La terza fase si articola, a sua volta, in tre sotto processi: la scelta del candidato, la verifica delle referenze e l'offerta. In particolare, il selezionatore deve verificare la veridicità e l'attendibilità delle informazioni fornite dal candidato e sulla base di un riscontro positivo si modula la contestuale offerta. Gli elementi che sono sottoposti a verifica sono: il possesso di diplomi, attestati, certificazioni, l'idoneità al lavoro, la salute, i precedenti penali e le referenze.

Al termine di queste tre fasi che compongono il processo, bisogna procedere alla valutazione dell'intero ciclo della selezione, considerando la sua capacità di essere svolto con efficienza.

Mentre la valutazione della fase di selezione riguarda l'intero iter del processo, la valutazione degli strumenti di selezione, quali test, interviste e assessment centre, rappresenta un momento più circoscritto e viene effettuata alla luce di alcuni criteri, quali:

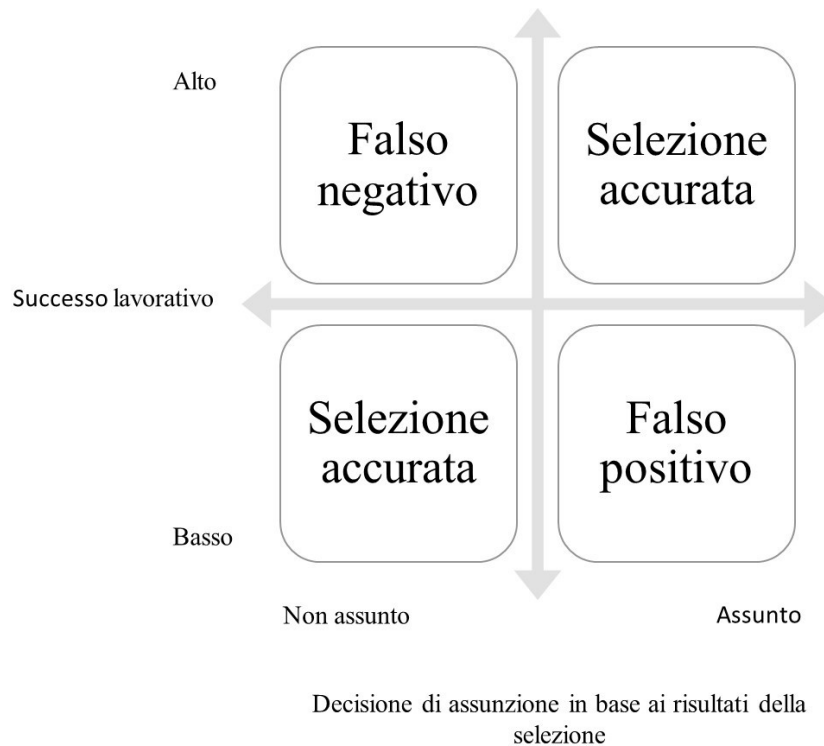
- La validità attiene al grado di accuratezza e precisione con cui lo strumento di selezione misura ciò che si è prefissato. Ad esempio, un test di intelligenza si pone come obiettivo la verifica e la misurazione dell'intelligenza del candidato e nulla dirà in merito alle conoscenze scolastiche o alla cultura generale. La validità può essere distinta in validità

del contenuto e validità rispetto a un criterio. La prima indica il fatto che le parti che compongono lo strumento di selezione devono rispecchiare l'insieme totale di contenuti che la prova stessa vuole analizzare. Ad esempio, un test di conoscenze riguardante la storia dell'arte italiana deve comprendere un numero equo di domande per ciascun periodo e movimento artistico. La seconda, la validità rispetto a un criterio, è data dal legame tra i risultati degli strumenti di selezione e la performance lavorativa del candidato. Si pensi alla correlazione tra i risultati della prova di selezione con le prestazioni lavorative che l'individuo effettua dopo lo svolgimento della stessa prova (modalità predittiva) oppure con la performance attuale (modalità concorrente).

- L'attendibilità rappresenta il grado di fedeltà di uno stesso test ripetuto più volte su un medesimo candidato ed in grado di dare ogni volta un risultato uguale.
- La sensibilità attiene all'abilità dello strumento di selezione di evidenziare le differenze fra i vari candidati, così che questi possano essere spalmati in classi e gruppi diversi a seconda del risultato ottenuto, ad esempio si possono utilizzare le classi "basso/medio/alto".
- L'economicità riguarda la capacità dello strumento di selezione di generare un costo inferiore ai benefici che se ne traggono.

Durante la fase di selezione possono essere commessi vari tipi di errori, la situazione è riassumibile nella seguente matrice:

Figura 3: La minimizzazione dei falsi positivi e dei falsi negativi



Fonte: G. Costa, M. Gianecchini, *“Risorse Umane: persone, relazioni e valore”*, McGraw-Hill, Milano, 2013

Nel primo quadrante in alto a sinistra si trova l’errore del falso negativo: durante la selezione viene scartato un buon candidato, in quanto non si riconoscono le sue potenzialità e competenze. I costi, in questo caso, sono difficili da quantizzare, ma attengono alla perdita dell’opportunità di assumere una persona valida per ricoprire quel ruolo in azienda. Nel terzo quadrante in basso a destra si colloca l’errore del

falso positivo: si assume una persona non in grado di ricoprire il ruolo prescelto e si generano, dunque, costi legati ai danneggiamenti dei macchinari, alla perdita di produttività, al peggioramento del clima aziendale, alla necessità di sostituire l'individuo.

Un altro aspetto critico legato alla fase della selezione riguarda l'asimmetria informativa, che coinvolge sia i candidati che l'azienda. Dal punto di vista dell'organizzazione, questa conosce solo gli aspetti più visibili del candidato, desumibili dal suo curriculum vitae o dai siti di social networking, mentre le parti più nascoste di ogni persona, come la capacità di lavorare in team, la tensione verso l'obiettivo e le capacità relazionali, possono essere scoperte solo attraverso il lavoro dello stesso candidato nell'organizzazione. I vari strumenti adoperati durante la selezione hanno come finalità proprio quella di far emergere questi tratti taciti di ogni candidato. Dal punto di vista del candidato, invece, questo conosce solo parzialmente le caratteristiche dell'impresa e le sue prospettive di carriera in essa. La generale incertezza creata dall'asimmetria informativa porta i candidati ad omettere i reali motivi per cui sono stati, eventualmente, licenziati o si sono dimessi, soprattutto se si vogliono mascherare passati conflitti con il precedente datore di lavoro. L'azienda, d'altra parte, se ha brevi prospettive di impiego per il candidato, preferisce tralasciare le possibilità di crescita professionale.

Si viene ad evidenziare una situazione di selezione avversa o opportunismo ex ante¹⁶, in cui una delle due parti riesce a manipolare la controparte, nascondendo eventuali informazioni. Ciò è la conseguenza dell'asimmetria informativa generatesi tra gli attori, che porta al comportamento scorretto messo in atto da uno dei soggetti durante la fase di stipulazione del contratto. In questo preciso momento si creano le basi per il contratto psicologico che legnerà azienda e neoassunto: si possono evitare tali comportamenti poco limpidi e chiari, solo se da entrambe le parti c'è la volontà di instaurare un rapporto di lungo periodo, portando così alla luce tutte le informazioni false oppure omesse.

¹⁶ Cfr. M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, 1976

3.2 LA FASE DI SCREENING

Lo screening rappresenta una fase preliminare, svolta al termine del reclutamento, che prevede di selezionare i candidati basandosi su una serie di caratteristiche coerenti con la job analysis e correlate alla person specification. Lo scopo è quello di giungere ad un numero circoscritto di candidati da convocare, quantità significativa ma al contempo non eccessivamente ampia, così da raggiungere un equilibrio tra costi e benefici. Lo screening si fonda sull'analisi di una serie di elementi, quali fattori demografici (età, genere, condizione familiare), conoscenze (titolo di studio, corsi di formazione, certificazioni professionali), profilo di esperienze (numero e tipo di esperienze lavorative), attitudini (aspettative, capacità di affrontare situazioni nuove). Lo screening è uno strumento in grado di agevolare e facilitare le successive fasi della selezione se ben utilizzato, altrimenti può ridurre le probabilità di convocare i candidati meglio rispondenti al profilo ricercato. Il selezionatore può organizzare lo svolgimento della fase di screening in modi diversi: Ugo Fermi¹⁷ suggerisce di suddividere i curricula in tre grandi categorie "SI/NO/NON PER ORA". Nei "SI" vengono raggruppati i curricula che possiedono le caratteristiche in sintonia con il job profile dell'annuncio e di cui il selezionatore

¹⁷ Ugo Fermi, laureato in Giurisprudenza, ha operato dieci anni nella Direzione del Personale di Aziende italiane e multinazionali come Responsabile delle Risorse Umane, successivamente ha prestato la sua attività lavorativa come Head Hunter, selezionando centinaia di Quadri e Manager per realtà private, pubbliche e internazionali. Per alcuni anni ha collaborato nel Consiglio Direttivo dell'AIDP (Associazione dei Direttori del Personale).

è assolutamente convinto per la successiva convocazione, mentre nei “NO” si collocano i curricula che vengono scartati, non avendo nulla in comune con la posizione ricercata. Infine, nei “NO PER ORA” vengono catalogati i curricula che hanno solo parzialmente le caratteristiche richieste dall’annuncio. Con questo metodo, il Dr. Fermi afferma di comprendere quante candidature ha a disposizione, quante persone convocare e in che ordine di priorità. Inizialmente vengono convocati i primi otto o dieci curricula appartenenti al gruppo dei “SI”, se però la selezione procede in modo insoddisfacente si prosegue convocando anche i “NO PER ORA.”¹⁸

Un'altra metodologia utilizzata dal selezionatore consiste nell’ordinare i vari curricula in ordine decrescente, partendo dai più coerenti con il profilo ricercato, il fine ultimo è quello di convocare per primi i candidati nella parte alta della graduatoria e dunque più attinenti alle caratteristiche ricercate, così da incrementare le probabilità di trovare la persona giusta con il minor numero possibile di colloqui e incontri. È bene tenere presente che per svolgere una selezione efficiente è necessario convocare un numero pari a dieci o dodici candidati, così da mantenere il rapporto tre a uno rispetto al numero di candidati che si intendono proporre per il colloquio finale.¹⁹

¹⁸ Cfr. U. Fermi, *Le risorse del selezionatore: strumenti e suggerimenti per la selezione del personale*, Franco Angeli, Milano, 2003

¹⁹ Cfr. R. Gatewood, H. S. Feild, M. Barrick, *Human Resource Selection*, 2010

Olivero²⁰ propone, invece, di classificare i candidati tra “positivi da convocare”, “negativi da non convocare” e di “seconda scelta”. Tra questi ultimi, il selezionatore può decidere di convocare dei candidati qualora non sia soddisfatto degli individui appartenenti al gruppo dei “positivi da convocare”. Nei candidati di “seconda scelta” sono presenti coloro che hanno solo parzialmente i requisiti ricercati, ad esempio non rientrano nel parametro dell’età o della residenza o degli anni di esperienza.

Tra le più importanti tecniche di screening possono essere annoverate il curriculum vitae, il questionario informativo e i biodati.

Il curriculum vitae è il biglietto da visita con cui il candidato si presenta al selezionatore e, dato che rappresenta la prima fonte di conoscenza tra i due, deve essere redatto in modo accurato e professionale. Ciascun curriculum dà informazioni in merito a generalità (nome, cognome, indirizzo, recapiti telefonici, e-mail), studi effettuati (laurea, diploma, anno di conseguimento, istituto, votazione), esperienza professionale (periodo, azienda, settore merceologico, posizione, mansioni svolte e obiettivi raggiunti), hobby e interessi personali. Da esso si possono evincere anche aspetti della personalità del candidato, osservando l’impostazione grafica, la cura dei particolari, la capacità di sintesi, le doti

Cfr. A. Zerilli, *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale*, Franco Angeli, Milano, 2002

²⁰ Cfr. S. Olivero, *Gestire la selezione*, IPSOA, Milano, 2005

organizzative, il tipo di scuola frequentata, la scelta degli hobby e l'impiego del tempo libero. Un aspetto molto importante del curriculum è rappresentato dalla foto scelta dal candidato: infatti, pur essendo vero che un curriculum deve colpire e attrarre il selezionatore per le competenze, le abilità e le doti del candidato, all'interno di una massa di curricula la foto scelta può catturare l'attenzione del selezionatore e fare così la differenza. Mediante il curriculum vitae il candidato può evidenziare le proprie qualità e tralasciare, mettendo in secondo piano, i propri lati negativi. Il soggetto può utilizzarlo come strumento da inviare indiscriminatamente ad un gran numero di aziende, senza che ci sia dalla sua parte un reale interesse verso l'organizzazione destinataria. I formati scelti dal candidato per presentare le informazioni e i tipi di contenuto evidenziati possono essere molto differenti e pertanto possono impegnare maggiormente o minormente il selezionatore nell'interpretazione dei dati da confrontare con le caratteristiche della person specification. Il criterio con il quale sono organizzate le informazioni dà luogo a tre differenti modelli di curriculum vitae: il modello cronologico è il più utilizzato fra i soggetti e al contempo il più apprezzato dai selezionatori per il suo carattere di praticità unita alla facile comprensione. L'esperienza professionale e lavorativa dell'individuo è esposta dalla più recente alla meno recente, seguendo un ordine cronologico. Il modello funzionale organizza le informazioni sulla base delle funzioni ricoperte dal candidato, per questo motivo è considerato dai selezionatori come un mezzo poco trasparente e chiaro, in grado di nascondere eventuali periodi

di inattività del candidato. Infine, il modello misto, visto come una forma ibrida tra modello cronologico e modello funzionale, evidenzia i punti di forza del percorso professionale del candidato, riportando allo stesso tempo lo storico di carriera. Tale modello si adatta bene a chi ha alle proprie spalle una solida e continuativa carriera ed esperienza, mentre mal si presta alle persone più giovani che non possono vantare una solida case history. Nella lettura del CV il selezionatore parte dal presupposto che ciò che non è stato scritto probabilmente non rappresenta una dimenticanza, quanto piuttosto una volontaria omissione: se, ad esempio, non viene indicata l'età anagrafica, verosimilmente si tratta di una persona vicina all'età pensionabile, oppure se è tralasciato lo stato di famiglia, l'individuo magari ha moglie/marito con figli, o ancora se non è specificato il voto di laurea, si presuppone che questo non sia particolarmente alto. Il curriculum vitae è solitamente correlato da una lettera di presentazione, se questa si presenta come standardizzata, il selezionatore comprende che il candidato sta partecipando a più selezioni contemporaneamente, inoltrando curricula senza una vera e propria cognizione di causa. Una lettera di presentazione personalizzata, invece, è sintomo di un candidato maturo e consapevole, dal momento che evidenzia in questa le sue affinità con la figura ricercata nonché la sua motivazione a lavorare in quella determinata organizzazione.

I questionari informativi, se ben strutturati, possono costituire un valido strumento tramite il quale ottenere informazioni sul candidato. Questi vengono differenziati

sulla base della dimensione dell'azienda, solitamente aziende piccole presentano questionari indifferenziati, e della diversificazione per mansioni, per cui il modello può concernere famiglie di ruoli all'interno della medesima organizzazione. In linea teorica, ci dovrebbe essere un questionario per ogni posizione da coprire, così da massimizzare l'efficienza dello strumento. L'elaborazione di un questionario informativo si realizza su dei criteri basilari:

- Non esistono questionari informativi validi per tutti i ruoli: bisogna adottare un questionario ad hoc per ogni famiglia di ruoli.
- La job analysis rappresenta l'unico riferimento per l'elaborazione del questionario.
- Le domande presenti all'interno del questionario devono essere coerenti al profilo richiesto ed in grado di evitare possibili effetti discriminatori.
- Più basso è il livello gerarchico della posizione da ricoprire e più semplice deve essere il questionario. Non è opportuno porre domande non essenziali.
- Il formato e la presentazione del questionario devono essere attraenti e chiari: il linguaggio usato, la grafica ed il colore devono agevolare la lettura e la comprensione delle domande per il candidato.

I biodati fanno la loro prima apparizione nella previsione della performance lavorativa alla fine dell'Ottocento: la Washington Life Insurance Company utilizza, negli Stati Uniti nel 1894, questa tecnica per la selezione degli agenti assicurativi. La metodologia venne ulteriormente sviluppata a partire dagli anni Quaranta dello

scorso secolo, venendo impiegata anche durante la Seconda guerra mondiale per individuare i talenti militari tra gli ufficiali dell'esercito statunitense. Il termine "biodati" altro non è che l'abbreviazione di "dati biografici": lo scopo di questa tecnica è quello di predire la futura performance lavorativa dell'individuo basandosi sul suo comportamento passato, infatti traducendo in grandezze misurabili aspetti della vita passata del candidato è possibile anticipare il suo rendimento futuro. I biodati, prima che nel campo delle Risorse Umane, furono impiegati nell'ambito delle assicurazioni per calcolare i premi assicurativi delle autovetture, considerando non solo il modello di automobile ma anche l'età dell'intestatario, la sua carriera di guidatore e il luogo di residenza. Tale tecnica può essere ritrovata anche nel marketing per segmentare i clienti, nella finanza per calcolare i profili di rischio degli investitori e in politica per prevedere il numero di elettori.

Esistono due impostazioni principali:

1. I weighted application blanks (WAB)
2. I biodati razionali, comunemente conosciuti come biodati

I weighted application blanks prevedono la costruzione di un questionario informativo nel quale le domande, concernenti la formazione o le esperienze lavorative, permettono la distinzione tra lavoratori di successo e quelli non di successo. Dopo aver individuato il nesso tra prestazione lavorativa e risposte alle domande, quelle collegate a performance di successo vengono ponderate per riflettere il loro grado di importanza nel differenziare i migliori lavoratori. Il

punteggio totale del candidato si ottiene dalla somma delle ponderazioni delle singole risposte e rappresenta una misura della performance attesa dal soggetto. I WAB prevedono una soglia di sbarramento, al di sotto della quale i candidati, non raggiungendo quel determinato punteggio minimo, vengono scartati automaticamente. Questi sono più diffusi negli Stati Uniti piuttosto che in Europa e si prestano ad essere introdotti con più facilità in contesti nei quali:

- Ci sono molti lavoratori che svolgono mansioni simili;
- Sono disponibili dettagliate informazioni sulla carriera dei lavoratori;
- Si prevedono programmi di formazione lunghi e costosi;
- Ci sono alti tassi di turn over;
- Il numero dei candidati è molto elevato rispetto al numero delle posizioni da ricoprire;
- I costi per sottoporre tutti i candidati ai test e alle interviste sono troppo elevati.

Dunque, questa tecnica consente di ridurre il numero di candidati a quelli per i quali è ragionevole sostenere gli ulteriori costi relativi al procedere delle fasi di selezione. Al contrario dei WAB, che si fondano su dati di fatto, informazioni verificabili sulla formazione e sulle precedenti esperienze lavorative, i biodati razionali considerano un campione più ampio di informazione, relativamente agli studi compiuti, alle esperienze, agli interessi personali, alle attitudini, alle aspettative, ai valori. Il fine ultimo dei biodati razionali è quello di individuare percorsi biografici dei candidati

simili a quelli delle persone che nell'organizzazione hanno svolto performance di successo.

Lo screening si conclude con la convocazione dei candidati, operazione che viene svolta solitamente telefonicamente da parte dell'ufficio di segreteria, anche se sarebbe meglio se la telefonata fosse svolta dallo stesso selezionatore, maggiormente in grado di dare informazioni puntali ai candidati qualora lo richiedessero. La convocazione non si limita alla fissazione di un appuntamento per il colloquio, ma rappresenta l'occasione per approfondire aspetti del curriculum che appaiono poco chiari o richiedere informazioni aggiuntive, in primis concernenti il livello retributivo e l'inquadramento. Infatti, se ad essere contatto è un candidato che al momento è già impiegato in un'attività lavorativa, bisogna assicurarsi che non guadagni più di quanto possa offrire l'azienda-cliente per la quale si svolge la selezione. Solitamente si tendono a contattare i candidati che attualmente guadagnano il 10% in meno rispetto a quanto proposto dalla nuova occasione lavorativa: il miglioramento economico è infatti il motore principale del possibile cambio di impiego. Telefonicamente, il selezionatore può comprendere alcuni aspetti del candidato in relazione al suo modo di esprimersi, al linguaggio utilizzato, alla gestione della relazione. Già nella sede della convocazione, è bene che il selezionatore dia al candidato una panoramica delle successive tappe in cui si andrà ad articolare il processo di selezione.

3.3 LA FASE DI VALUTAZIONE

Gli strumenti utilizzati durante la fase di valutazione sono:

1. Il colloquio di selezione
2. I test
3. L'assessment center

Il colloquio, che letteralmente significa “conversazione tra due o più persone”, è uno strumento di comunicazione bidirezionale, in cui selezionatore e intervistato si scambiano reciprocamente informazioni. Esso non deve limitarsi ad accertare la corrispondenza fra le competenze del candidato e le caratteristiche delineate nel job profile, quanto verificare la possibilità che tra il soggetto e l'azienda si possa instaurare un rapporto duraturo nel tempo e che porti profitto ad entrambe le parti. Da una parte, il valutatore si prefigge come obiettivo quello di esprimere una valutazione il più possibile attendibile alla realtà. Dall'altra parte, il valutato tenta di presentarsi al meglio delle proprie possibilità, evidenziando i punti di forza e tralasciando i punti di debolezza. Non è solo il selezionatore a valutare il candidato, ma anche quest'ultimo tramite il colloquio cerca di farsi un'idea sul selezionatore, sulla posizione ricercata, sull'organizzazione e proprio per questo motivo il selezionatore è molto interessato a dare una buona immagine di sé e della stessa azienda. Il colloquio è finalizzato a:

- Verificare e approfondire le informazioni ricavate in fase di screening sul candidato;

- Creare una realistic job preview, ossia fornire al candidato una visione completa dell'azienda, comprensiva di aspetti positivi e negativi, nonché chiarire cosa l'azienda si aspetta da chi ricoprirà la posizione vacante;
- Presentare l'azienda e trasferire una buona immagine di essa.

La tecnica del colloquio ben si presta a valutare alcune caratteristiche personali, quali le competenze relazionali, come la socievolezza o le abilità verbali, nonché le competenze relative alla “buona cittadinanza”, come l'affidabilità, la risolutezza, la coscienziosità, la perseveranza.²¹

La preparazione di un buon colloquio deve basarsi su un'adeguata attenzione agli aspetti di comunicazione, organizzazione e contenuto nelle fasi precedenti, in particolare durante la definizione del job profile, nel reclutamento e nella convocazione. L'elemento della comunicazione attiene alle modalità con cui l'azienda ha curato la propria immagine, ossia all'utilizzo di canali di reclutamento particolarmente apprezzati e conosciuti, come i social, e all'impostazione di un dialogo con il candidato, già nella fase di convocazione, improntato alla trasparenza e alla chiarezza. L'aspetto organizzativo concerne i modi con cui l'azienda ha programmato le attività di selezione, considerando le esigenze dei candidati relativamente a date ed orari, la logistica degli incontri e la durata dell'iter selettivo. Infine, l'aspetto di contenuto si riferisce all'offerta fatta dall'azienda al candidato,

²¹ Schmitt, 1976

offerta che deve dimostrarsi particolarmente allettante ed essere vista come un'opportunità di crescita professionale. Tutti questi elementi concorrono nella creazione di precise aspettative sul colloquio da parte di valutato e valutatore, che sulla scia di questi aspetti tendono a orientare i propri atteggiamenti e a seguire determinate strategie comportamentali. Un colloquio di successo presuppone sia un'attenta preparazione da parte del selezionatore, che deve cercare di condurre lo stesso in modo neutro e obiettivo focalizzandosi sull'ascolto e sull'osservazione, sia sull'accoglienza degli ambienti in cui viene svolta l'intervista.

Il selezionatore deve provvedere ad avere con sé, durante il colloquio, la documentazione attinente alla ricerca in oggetto, composta dalla descrizione della posizione (job description), dalle competenze attinenti al ruolo (person specification), dal profilo professionale oggetto di selezione (job profile) e dal testo della comunicazione impiegato in fase di reclutamento. Per raggiungere un legame empatico con il candidato, il valutatore deve aver letto il materiale relativo al soggetto, composto da curriculum vitae, eventuale domanda di assunzione, appunti presi nel corso della telefonata di convocazione, schema colloquio e, qualora fossero stati svolti antecedentemente, i risultati dei test e delle prove individuali o di gruppo. Tra i documenti in possesso del selezionatore deve anche comparire una brochure aziendale, da consegnare al candidato alla fine del colloquio, a prescindere dal suo effettivo esito. Un'attenzione particolare deve essere rivolta alla realizzazione di un setting del colloquio, che ispiri al candidato un clima di fiducia,

apertura e disponibilità. Per prima cosa, la reception dell'organizzazione deve essere al corrente dell'arrivo del soggetto per il colloquio ed è buona abitudine che un incaricato della Direzione risorse umane lo accolga e lo accompagni nell'ufficio del selezionatore oppure nella sala d'aspetto, la quale deve cercare di evitare che il candidato sia esposto alle attenzioni degli altri dipendenti o di altri visitatori. Anche la sala d'attesa deve essere congeniata come un ambiente accogliente e distensivo, arredato in modo sobrio e funzionale, ad esempio con divanetti, tappeti e un tavolino basso su cui riporgere riviste specializzate nel settore in cui opera l'azienda, ed adiacente ad una toilette in cui il candidato può trovare uno specchio sufficientemente ampio per poter controllare il proprio aspetto. Altrettanta cura deve essere riservata nell'allestimento della stanza in cui vien svolto il colloquio: questo locale deve presentare i soliti caratteri di accoglienza e riservatezza, essere lontano dai vari rumori ed avere un'ampiezza tale da non far percepire al candidato né un senso di soffocamento né di eccessiva dispersività. Le pareti devono essere colorate con tinte pastello, la luce non deve essere troppo intensa, in modo da non arrecare fastidio agli occhi. L'arredamento principale è dato da un tavolo rettangolare, posto al centro della stanza e orientato in modo tale da avere ai suoi lati finestra e porta di accesso, così che il candidato non sia esposto ad un'illuminazione troppo forte e non venga distratto da ciò che accade all'esterno. Per quanto concerne l'argomento della disposizione delle sedie intorno al tavolo, ci sono selezionatori che preferiscono collocarle una di fronte all'altra ai due lati del

tavolo, così da permettere un colloquio vis à vis fra valutatore e valutato. Altri, invece, ritengono che sia preferibile porre le sedute una accanto all'altra, così da creare un clima più disteso e informale e dare al candidato un'idea di situazione paritaria con il selezionatore.²² Onde evitare l'instaurarsi di una barriera comunicativa tra i due interlocutori, è bene assicurarsi che sul tavolo siano presenti solo la documentazione attinente alla ricerca di personale e il materiale relativo al candidato, eliminando computer, pile di libri o altre suppellettili. Per non disturbare la conversazione, è buona norma che entrambi, valutatore e valutato, spengano i propri cellulari. Sulla parete posta di fronte al selezionatore e alle spalle del candidato, si può appendere un orologio, così che l'intervistatore possa guardare l'ora senza ricorrere al gesto di osservare il proprio orologio da polso, gesto che può far trasparire disinteresse e fretta di concludere il colloquio.

Il selezionatore costruisce nella sua mente l'iter delle varie fasi seguite durante il colloquio: il tutto ha inizio con la fase di apertura, nel corso della quale il selezionatore inizia ad instaurare una relazione con il candidato volta alla sincerità, cordialità e accoglienza. L'intervistatore rompe il ghiaccio, in modo da far sentire il soggetto a proprio agio e tranquillizzandolo. Egli raccoglie le prime impressioni sul candidato, osservando il suo modo di presentarsi, il comportamento verbale e

²² Cfr. A. Castiello D'Antonio, *Interviste e colloqui in azienda*, Raffaello Cortina, Milano, 1994
Cfr. E. Giusti, M. Pizzo, *La selezione professionale. Intervista e valutazione delle risorse umane*, Sovera, Roma, 2003

non verbale. Procede affermando che il candidato è risultato positivo alle precedenti fasi e per questo è giunto fino al colloquio e presentando l'organizzazione e le successive fasi in cui si articolerà il processo di selezione. Il cuore del colloquio è rappresentato dalla fase centrale, durante la quale il valutatore raccoglie con un maggior grado di dettaglio informazioni concernenti le conoscenze, le capacità, le caratteristiche comportamentali, i tratti della personalità, le motivazioni, gli obiettivi, le aspettative, i principi, i valori e gli atteggiamenti della persona che ha di fronte. Inoltre, egli espone all'intervistato le caratteristiche del ruolo da ricoprire e indaga sulle motivazioni che lo spingono a cambiare lavoro, qualora fosse già impiegato in un'altra attività lavorativa. Il colloquio termina con la fase di chiusura, nel momento in cui l'intervistatore sente di aver ottenuto tutte le informazioni necessarie per compiere la propria valutazione. Questo fa una sintesi di tutto ciò che è emerso durante il colloquio ed invita il candidato a chiedere ulteriori chiarimenti qualora ne avesse la necessità. È bene chiarire al candidato cosa deve aspettarsi dai momenti successivi allo stesso colloquio, così da non generare false ed illusorie aspettative: ad esempio il candidato, in caso di esito positivo, sarà contatto telefonicamente per accedere al successivo colloquio. Esistono anche casi in cui il selezionatore, dopo il colloquio, riesce a farsi un'idea ben chiara sul candidato, comunicandogli direttamente l'esito del processo.

Il selezionatore, nel corso del colloquio, si aiuta attraverso la compilazione di una scheda, così da focalizzare in tempo reale i passaggi maggiormente critici della vita

professionale del candidato. Una volta compilata, la scheda va ad arricchire l'archivio delle candidature grazie alle ulteriori informazioni e chiarimenti contenuti al suo interno. Per alcuni selezionatori compilare la scheda nel mezzo del colloquio rappresenta una fonte di distrazione e poca attenzione, pertanto preferiscono rinviare la sua elaborazione nella mezz'ora successiva all'incontro con il soggetto. È sconsigliabile completare le schede colloquio di tutti i candidati a fine giornata, in quanto le informazioni assorbite da uno piuttosto che da un altro possono mandare in confusione il valutatore. Ugualmente sconsigliata è la pratica di registrare o videoregistrare il candidato mentre viene intervistato: da una parte ciò è vietato per legge qualora il candidato non sia stato informato e abbia firmato la deliberativa sulla privacy, dall'altra potrebbe essere messo in imbarazzo influenzando di conseguenza i suoi comportamenti. I primi campi da compilare della scheda colloquio attengono ai dati anagrafici, all'istruzione scolastica e ai corsi di formazione: per non sottrarre tempo al colloquio e dato che si tratta di informazioni facilmente reperibili dal curriculum vitae del candidato, si suggerisce al valutatore di completarli prima dell'inizio dell'intervista, andando poi ad arricchirli con ulteriori nozioni aggiuntive emerse durante la chiacchierata con il candidato. Seguono le aree attinenti alle conoscenze informatiche e linguistiche e alle esperienze lavorative: relativamente a questo ultimo aspetto il selezionatore concentra l'attenzione nell'individuare eventuali intervalli temporali tra un'occupazione e un'altra e possibili miglioramenti retributivi che hanno coinciso

con il cambio dei vari mestieri svolti dall'individuo. Per quanto concerne le esperienze professionali, si annotano le caratteristiche della posizione che il candidato ricopriva, mentre un ulteriore approfondimento va dato alle motivazioni che hanno spinto il soggetto a cambiare lavoro. L'intervistatore verifica il grado di coincidenza tra le aspettative professionali del valutato e ciò che effettivamente costituisce il suo background di esperienze professionali, tramite l'osservazione delle aspettative professionali dichiarate dal soggetto. Si prosegue con la sezione dedicata agli interessi extraprofessionali, quali l'impiego del tempo libero e gli hobby praticati. Infine, il selezionatore può scrivere qualche nota sulle impressioni avute a caldo dall'incontro con il candidato. Di seguito si riporta un esempio di scheda del colloquio:

Figura 4: Esempio scheda di colloquio

SCHEMA COLLOQUIO						
Figura professionale:		Archiviazione			Data:	
Altre figure professionali:						
DATI ANAGRAFICI/DEMOGRAFICI						
Cognome _____		Nome _____				
Nato/a _____ il _____		Residenza _____		Città _____		
Tel. _____		Cell. _____		e-mail _____		
Stato civile _____		Automunito _____				
ISTRUZIONE SCOLASTICA						
Medie Sup. _____		Anno _____		Voto _____		
Università _____		Anno _____		Voto _____		
CONOSCENZE LINGUISTICHE			CONOSCENZE INFORMATICHE			
_____ <input type="checkbox"/> ott. <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> discr. <input type="checkbox"/> scol.			_____			
_____ <input type="checkbox"/> ott. <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> discr. <input type="checkbox"/> scol.			_____			
_____ <input type="checkbox"/> ott. <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> discr. <input type="checkbox"/> scol.			_____			
_____ <input type="checkbox"/> ott. <input type="checkbox"/> buono <input type="checkbox"/> discr. <input type="checkbox"/> scol.			_____			
CORSI DI FORMAZIONE/SPECIALIZZAZIONE						
Ente	Titolo	Anno	Anno	Durata		
ESPERIENZE LAVORATIVE						
1) dal / al /	Azienda	Località	CCNL	Liv.	Retr.	Mansione entrata
N° dip.	Prodotto/Servizio	Fatturato				Mansione uscita
2) dal / al /	Azienda	Località	CCNL	Liv.	Retr.	Mansione entrata
N° dip.	Prodotto/Servizio	Fatturato				Mansione uscita
3) dal / al /	Azienda	Località	CCNL	Liv.	Retr.	Mansione entrata
N° dip.	Prodotto/Servizio	Fatturato				Mansione uscita
ESPERIENZE PROFESSIONALI						
MOTIVAZIONI AL CAMBIAMENTO						
ASPETTATIVE PROFESSIONALI						
INTERESSI EXTRAPROFESSIONALI						
NOTE						

Fonte: C. G. Cortese, A. Del Carlo, "La selezione del personale: come scegliere il candidato migliore ai tempi del web", Raffaello Cortina Edizioni, Milano, 2017

Per aiutare il selezionatore nella scelta delle domande da porre e nella redazione del profilo del candidato, Levati e Saraò²³ propongono un modello per descrivere le varie dimensioni comportamentali, affiancando ad ogni classificazione una breve descrizione di come questa si presenta nel soggetto.

Figura 5: Descrizione delle dimensioni comportamentali

Adattamento/Flessibilità di pensiero: modificare il proprio pensiero o comportamento in base alle esigenze della situazione, adattandosi senza difficoltà ai cambiamenti di priorità.
Assertività: esporre le proprie idee pur rispettando quelle degli interlocutori.
Autonomia/Iniziativa: sapersi autoattivare senza la necessità di stimoli e/o controlli esterni.
Comunicazione: linguaggio, espressione verbale, ascolto, efficacia comunicativa.
Gestione del conflitto: affrontare il contrasto interpersonale, mantenendo la necessaria determinazione e lucidità, controllando adeguatamente il piano emotivo.

²³ Cfr. W. Levati, M. V. Saraò, *Assessment center. Analisi di un metodo di valutazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2005

<p>Gestione dell'ansia: affrontare situazioni incerte e rischiose, presenti soprattutto nei processi decisionali, sulla base della propria stabilità emotiva e sicurezza personale.</p>
<p>Gestione della relazione: gestire efficacemente le relazioni in contesti diversi.</p>
<p>Intelligenza sociale: comprendere le motivazioni, le aspettative e i comportamenti degli interlocutori.</p>
<p>Leadership: interpretare gli indirizzi generali all'interno dell'organizzazione e porsi come polo di aggregazione emotiva dei bisogni e delle motivazioni del gruppo guidato.</p>
<p>Orientamento al lavoro di gruppo: integrarsi nelle attività del proprio gruppo di appartenenza, condividendo obiettivi comuni e prediligendo la collaborazione.</p>
<p>Orientamento al risultato: mantenere costanza di rendimento, anche di fronte a ostacoli e imprevisti o in situazioni di particolare emergenza.</p>
<p>Problem solving: elaborare e approfondire le variabili di un problema, giungendo a una soluzione che tenga conto degli obiettivi prioritari.</p>
<p>Visione di insieme: considerare in una prospettiva integrata problemi diversi, cercando soluzioni efficaci sia al problema che si affronta sia al contesto di riferimento.</p>

Fonte: C. G. Cortese, A. Del Carlo, *“La selezione del personale: come scegliere il candidato migliore ai tempi del web”*, Raffaello Cortina Edizioni, Milano, 2017

Gli elementi che influenzano il processo di formazione della valutazione sono: le impressioni pre-colloquio, le strategie di impression management, le caratteristiche del candidato, i comportamenti verbali e non verbali del candidato e le modalità di gestione delle informazioni sfavorevoli da parte del selezionatore. Ciò che, in particolare, riesce a condizionare il processo di valutazione è dato dal livello di competenza del selezionatore: valutatori poco esperti e competenti si lasciano influenzare nel loro giudizio dai comportamenti verbali e non verbali dei candidati, mentre selezionatori competenti traggono da questi elementi ulteriori spunti di riflessione.

Tra le impressioni pre-colloquio si trovano:

- La categorizzazione è un processo cognitivo tramite il quale il selezionatore semplifica la realtà, adattando i vari casi ad un numero di categorie inferiori a quelle del numero dei singoli casi osservati. Dunque, si finisce per inserire all'interno di una determinata categoria un individuo per il fatto che possiede uno o due attributi propri di quella categoria, e di conseguenza vengono estesi allo stesso individuo gli altri attributi che caratterizzano la categoria in oggetto.
- La formazione di stereotipi fa sì che il selezionatore costruisca in sé un'immagine impoverita concernente una categoria di soggetti.
- Il pregiudizio prevede da parte del selezionatore una predisposizione personale sfavorevole verso la categoria in oggetto.

Allo stesso tempo, il candidato che ha intenzione di farsi assumere, cerca di adottare comportamenti tali da far buona impressione nei confronti del selezionatore. Tra le strategie di impression management messe in atto dal soggetto, si ricordano:

- L'ingratiation rappresenta l'insieme di comportamenti verbali e non verbali messi in atto dal candidato per compiacere il valutatore, come il dichiararsi d'accordo con le sue affermazioni, il dissentire raramente, l'annuire con il capo, il sorridere spesso e il mantener un contatto visivo prolungato.
- Il termine deception indica i comportamenti assunti dal candidato per non far emergere, durante il colloquio con il selezionatore, suoi aspetti negativi o limiti o situazioni passate di cui non è fiero.

Il selezionatore, dal suo canto, per evitare un comportamento di ingratiation da parte del candidato, può chiedergli di argomentare il suo punto di vista e verificare se questo coincide effettivamente con il proprio, mentre in caso di deception può incentrare il colloquio proprio su quegli argomenti che il candidato cerca di nascondere o omettere.

Il processo di valutazione è, inoltre, influenzato dalle caratteristiche del candidato e dai suoi comportamenti verbali e non verbali. Per quanto attiene alle

caratteristiche del valutato, un'attenzione particolare deve essere posta nella combinazione genere del selezionatore-genere del candidato²⁴:

- Selezionatore maschio- candidato maschio: entra in gioco lo stereotipo del candidato ideale, avente tratti prettamente maschili, che finisce per influenzare il selezionatore. Il selezionatore, qualora sia rappresentato dal futuro responsabile, può vedere il candidato del suo stesso sesso come una minaccia al mantenimento della propria posizione lavorativa.
- Selezionatore maschio- candidata femmina: la valutazione può risentire delle storiche discriminazioni rilette al mondo femminile, anche se ciò può essere bilanciato dall'attrazione fisica che il selezionatore può provare per la candidata.
- Selezionatrice femmina- candidata femmina.: la selezionatrice tende a dare una valutazione positiva alla candidata, in conseguenza di quel sentimento

²⁴ Cfr S. V. Cates, *"Do human resource professionals practice the self- fulfilling prophecy: An examination of the influence of applicant gender and applicant weight in the context of an employment selection decision"*. In Dissertation Abstracts International: Humanities and Social Sciences, 1999

Cfr. A. I. Huffcutt, J. A. Weekley, W.H. Wiesner, T. G. Degroot, C. Jones, *"Comparison of situational and behavior description interview questions for higher-level positions"*. In Personal Psychology, 2001

Cfr. A. E. M. Van Vianen, T. M. Willenimsen, *"The employment interview. The role of sex stereotypes in the evaluation of male and female job applicant in the Netherlands"*. In Journal of Applied Social Psychology, 1992

di riscatto e ribellione verso le discriminazioni che da sempre hanno oppresso il genere femminile.

- Selezionatrice femmina- candidato maschio: se nella selezionatrice è attivo lo stereotipo del candidato ideale maschio, questa tende a favorire il genere maschile.

Parlando dell'appartenenza etnica, il selezionatore può preferire candidati di colore, onde evitate di essere tacciato di razzismo, ma allo stesso tempo si possono definire dei requisiti etnici che portano all'esclusione o all'inclusione di certi gruppi, a causa della volontà del management di dare una certa immagine all'azienda e dalla paura che alcune etnie non siano in grado di adeguarsi al linguaggio in uso nell'organizzazione.

L'età del candidato può essere vista sotto una duplice luce: se, da una parte, l'età avanzata è simbolo di maturità ed esperienza lavorativa, dall'altra questa può rappresentare un ostacolo all'inserimento del candidato nell'azienda, andando a preferire candidati più giovani, ritenendo che questi siano più motivati, in grado di adattarsi con maggiore facilità al nuovo contesto aziendale e per la possibilità di attivare nei loro confronti forme contrattuali più flessibili e vantaggiose per l'organizzazione, come i contratti di apprendistato.

L'influenza può dipendere anche dalle caratteristiche fisiche del candidato, che si dividono in:

- L'espressione facciale del soggetto può essere matura o immatura, a coloro a cui si associa un'espressione facciale di questo ultimo tipo viene solitamente assegnata una valutazione negativa, considerandoli poco affidabili e seri.
- L'obesità è considerata negativamente soprattutto per le posizioni lavorative che prevedono il contatto con il pubblico, dal momento che si attribuiscono alla persona obesa l'essere meno disciplinata, la pigrizia, l'aver una personalità emotivamente disturbata e relazioni con gli altri difficoltose.
- L'attrattiva fisica genera nel selezionatore di sesso opposto al candidato una valutazione positiva.

Trattando invece dell'abbigliamento del candidato, i selezionatori tendono ad elargire giudizi positivi quando hanno di fronte un soggetto vestito con uno stile classico, giacca e cravatta per gli uomini e tailleur per le donne, piuttosto che stili maggiormente informali, come il casual o lo sportivo. L'abbigliamento classico è sintomo di rispetto verso l'organizzazione ed il selezionatore stesso che si ha di fronte.

Un giudizio positivo consegue anche dall'aspetto esteriore del candidato, se questo ha, infatti, cura di sé, capelli in ordine, è pulito e ha abiti non sgualciti. Una parentesi deve essere aperta a proposito dei tatuaggi: solitamente tatuaggi molto visibili tendono a portare il selezionatore verso giudizi negativi.

In generale, si può sostenere che la similarità tra selezionatore e candidato conduce ad una valutazione positiva, ciò accade quando il soggetto risponde alle domande proprio allo stesso modo in cui avrebbe fatto il selezionatore in persona.

Altra categoria importante durante la definizione della valutazione, è data dai comportamenti non verbali:

- La gestualità si manifesta con movimenti sincroni del capo e delle mani con quanto affermato dal candidato, ciò è sinonimo di sicurezza.
- La postura eretta lancia il messaggio che il candidato è sicuro di sé.
- Il prolungato contatto visivo tenuto dal candidato con gli occhi del selezionatore, convince questo ultimo del fatto di avere di fronte a sé un soggetto sicuro di sé.

Tra i comportamenti verbali, si ricordano:

- Lo stile di comunicazione può essere “assertivo”, quando il candidato esprime le proprie idee pur rispettando quelle diverse del selezionatore, “condiscendente”, quando il soggetto modifica la propria opinione in base a ciò che dice il selezionatore, “direttivo”, quando il soggetto rimane della sua idea e pretende che l’altro lo asseconi dichiarandosi in accordo con lui. Lo stile maggiormente preferito dai selezionatori è quello assertivo.
- Un tono della voce greve e sommesso è interpretato dal valutatore come mancanza di fiducia in se stesso.

- Il ritmo dell'espressione verbale deve prevedere un corretto ed equilibrato utilizzo delle pause: poche e brevi pause indicano che la persona si trova in uno stato di ansia, pause lunghe simboleggiano indecisione.
- La fluidità del discorso è data dalla scorrevolezza dell'espressione verbale. Si tendono a penalizzare i candidati stranieri, proprio per la scarsa fluidità dei loro discorsi dovuti alla poca padronanza della lingua.
- Le inflessioni dialettali conducono ad un giudizio negativo, a meno che candidato e selezionatore abbiano le medesime cadenze dialettali.
- La correttezza formale del discorso è data dalla capacità del valutato di utilizzare correttamente i tempi verbali, costruire periodi con un'adeguata *consecutio temporum*, esprimersi in modo grammaticalmente corretto, utilizzare sinonimi.
- L'appropriatezza dei contenuti del discorso prevede la competenza del soggetto di rispondere in modo coerente alle domande postegli dal selezionatore, esprimendosi in modo conciso ma completo ed offrendo opinioni personali.

La valutazione del candidato risente, anche, delle modalità con cui il selezionatore gestisce le informazioni sfavorevoli che emergono dal colloquio. Le modalità considerate sono:

- Attribuzione di maggiore importanza alle informazioni sfavorevoli piuttosto che a quelle positive;

- Attribuzione di carattere sfavorevole alle informazioni ambigue.

Il selezionatore vuole evitare di assumere una persona non idonea, dunque per paura di commettere un tale errore, per eccessiva prudenza, tende a valutare in maniera molto accurata le informazioni negative comunicategli dal candidato.²⁵

Bolster e Springbett affermano che per controbilanciare un'informazione negativa ne servono almeno otto positive.²⁶

Le informazioni sfavorevoli possono originare da un dato oggettivo, come un cambio di residenza del candidato che lo allontana significativamente dalla sede di lavoro oppure da un ingiustificato ritardo al colloquio di selezione, oppure da un dato soggettivo, derivante dall'interpretazione personale del selezionatore di un elemento ambiguo, come lo sguardo del candidato costantemente rivolto verso il basso.

Per mantenere un soddisfacente equilibrio psicologico e percependo una situazione di asimmetria informativa tra se stesso e il selezionatore che lo sta giudicando, il candidato mette in atto dei meccanismi di difesa e delle misure di sicurezza. I primi sono attivati dal soggetto in modo inconscio, mentre le misure di sicurezza sono individuabili dal selezionatore più facilmente, venendo adottate dal candidato in

²⁵ Cfr. P. Argentero, *L'intervista di selezione*, Franco Angeli, Milano, 2005

²⁶ Cfr. B.I. Bolster, B. M. Springbett, "The reaction of interviewers to favorable and unfavorable information". In *Journal of Applied Psychology*, 1961

modo cosciente. Argentero²⁷ e Gandolfi²⁸ evidenziano i seguenti meccanismi di difesa:

- La proiezione di un proprio attributo o di un proprio stato d'animo a un soggetto terzo, come un collega, un capo o il selezionatore stesso.
- La razionalizzazione di comportamenti e opinioni che non sono accettabili su un piano affettivo o valoriale.

Fermi²⁹ individua, invece, le seguenti categorie in cui scindere i meccanismi di difesa:

- L'evasione: il candidato evita le risposte dirette e divaga rivelando il minimo indispensabile.
- La seduzione: il candidato cerca di accattivarsi l'approvazione del selezionatore, mostrandosi accondiscendente a tutte le sue affermazioni. Questo meccanismo è solitamente usato da chi è particolarmente affascinato dal potere delle autorità.
- L'aggressione: è un comportamento tipico di chi è avverso alle autorità e alle manifestazioni di potere. Il candidato tende ad essere polemico e sarcastico e ad alzare una barriera tra sé e il selezionatore.

²⁷ Cfr. P. Argentero, *L'intervista di selezione*, Franco Angeli, Milano, 2005

²⁸ Cfr. G. Gandolfi, *Il processo di selezione*, Franco Angeli, Milano, 2003

²⁹ Cfr. U. Fermi, *Le risorse del selezionatore: strumenti e suggerimenti per la selezione del personale*, Franco Angeli, Milano, 2003

Compito del selezionatore è smascherare tali meccanismi di difesa, utilizzando l'ascolto e la propria esperienza.

L'intervista può assumere tre diverse forme:

- L'intervista non strutturata predilige il processo naturale del dialogo, incoraggiando il candidato a parlare liberamente. Il vantaggio dato da questo tipo di intervista è rappresentato dal fatto che il candidato si sente maggiormente a suo agio e può discutere di ciò che ritiene maggiormente opportuno, dall'altro lato la forma non strutturata dà al selezionatore la possibilità di concentrarsi più sull'ascolto che sulla formulazione delle domande e in più non necessita di un particolare grado di preparazione da parte dell'intervistatore. Lo svantaggio si manifesta nel fatto che questa intervista non permette una comparazione oggettiva tra i candidati, in quanto ci si basa sulle percezioni del selezionatore.
- L'intervista strutturata vuole superare i limiti della precedente forma di intervista, modulandosi su domande predefinite, sistemi di valutazione standardizzati e regole per il processo decisionale. Questa modalità consente di ottenere un confronto oggettivo fra i candidati: le loro risposte sono valutate sulla base di dimensioni, ricavate da una precedente job analysis. Emergono tre approcci per lo sviluppo di domande specifiche all'interno dell'intervista strutturata:

1. L'intervista situazionale nasce dal presupposto che gli intenti comportamentali delle persone sono predizione dei loro comportamenti futuri. Dunque, si pongono al candidato domande calandolo in una ipotetica situazione lavorativa. Per prima cosa, partendo dalla job analysis, bisogna sviluppare la tecnica dell'incidente critico. Questo ultimo è rappresentato dalla descrizione di comportamenti lavorativi realmente accaduti e riferibili a situazioni esemplari, sia in senso negativo che positivo. Tramite questa tecnica si descrive una situazione, ciò che l'ha prodotta e le sue conseguenze, senza dare però una valutazione alla stessa. Il secondo passo consiste nel selezionare un numero sufficientemente rappresentativo di incidenti critici per ogni dimensione e, successivamente, sulla base di ciò andare a formulare le domande. Ogni domanda richiede al candidato di raccontare come questo si sarebbe comportato se si fosse trovato in una situazione del genere. Le risposte date dai candidati sono confrontate con una lista, assegnando ad ognuna di esse un punteggio in merito all'appropriatezza e alla pertinenza. I vantaggi dell'intervista situazionale sono legati alla sua validità e facilità di utilizzo, mentre gli svantaggi sono riconducibili ai tempi lunghi di attuazione, alla necessità di coinvolgere esperti della mansione, alla non

trasferibilità del modello di domande elaborate nei confronti di un'altra posizione lavorativa.

2. La Behavior Description Interview (BDI) si fonda sull'assunto che il comportamento futuro degli individui dipenda dai loro comportamenti passati. In questo caso le domande sono volte ad accertare i comportamenti o le competenze manifestati in passato e riferiti a specifiche posizioni lavorative. La BDI si concentra su quegli aspetti in grado di generare la performance tipica, ovvero la capacità di collaborare con gli altri, l'impegno, l'organizzazione, l'affidabilità. Il selezionatore pone al candidato una domanda principale, atta a far tornare alla memoria del soggetto una situazione lavorativa passata, segue una domanda di approfondimento, tramite la quale il valutatore cerca di scoprire il comportamento tenuto dall'individuo in quella specifica circostanza. Qualora il candidato non avesse esperienze lavorative alle proprie spalle, le domande devono focalizzarsi sulle competenze senza andarle a calare in contesti specifici. Per ciascuna dimensione analizzata, a seconda delle risposte ottenute, il selezionatore classifica i candidati in cinque diversi livelli, dove ognuno è rappresentativo del 20 % degli stessi intervistati. I candidati del primo livello sono quelli che hanno

dato la risposta meno soddisfacente, da qui si sale in modo crescente fino a coloro che hanno fornito la risposta migliore.

3. La Structured Interview (SI) è una forma più ampia di intervista strutturata e può contemplare quattro tipologie di domande:

- Domande situazionali;
- Domande di conoscenza del lavoro;
- Simulazioni di lavoro;
- Domande sui requisiti di chi svolge il lavoro.

L'intervista può poi essere classificata in stress o soft interview:

- Nella stress interview il selezionatore incalza il candidato con una serie di domande provocatorie e dirette, che possono finire per disorientare il soggetto e metterlo in difficoltà, facendogli cedere i nervi. L'individuo dovrebbe, invece, dimostrarsi calmo, non ansioso o agitato, sicuro di sé.

Figura 6: Esempio di stress interview

1. Lei non è affidabile perché in dieci anni ha cambiato sette posti di lavoro. Cosa mi dice?
2. Non si sente frustrato per aver impiegato dieci anni a laurearsi?
3. Con questa bassa votazione di laurea ritiene di trovare un posto di lavoro?
4. Come mai conosce poco la lingua inglese? Molti suoi coetanei la parlano fluentemente. Lei sarà sempre in "lista d'attesa".

5. Ha cambiato tanti tipi di mansioni in sette anni. Come mai non ha ancora trovato la strada giusta? Al cliente Lei non dà sicurezza di continuità.
6. Non si sente un fallito a svolgere un lavoro non adeguato al suo titolo di studio?
7. Ha lasciato un'azienda sicura per andare in un'altra fallita dopo tre mesi. Lei non è adatto a valutare le situazioni.
8. Lei ha un curriculum in "discesa". Da capo a collaboratore. Con questo continuo declassamento cosa spera di trovare?

Fonte: U. Fermi, *"Le risorse del selezionatore: strumenti e suggerimenti per la selezione del personale"*, Franco Angeli; Milano, 2003

- Nella soft interview il selezionatore mette a proprio agio l'intervistato, coccolandolo con modi amichevoli, confidenziali e quasi paternalistici. Ciò nella realtà si può rilevare ancora più subdolo e ingannevole di quanto chiesto, invece, con la stress interview, perché porta il soggetto ad abbassare le proprie difese.

Figura 7: Esempio di soft interview

1. In dieci anni ha cambiato sette posti di lavoro. Lei è una persona alquanto sfortunata perché molto probabilmente ha incontrato aziende che sono fallite oppure che hanno trasferito la Sede in altra città, oppure per riorganizzazioni hanno ridotto il personale. Mi racconti.
--

<p>2. Lei ha impiegato dieci anni per laurearsi. Forse ha seguito corsi serali perché di giorno lavorava? Forse era troppo impegnato sul lavoro? Mi dica.</p>
<p>3. Forse per gare e concorsi un basso punteggio di laurea è negativo, ma per un impiego privato non è sempre così. Vedo che Lei ha mirato a laurearsi in poco tempo più che perseguire una alta valutazione. Cosa ne dice?</p>
<p>4. Ha cambiato molte mansioni in sette anni. Dopo questa esperienza quale di queste è maggiormente di suo gradimento?</p>
<p>5. Lei svolge una mansione non adeguata al suo titolo di studio. Si può ugualmente considerare positiva questa sua scelta perché, se non altro, ha trovato un impiego. Ma ora quali sono le sue aspettative?</p>
<p>6. Ha lasciato un'azienda sicura per andare in un'altra fallita dopo tre mesi. È senz'altro un incidente di percorso che non le auguro di ripetere. Ma come mai aveva preso in considerazione questa scelta?</p>
<p>7. Lei ha un curriculum in “discesa”. Da capo a collaboratore. Ci saranno pur delle motivazioni valide per questo “declassamento”. Me le esponga.</p>

Fonte: U. Fermi, *“Le risorse del selezionatore: strumenti e suggerimenti per la selezione del personale”*, Franco Angeli, Milano, 2003

Altro aspetto caratterizzante l'intervista è il numero di intervistatori e intervistati presenti:

- L'intervista uno a uno è il metodo più classico e prevede un colloquio individuale tra un intervistato ed un intervistatore;
- L'intervista panel si configura con la presenza di più selezionatori che intervistano un unico candidato;
- L'intervista in serie si realizza sottoponendo il candidato ad una serie di colloqui sequenziali, svolti con diversi selezionatori, in modo da cogliere i vari aspetti del suo profilo;
- L'intervista di gruppo si svolge tramite la presenza di più candidati.

Per avere una buona intervista è necessario dedicarle almeno trenta minuti di tempo, leggere accuratamente il curriculum o il questionario informativo del candidato, predisporre anticipatamente le domande e mostrarsi assolutamente tranquilli. Una corretta accoglienza iniziale permette di creare un clima amichevole, confortante e non minaccioso, in modo da indurre il candidato a dare le risposte più veritiere e spontanee possibili. Il selezionatore deve avere il controllo nella conduzione dell'intervista, contenendo i soggetti maggiormente loquaci e spronando i più reticenti.

Secondo Argentero³⁰, i principali errori valutazione sono:

- Indulgenza: le valutazioni tendono a concentrarsi su valori positivi della scala di valutazione;

³⁰ Cfr. P. Argentero, *L'intervista di selezione*, Franco Angeli, Milano, 2005

- Severità: le valutazioni tendono a concentrarsi su valori negativi della scala di valutazione, ciò è dovuto al fatto che il selezionatore è portato a giudicare male anche coloro verso i quali è semplicemente incerto, pur di non incorrere in errori;
- Errore sequenziale: la valutazione espressa è condizionata da un precedente giudizio;
- Errore di tendenza centrale: si esprimono giudizi neutrali circoscritti alla parte centrale della scala di valutazione;
- Effetto alone: la presenza di pregiudizi e stereotipi conduce il selezionatore ad estendere il giudizio negativo o positivo attinente ad un tratto del candidato su tutte le altre sue caratteristiche;
- Errore di contrasto: si tendono a valutare le caratteristiche del candidato in contrasto con quelle proprie dello stesso selezionatore;
- Errore di somiglianza: l'intervistatore giudica i soggetti ritenuti simili a sé;
- Errore logico: il selezionatore collega automaticamente due o più caratteristiche fra loro, dando ad ognuna la medesima valutazione su base logica;
- Errore di proiezione: il valutatore si riconosce nel candidato e lo giudica sulla base delle proprie esperienze interiori;

- Ingiusta discriminazione: il candidato può essere escluso a causa di alcune sue caratteristiche non correlate al lavoro e ai requisiti della posizione.

I test psicologici hanno un'origine molto antica: sembra che i cinesi già li utilizzassero nel 500 A.C per la selezione dei funzionari del governo. Nonostante la loro lunga storia e grande diffusione, sono strumenti tutt'ora controversi. Vengono definiti anche "psicometrici", in quanto studiano le caratteristiche mentali delle persone ("psico-") e contemporaneamente le misurano ("-metrico").

Bisogna per prima cosa dare una definizione a quattro concetti portanti della psicologia:

- L'intelligenza è la capacità di risolvere i problemi che si presentano per la prima volta;
- L'attitudine è il prodotto tra le capacità innate a svolgere determinate attività e l'influenza dell'ambiente;
- Il carattere indica qualcosa di predeterminato in ogni soggetto;
- La personalità è espressione del ruolo sociale dell'individuo ed è il risultato dell'adattamento del carattere di appartenenza all'ambiente.

I test utilizzati nell'ambito della ricerca e selezione del personale possono essere ricondotti a quattro grandi categorie:

1. I test di personalità studiano le caratteristiche emotive, motivazionali e relazionali di un individuo;

2. I test di conoscenza e capacità valutano ciò che l'individuo è in grado di fare;
3. I test attitudinali si focalizzano sulle abilità possedute dall'individuo;
4. I test di interessi e di valori professionali si pongono l'obiettivo di indirizzare l'individuo verso l'attività professionale più adatta a lui.

È preferibile somministrare test attitudinali e test di interessi e valori professionali a giovani neolaureati, dal momento che questi, da una parte, non possono vantare particolari esperienze professionali, dall'altra, sono ancora disorientati nei confronti del mondo del lavoro. I questionari di personalità sono, invece, più adatti nei confronti di candidati che già possiedono esperienza professionale, mentre i test di conoscenza e capacità si prestano alla somministrazione sia nei confronti di candidati alle prime esperienze sia di candidati già inseriti da tempo nel mondo del lavoro.

I test possono essere svolti sia collettivamente che individualmente: nel primo caso, i candidati vengono riuniti in gruppi di 10-20 persone in una sala per svolgere i loro test, questa modalità consente sicuramente di ridurre tempi e costi della somministrazione. Nel secondo caso, il test viene svolto dal candidato solo in una stanza, soprattutto quando c'è l'esigenza di interagire con il selezionatore o per l'importanza della posizione o per tutelare la riservatezza.

I test di personalità descrivono e misurano i tratti innati e le caratteristiche delle persone, proprio per questo più che una misura relativa rappresentano un valore

assoluto. Questi furono impiegati inizialmente per prevedere la resistenza allo stress in attacco da parte dei piloti dell'aviazione statunitense durante la Seconda guerra mondiale. Proprio l'introduzione dei test psicometrici in corrispondenza dell'ultimo conflitto mondiale segnò il passaggio del loro impiego da uso clinico a quello occupazionale. I test della personalità possono essere a loro volta suddivisi in:

- Test strutturati, come questionari e inventari di personalità: vengono utilizzati per integrare le informazioni provenienti dal colloquio e dalle eventuali prove di gruppo. Per questa ragione, è bene che il test della personalità non venga somministrato all'inizio del processo selettivo, assumendo una funzione di scrematura delle candidature, quanto durante lo stesso processo, ad esempio dopo il colloquio con il selezionatore. Questa tipologia di test è particolarmente adatta nella selezione di figure professionali per le quali stabilità emotiva ed equilibrio personale sono particolarmente importanti, come quelle che operano con armi da fuoco o in situazioni di emergenza. Uno dei test della personalità maggiormente conosciuto è il 16 PF di Cattell, pubblicato nel 1949 e composto di centottantacinque item: centosettanta sono costituiti da affermazioni che il candidato deve valutare scegliendo fra tre possibili modalità di risposta che esprimono il grado di accordo, mentre i restanti quindici item, collocati alla fine del test, misurano la capacità di ragionamento e propongono tre alternative di risposte, fra le quali solo una è esatta. Il tempo per la compilazione è fra

i trenta e i sessanta minuti. L'obiettivo del test è rilevare sedici dimensioni di base della personalità, denominate fattori primari (espansività, ragionamento, stabilità emotiva, dominanza, vivacità, coscienziosità, audacia sociale, sensibilità, vigilanza, astrattezza, prudenza, apprensività, apertura al cambiamento, fiducia in sé, perfezionismo, tensione) e cinque tratti più ampi, chiamati fattori globali (estroversione, ansietà, durezza, indipendenza, autocontrollo). Ai fattori primari di personalità si affiancano tre indici dello stile di risposta al test:

- IM (Impression Management Scale): è una scala che rileva la propensione a ricercare la desiderabilità sociale;
- INF (Infrequency Scale): permette di individuare se il soggetto ha risposto agli item in modo differente rispetto agli altri candidati;
- ACQ (Acquiescence Scale): misura la tendenza a rispondere “vero” senza considerare il contenuto dell'item.

Altro test strutturato della personalità è il Big Five Questionnaire, che individua cinque fattori in cui la personalità può essere divisa:

- L'estroversione riguarda la tendenza a essere socievole, loquace, attivo e cela altri aspetti quali l'ambizione, l'impulsività o l'espressività;
- La stabilità emotiva indica la predisposizione alla calma e all'ottimismo oppure all'ansia, alla collera e all'insicurezza;

- La gradevolezza riguarda l'affabilità, il conformismo, l'altruismo, l'atteggiamento cooperativo, indulgente, disponibile, tollerante, fiducioso o cinico;
- La coscienziosità è la tendenza a perseverare, a lavorare duramente, a essere preciso, organizzato, propositivo, determinato;
- L'apertura mentale è la propensione all'immaginazione, all'introspezione, alla curiosità intellettuale, all'indipendenza di giudizio.

Nella sua versione successiva, il Big Five Questionnaire articola ogni dimensione della personalità in due sottogruppi:

- Energia: dinamismo e dominanza;
- Amicalità: cooperatività e cordialità;
- Coscienziosità: scrupolosità e perseveranza;
- Stabilità emotiva: controllo dell'emozione e controllo degli impulsi;
- Apertura mentale: apertura alla cultura e apertura all'esperienza.

L'MMPI 2-RF (Minnesota Multiphasic Personality Inventory- 2 Restructured Form) è composto da trecentotrentotto item confluenti in cinquantuno scale: ci sono scale di validità, riguardanti l'incoerenza o la distorsione delle risposte, e scale sostanziali, concernenti il cinismo, il comportamento antisociale e l'ansia. Il GPP-I (Gordon Personal Profile-Inventory) nasce dall'unione di due strumenti complementari, il Gordon

Personal Profile (GPP) e il Gordon Personality Inventory (GPI), ed è in grado di fornire un profilo di personalità sulla base di otto dimensioni:

- Ascendenza;
- Responsabilità;
- Stabilità emotiva;
- Socievolezza;
- Cautela;
- Pensiero originale;
- Relazioni personali;
- Vigore.

Infine, il Balanced Emotional Empathy Scale (BEES) si propone di misurare il potenziale empatico di ogni individuo, tramite trenta item, riguardanti cinque aspetti dell'empatia:

- Impermeabilità al contagio da stati emotivi interni;
 - Suscettibilità al contagio da stati emotivi interni;
 - Responsività emotiva diffusa;
 - Suscettibilità al contagio da situazioni- stimolo con contatto del soggetto;
 - Tendenza a non farsi coinvolgere da condizioni di soggetti fragili.
- Le tecniche proiettive sono prove non strutturate e consentono risposte illimitate. Attraverso questo approccio, si studia il modo in cui il soggetto

proietta le sue caratteristiche, cioè idee, bisogni e ansie. Fra le tecniche proiettive, si può individuare la Psicodiagnostica di Rorschach, formata da dieci tavole su ciascuna delle quali è stampata una macchia di inchiostro bilateralmente simmetrica. Ugualmente lo Z Test prevede tre diapositive con macchie di inchiostro, mentre tramite il Test di appercezione tematica viene chiesto al candidato di costruire un racconto sulla base di situazioni non strutturate che gli vengono presentate.

I test di conoscenza e capacità valutano le conoscenze e le abilità già acquisite e possedute dal soggetto. Questi test possono essere impiegati nella fase iniziale del processo di selezione per scremare le candidature, in questo caso tali test si somministrano prima del colloquio a tutti coloro che sono ritenuti idonei nella fase di screening, oppure possono essere utilizzati per incrementare le informazioni possedute riguardo ad un certo candidato dopo che questo ha avuto un primo colloquio con il selezionatore. I test di conoscenza e capacità possono presentarsi in tre diverse forme:

- Test orali: sono costituiti da un numero limitato di domande poste al candidato da parte del selezionatore, l'obiettivo è quello di rilevare un'effettiva corrispondenza tra quanto dichiarato di possedere dal soggetto, in termini di conoscenze e capacità, e quanto effettivamente è in grado di fare;

- Test carta e matita: si formano tramite una serie di domande scritte, a cui può seguire una risposta aperta o chiusa, quest'ultima può essere espressa nella forma del vero/falso o della scelta multipla;
- Prove pratiche: per verificare che il candidato possieda una determinata capacità, viene chiesto al soggetto di svolgere concretamente un'attività (utilizzare un software, fare una telefonata in lingua straniera).

Per velocizzare il processo, ci si può avvalere dei computer, nascono così i test computerizzati denominati CAT (Computerized Adaptive Testing). Si inizia tramite la presentazione di un item mediamente difficile, a seconda delle risposte date, il computer farà comparire item progressivamente più difficili se le risposte precedentemente date sono esatte, oppure item più semplici, se le risposte precedenti sono errate.

I test attitudinali hanno l'obiettivo di mettere in luce specifiche abilità possedute dall'individuo e in grado di condurre allo svolgimento efficace di una determinata professione. Sono state individuate dodici abilità primarie, tra le quali il ragionamento verbale, l'abilità numerica, il ragionamento astratto, la velocità e la precisione nel lavoro d'ufficio, il ragionamento meccanico, il ragionamento spaziale, l'uso del linguaggio in termini di ortografia e grammatica. Tra i test attitudinali si ricordano il GAT (General Ability Test) e GAT 2. Il primo, nato alla fine degli anni Ottanta e sviluppatosi in Italia a partire dalla metà degli anni Novanta, è rivolto principalmente ai diplomati e si propone di offrire una

valutazione delle attitudini al ragionamento verbale, numerico, astratto e spaziale.

Il test si articola in quattro dimensioni:

- **Ragionamento verbale:** è costituito da trentasei item e il tempo di compilazione è di quindici minuti, si articola in una serie di analogie verbali, coinvolgendo i processi mentali di ragionamento induttivo e di classificazione;
- **Ragionamento numerico:** è costituito da trentasei item e il tempo di compilazione è pari a venti minuti, è volto alla rilevazione della capacità del soggetto di affrontare problemi di natura quantitativa applicando l'aritmetica;
- **Ragionamento astratto:** è costituito da trentasei item e il tempo di compilazione è pari a venti minuti, presenta una serie di problemi che richiedono al soggetto di percepire relazioni fra figure astratte;
- **Ragionamento spaziale:** è costituito da trentasei item e il tempo di compilazione è pari a venti minuti, comprende, ad esempio, delle figure piane che ritagliate e piegate danno origine a una figura solida, il soggetto deve dunque identificare tra le possibili alternative presentate quella che corrisponde alla figura piana dopo che è stata piegata.

Il GAT 2 revisiona le quattro dimensioni e ne aggiunge una quinta, quella del ragionamento meccanico, volta alla comprensione di alcuni principi meccanici, come leve, ruote dentate e strutture semplici.

I test di interessi e di valori professionali vogliono identificare il mestiere più idoneo per ogni individuo., per tale ragione vengono spesso impiegati nei confronti di neodiplomati o neolaureati alla loro prima esperienza. Al candidato è chiesto di compilare un questionario autovalutativo, tramite il quale è possibile indicare un profilo di interessi a sua volta coerente con una specifica area professionale. Tra tali test uno dei più famosi è Magellano, un programma di orientamento disponibile in formato elettronico costituito a sua volta da quattro differenti test: Magellano Università, finalizzato alla scelta consapevole e ragionata del percorso universitario, Magellano Junior, volto all'orientamento per la scuola superiore, Magellano Lavoro e Orienta Lavoro, entrambi per l'orientamento alla scelta dell'ambito professionale. In particolare, il Magellano Lavoro è rivolto ai neodiplomati che conseguito il titolo vogliono immediatamente entrare nel mondo del lavoro, mentre Orienta Lavoro nasce per essere utilizzato nei centri di orientamento professionale e nelle agenzie di avviamento al lavoro ed è indirizzato sia a giovani in cerca di prima occupazione sia ad adulti che desiderano una nuova collocazione professionale. Ognuno di questi ultimi due test è suddiviso in quattro dimensioni:

- Gli interessi professionali, relativi agli ambiti agroambientali, artistico, economico-amministrativo, economico- commerciale, educativo, giuridico-sociale, linguistico-turistico, socioassistenziale, tecnico-meccanico, tecnico- scientifico e umanistico-letterario;

- La credenza di efficacia, ossia la convinzione da parte del soggetto di riuscire ad imparare a svolgere una certa attività a prescindere dal suo reale interesse verso essa;
- Gli stili professionali e la motivazione al lavoro, ossia il livello di dedizione ed energia che si è disposti a investire nel lavoro;
- I valori professionali, ovvero l'importanza data alle proprie competenze, al lavoro in gruppo, alla sicurezza economica, al prestigio.

Il tempo offerto per la compilazione di tali test è di un'ora e mezza e ciò che si ottiene è un consiglio di orientamento, sintetizzato nella forma di report individuale.

Il TOM (Test di orientamento motivazionale) è volto a fornire un profilo motivazionale del candidato rispetto a quattro possibili orientamenti del comportamento:

- Orientamento all'obiettivo: valuta l'individuo posto davanti a crescenti difficoltà;
- Orientamento all'innovazione: analizza l'inclinazione del soggetto nello sperimentare cose nuove;
- Orientamento alla leadership: misura la propensione dell'individuo nel guidare gli altri;
- Orientamento alla relazione: valuta la tendenza del soggetto a lavorare in gruppo.

Tra gli altri strumenti di valutazione si trovano anche le prove individuali, le prove di gruppo e l'assessment center.

Le prove individuali prevedono che il candidato svolga autonomamente e da solo un compito di varia natura, queste permettono di verificare il possesso di capacità (linguistiche, informatiche, tecniche) e di caratteristiche comportamentali (problem solving, gestione del tempo, assunzione di decisioni). Le prove individuali possono essere classificate in:

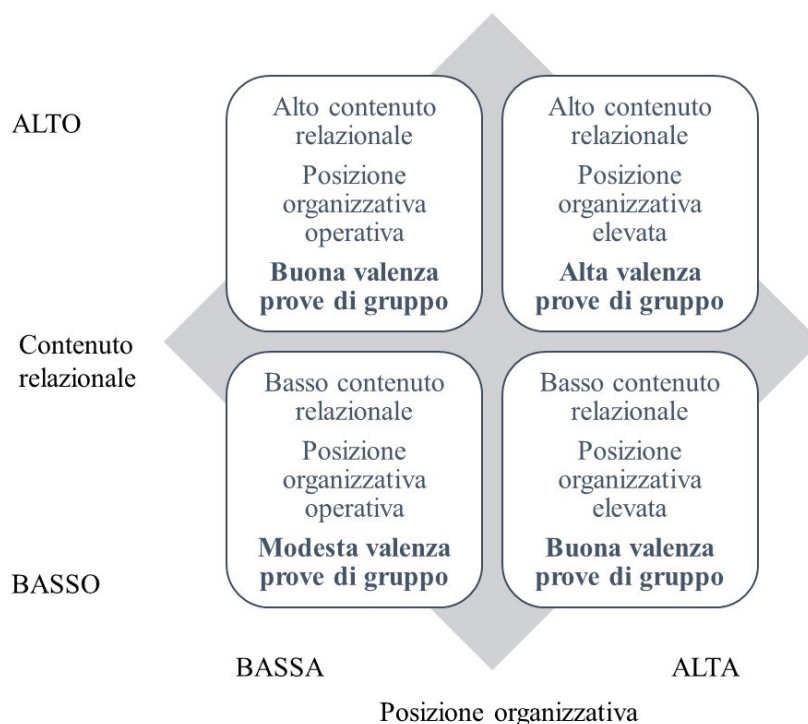
- Prove pratiche: prevedono che il candidato simuli una reale attività di lavoro, come una telefonata in lingua straniera, l'utilizzo di un software o di un certo macchinario;
- In-basket: il candidato, assumendo il ruolo di manager o di capo intermedio, deve prendere decisioni in merito a vari problemi che gli vengono presentati sotto forma di posta cartacea, promemoria, appunti, messaggi telefonici ed e-mail. Le informazioni possono essere fornite tutte insieme al candidato all'inizio della prova oppure possono essere inviate in vari momenti dell'attività, così che il selezionatore possa osservare come si comporta il candidato nel gestire l'ansia e nel mantenere la lucidità anche in situazioni di stress;
- Incident: il candidato deve assumere una decisione di fronte ad uno scenario imprevisto che gli viene brevemente descritto;

- Simulazione di una situazione di lavoro: il candidato riceve dei documenti concernenti una situazione lavorativa che presenta vari elementi di criticità, ad esempio il soggetto deve attuare comportamenti di negoziazione, mediazione di un conflitto, persuasione, coinvolgimento motivazionale, presentazione di un progetto. Spesso all'interno di questa prova vengono utilizzati degli attori con i quali far interagire i vari candidati: così facendo il selezionatore può più facilmente confrontare le diverse prove, dato che attori professionisti garantiscono una uniformità di comportamenti e di reazioni agli stimoli nel corso delle prove.

La caratteristica delle prove di gruppo è data dal fatto che i vari candidati, concorrenti per la medesima posizione lavorativa, si trovano ad interagire fra loro e a portare congiuntamente a termine un determinato compito. Queste prove sono generalmente svolte da un numero tra i sei e i dieci candidati e mirano a evidenziare alcune caratteristiche comportamentali dei soggetti analizzati, come il diagnosticare problemi, il relazionarsi con altri componenti del gruppo, il prendere decisioni per raggiungere gli obiettivi previsti, il gestire le risorse materiali e temporali a disposizione. Solitamente le prove di gruppo vengono impiegate per selezionare figure professionali ad elevato contenuto relazionale, come quelle di tipo commerciale, ma anche per posizioni che implicano azioni di tipo gestionale di coordinamento di un gruppo di collaboratori, come capi-squadra, quadri, dirigenti.

Per decidere se è appropriato o meno utilizzare una prova di gruppo durante la selezione, si può ricorrere alla seguente matrice:

Figura 8: Criteri di applicazione delle prove di gruppo



Fonte: C. G. Cortese, A. Del Carlo, "La selezione del personale: come scegliere il candidato migliore ai tempi del web", Raffaello Cortina Editore, Milano, 2017

Osservando la matrice, si può stabilire che le prove di gruppo hanno un'alta valenza quando la posizione ricercata presenta sia un elevato contenuto relazionale che un'alta collocazione organizzativa, implicante la gestione e il coordinamento. L'importanza delle prove di gruppo è, poi, buona sia per le posizioni che, pur ricoprendo un ruolo operativo, presentano un alto contenuto relazione, sia, in

maniera opposta, per le posizioni ricoprenti un'elevata collocazione organizzativa ma con un basso contenuto relazionale. Infine, la valenza delle prove di gruppo è piuttosto modesta per le posizioni riguardanti ruoli operativi a basso contenuto relazionale.

Lo svolgimento delle prove di gruppo necessita del susseguirsi di varie fasi:

1. Il selezionatore, partendo dalla person specification della posizione da ricoprire individua le caratteristiche comportamentali necessarie per il raggiungimento degli obiettivi e il corretto svolgimento dell'attività;
2. Bisogna scegliere che prove far svolgere ai candidati sulla base delle caratteristiche comportamentali che si vogliono rilevare, ad esempio se la posizione vacante prevede il possesso della capacità di problem solving, il selezionatore costruisce prove volte al raggiungimento di un obiettivo;
3. Successivamente, il selezionatore idea ed elabora nella pratica la prova da far svolgere, scrivendo e predisponendo i materiali da consegnare ai valutati;
4. Infine, l'ultima fase prevede la definizione delle modalità di osservazione e del setting, cioè la predisposizione del luogo in cui queste fisicamente vengono svolte. È bene svolgere le prove di gruppo in una stanza accogliente, ben illuminata, lontana da rumori di ogni genere, come le conversazioni che si svolgono nei locali adiacenti. I candidati sono liberi di sedersi dove vogliono e vengono dotati di segnaposto con nome e cognome

scritto ben chiaro, da mettere davanti. Viene loro fornito tutto il materiale necessario, come fogli e penne per prendere eventualmente appunti o svolgere le prove, nonché acqua e bicchieri per rendere l'ambiente maggiormente confortante ed evitare abbondi, seppur temporanei, dell'aula da parte dei soggetti. I valutatori, definiti "assessor", presenti nella stanza in cui vengono svolte le prove di gruppo, variano da un minimo di due ad un massimo di quattro. Questi raccolgono i comportamenti dimostrati dai vari candidati in apposite griglie, ad ogni candidato ciascun assessor dà un punteggio. L'ambiente in cui viene svolta la prova deve garantire l'interazione tra tutti i partecipanti e la possibilità di osservarli ai vari assessor.

Frequentemente la prima prova fatta svolgere dal gruppo consiste in un'autopresentazione, da parte di ciascun candidato, della durata di tre o cinque minuti circa la città di provenienza, il titolo di studio, gli hobby, il motivo per cui partecipa alla selezione, le aspettative professionali. In genere, l'assessor presenta questa prova lasciando ai candidati la libertà di decidere da chi iniziare, in questo modo può osservare le dinamiche di imbarazzo generate tra i vari individui.

Una seconda prova è rappresentata dall'orientamento valoriale: sono previste due fasi, nella prima è chiesto ad ogni candidato individualmente di mettere in ordine di importanza dieci valori professionali, mentre nella seconda i candidati devono pervenire ad un'unica lista di valori condivisa dall'intero gruppo. In questo modo,

il selezionatore può sia verificare la coerenza di valori tra quanto espresso in ordine di importanza dal candidato e quanto presente all'interno dell'azienda, sia analizzare le modalità con le quali i candidati giungono ad una lista di valori condivisi, osservando in questo caso la capacità di ascolto, la negoziazione e l'iniziativa.

La terza prova, il cosiddetto piano di lavoro, consiste nel rilascio ai candidati di diciotto azioni, da mettere in ordine secondo una logica sequenziale, così da poter svolgere correttamente il compito affidato. Il selezionatore analizza la correttezza dell'ordine cronologico in cui sono state inserite le varie azioni, valutando in questo modo le caratteristiche comportamentali riconducibili al problem solving.

Infine, la prova di pianificazione coinvolge fin dal primo momento tutti i candidati, che prendendo visione del testo loro consegnato dall'assessor, hanno un'ora e mezza di tempo per elaborare una risposta al compito assegnato.

Nel corso delle varie prove di gruppo, i selezionatori possono trarre ulteriori elementi utili alla valutazione tramite altre caratteristiche dei candidati, quali l'abbigliamento, la gestualità utilizzata, il linguaggio, lo stile comunicativo, lo sguardo, la postura, la gestione del tempo, la perseveranza nel portare a termine il compito intrapreso e la precisione nel realizzare gli elaborati richiesti.

Altro strumento di valutazione è l'assessment center (AC), consistente in un programma di intervento conoscitivo finalizzato alla rilevazione delle caratteristiche psico-attitudinali, motivazionali e comportamentali dei vari

candidati, tramite l'applicazione di diverse tecniche, quali test psicologici, prove individuali e/o di gruppo e colloqui individuali.

L'origine dell'assessment center può essere collocata a cavallo fra la Prima e la Seconda guerra mondiale, quando l'esercito tedesco iniziò ad elaborare una serie di prove per identificare i migliori ufficiali per svolgere con successo una determinata missione. Negli anni Quaranta, gli psicologi dell'esercito inglese ripresero in mano questa tecnica proveniente dalla Germania da applicare sempre nei confronti degli ufficiali. Contemporaneamente, in America si svilupparono delle tecniche simili per selezionare agenti segreti da inviare nei paesi nemici. A partire dal Secondo dopo guerra, l'assessment center venne applicato anche nei contesti produttivi: negli anni Cinquanta, l'americana AT&T è stata la prima azienda del settore privato a utilizzare tale metodologia per prevedere le prestazioni dei propri manager. Ben presto fu seguita da altri colossi industriali, come IBM, Standard Oil, General Electrics, fino a diffondersi progressivamente in Europa e dagli anni Ottanta anche in Italia.

Mediante questo metodo, il selezionatore ottiene una gran mole di dati ed informazioni circa i candidati, giungendo così ad una conoscenza più approfondita e ad una valutazione maggiormente obiettiva. Malgrado ciò, l'onerosità e la complessità necessaria per strutturare un AC fanno sì che questa tecnica venga impiegata esclusivamente solo per alcune ricerche di personale.

Solitamente l'assessment center è utilizzato per la selezione di figure che interagiscono con il pubblico, come attività commerciali, di segreteria, di marketing, di comunicazione. Attraverso la discussione nell'AC ogni componente del gruppo:

- Assume un ruolo più o meno distinto di leader, mediatore o gregario;
- Fa emergere la propria capacità di identificare un problema e proporre soluzioni;
- Presenta l'abilità negoziale di comporre conflitti e avvicinare punti di vista distanti;
- Evidenzia il proprio orientamento cooperativo piuttosto che competitivo;
- Fa trapelare il livello di ansia sociale, di autonomia dal gruppo, nonché le doti creative e di improvvisazione.

Lo sviluppo dell'AC prevede di percorrere le seguenti fasi:

1. Individuazione delle competenze che devono essere possedute dai candidati per ricoprire il ruolo ricercato;
2. Scelta delle tecniche da inserire;
3. Preparazione degli strumenti di selezione;
4. Selezione e formazione dei valutatori.

L'assessment center può essere classificato in:

- Assessment libero: quando è fornito ai partecipanti un argomento sul quale discutere liberamente;

- Assessment guidato: quando ad ogni candidato è assegnato un ruolo da sostenere nella discussione dell'argomento.

L'AC, in sostanza, si presenta come un workshop di un paio di giorni, durante i quali si possono svolgere svariate prove come:

- Leaderless Group Discussion: i candidati devono giungere alla soluzione di un problema che gli viene presentato, senza che nessuno rivesta il compito del leader. Questa prova può essere svolta assegnando ad ogni partecipante un ruolo di medesimo livello gerarchico e fornendo informazioni differenziate ad ognuno di essi, oppure facendo svolgere ad ogni candidato il medesimo ruolo e divulgando a tutti le stesse informazioni. In più si può optare per un carattere della discussione maggiormente cooperativo o più competitivo;
- Business Game: i candidati devono prendere decisioni in merito ad un problema aziendale, il più attinente possibile alla realtà.;
- Advocacy Case: ad ogni partecipante sono assegnati un ruolo e obiettivi diversi da raggiungere. Per svolgere questa prova, ogni candidato deve mostrare le proprie abilità di negoziazione, sostenendo le personali scelte con motivazioni convincenti;
- Fact Finding: ai partecipanti è presentato un problema correlato solo di informazioni parziali, pertanto i soggetti devono decidere che azioni

intraprendere per ottenere le informazioni mancanti, tramite domande poste ad un informatore;

- Presentazione: ogni candidato, rispettando un limite di tempo, espone una parte assegnatagli;
- Obiettivi di gruppo: il gruppo deve risolvere un problema di tipo organizzativo in un tempo prestabilito, senza sapere che ogni soggetto possiede informazioni diverse. Tale prova mette in luce la propensione alla collaborazione, al lavoro in team, nonché la capacità individuale di raggiungere l'obiettivo in modo collegiale.

Terminata la fase di valutazione e scelto il candidato più idoneo a ricoprire la posizione, questo viene inserito in azienda. Per ridurre i rischi legati a questa fase e i costi degli eventuali falsi positivi, il legislatore ha previsto una serie di strumenti contrattuali abbastanza flessibili, quali stage, contratti di apprendistato, contratti di inserimento, contratti di somministrazione a tempo determinato. A questi si affiancano programmi on-boarding, aventi la finalità di facilitare l'inserimento del neoassunto in azienda tramite percorsi di formazione e di orientamento, l'affiancamento a lavoratori più esperti, periodi di rotazione tra diverse attività e funzioni.

3.4 LA VALUTAZIONE DELLA FASE DI SELEZIONE

La fase di selezione viene valutata attraverso una serie di indicatori, volti in primis a constatare la sua efficienza in termini di costi sostenuti per ciascun candidato sottoposto a selezione.

$$\text{Costo di selezione per candidato: } \frac{\Sigma \text{costi di selezione}}{N. \text{candidati sottoposti a selezione}}$$

I costi di selezione sono attinenti all'impiego degli addetti alla selezione, degli addetti di linea operativa coinvolti nel processo, all'amministrazione e gestione dei curricula dei candidati, ai rimborsi viaggio degli intervistati, all'acquisto di servizi da parte di società esterne specializzate nella ricerca e selezione del personale.

Per quanto concerne, invece, l'efficacia del processo di selezione si possono impiegare due distinte serie di indicatori: una prima serie, denominata selection ratio, è volta a verificare quanto la selezione sia in grado di filtrare i candidati, relativamente sia alla fase di reclutamento sia all'accesso alle fasi successive di selezione.

$$\text{Selection ratio dei candidati totali: } \frac{\text{Assunti}}{\text{Candidati totali}} \times 100$$

$$\text{Selection ratio post screening: } \frac{\text{Assunti}}{\text{Candidati post screening}} \times 100$$

Una seconda serie ha l'obiettivo di misurare il successo, nel breve e nel lungo termine, dell'inserimento dei neoassunti in azienda. All'interno di tale gruppo si

trova un indicatore di efficacia che analizza la percentuale di neoassunti che superano il periodo di prova.

Relativamente alla qualità della selezione, si impiega un indicatore di carriera, che mira a calcolare quanti tra coloro che sono stati assunti in un certo periodo hanno ottenuto almeno una promozione nel periodo di tempo immediatamente successivo.

Indicatore di carriera: $\frac{\text{Assunti nell'anno } T \text{ e promossi nel periodo } N}{\text{Assunti nell'anno } T} \times 100$

CAPITOLO 4: L'EVOLUZIONE DEL RECLUTAMENTO

4.1 L'E-RECRUITMENT

Con il termine e-recruiting³¹ si intendono tutte quelle attività di ricerca e selezione del personale, operate dal recruiter, tramite l'utilizzo di strumenti di tipo informatico connessi a Internet. Le tecnologie di cui si avvale l'e-recruiting sono chiamate "web-based" e vengono impiegate per aiutare i reclutatori e i candidati a completare le attività in modo più efficace ed efficiente; prevedendo l'automazione dei processi di reclutamento e una più rapida diffusione delle informazioni necessarie a prendere decisioni appropriate.

L'e-recruiting nasce nei primi anni '90 negli Stati Uniti, qui ha da subito una rapida diffusione, mentre cresce in maniera più contenuta in Italia, dove giunge anche diversi anni dopo.

Non è possibile individuare con precisione la data in cui Internet è stato impiegato per la prima volta nei processi di reclutamento del personale, ma si possono elencare quattro fasi concernenti il suo sviluppo:

1. La fase principale va dagli anni Sessanta agli anni Settanta
2. La fase del microcomputer dagli anni Ottanta alla metà degli anni Novanta
3. La fase del Web dagli anni Novanta ai primi anni del nuovo millennio

³¹ L'e-recruitment, noto anche nella letteratura come "on-line recruiting", "web recruiting" o "cybercruiting", si riferisce alla pratica di pubblicare le offerte di lavoro e di ricercare informazioni relative ai lavori attraverso Internet (Galanaki, 2002)

4. La fase digitale, attualmente in corso

L'esponenziale utilizzo di Internet come fonte di reclutamento è avvenuto principalmente tramite tre modalità³²:

1. L'aggiunta di pagine di reclutamento al website esistente dell'organizzazione
2. L'uso di siti web di reclutamento specializzati, che fungono da tramite tra l'azienda e i candidati potenziali
3. L'uso di siti che prevedono il posizionamento di un annuncio su uno o più media tradizionali

L'e-recruiting è pertanto cresciuto rapidamente, permettendo il passaggio da modalità di reclutamento sequenziali a modalità continue, in grado di svolgere in contemporanea più fasi, quali:

- Identificazione dei bisogni di assunzione
- Invio della richiesta al top management e approvazione della richiesta
- Inserimento dell'offerta di lavoro sui siti di reclutamento on-line
- Ricerca delle offerte online da parte dei candidati
- Pre-screening e autoselezione dei candidati online
- Presentazione dei curricula
- Ricerca online del database per la selezione dei candidati

³² Chartered Institute of Personnel and Development (Lee, 2005)

- Valutazione online dell'intervista da parte dei reclutatori
- Screening e pre-assunzione
- Offerta di lavoro e contratto di lavoro

Negli ultimi anni l'utilizzo del web ai fini del reclutamento ha subito una crescita esponenziale: ai tempi del web 1.0 l'e-recruitment era limitato alla pubblicazione online di offerte di lavoro, sul sito dell'azienda o su specifici siti a tale scopo dedicati, e alla raccolta di curricula, mediante, ad esempio, la sezione "Lavora con noi" presente sui siti aziendali. Gli obiettivi perseguiti dal web 1.0 erano riconducibili a:

- Ampliare il bacino dei candidati e aumentare il grado di coerenza tra competenze del candidato e profilo ricercato dall'azienda
- Migliorare l'immagine e la diffusione dell'azienda offerente lavoro
- Ridurre i costi del reclutamento

L'avvento del web 2.0 ha moltiplicato le possibilità di utilizzo per candidati e selezionatori: avvalendosi quotidianamente dei social network, oggi è più corretto parlare di social recruitment. Gli strumenti impiegati ai tempi del web 2.0 sono:

- Social networks, di tipo generalista (come Facebook, Google +, Twitter) o professionale (come LinkedIn)
- Piattaforme video (come YouTube) che danno la possibilità ai candidati di inserire i propri video-curriculum

- Blog, creati dai candidati o dalle aziende o dalle società di intermediazione del reclutamento

Il passaggio dal web 1.0 al web 2.0 si è manifestato tramite la transazione da pratiche di reclutamento meramente basate sullo scambio di documenti e curricula ad approcci basati sulla creazione di relazioni. Ad esempio, oggi un selezionatore può entrare in contatto con un candidato passivo consultando il suo profilo LinkedIn.

Senza dubbio l'utilizzo di Internet è coerente con le attività di ricerca e selezione del personale, dal momento che Internet stesso rappresenta uno strumento di comunicazione, come il fatto che la medesima attività di ricerca del personale si fonda sulla comunicazione.

I servizi di Internet recruitment si possono suddividere in due tipologie:

- Internet passiva: le imprese comunicano le proprie offerte di lavoro, avvalendosi del job posting o del job advertising, a candidati attivi, che rispondono inoltrando il proprio curriculum
- Internet attiva: si avvale di diversi strumenti di ricerca volti a contattare ed individuare i candidati passivi.

Per quanto concerne l'approccio dell'Internet passivo, si impiegano due strumenti:

1. Il job posting prevede di comunicare la presenza di una posizione vacante tramite il proprio sito aziendale. Bisogna considerare, da una parte, il fatto che il sito aziendale è finalizzato a vari scopi, dunque le persone veramente

interessante ad una candidatura non sono molte, dall'altra che coloro che si candidano lo fanno perché conoscono l'azienda, i suoi valori ed i suoi prodotti, perciò trattasi di persone realmente interessate. Per quanto concerne il job posting è necessario:

- a. Individuare i canali che comunicano ai potenziali candidati l'esistenza del sito aziendale
 - b. Rendere facilmente raggiungibile e ricordabile il sito dell'azienda
 - c. Fare in modo che non sia necessario più di un click per contattare il sito
2. Il job advertising si realizza tramite l'inserzione dell'annuncio di lavoro da parte del selezionatore in un determinato sito. I candidati rispondono così di loro spontanea iniziativa agli annunci che ritengono maggiormente interessanti.

La tipologia Internet attiva utilizza vari strumenti, tra cui:

1. Curricula presenti sul web: è possibile rintracciare centinaia di curricula affidando al computer lo screening per parole chiave
2. Banche dati on-line: i curricula presenti in banche dati online sono disponibili sulla rete
3. Web: è possibile trovare in rete i nomi dei candidati, consultando ad esempio i nominativi dei collaboratori e i relativi indirizzi e-mail presenti nei siti delle aziende

4. Newsgroup: i selezionatori possono trovare interessanti candidati all'interno di comunità virtuali di esperti o appassionati di specifiche materie, che si ritrovano in rete a discutere e scambiare messaggi
5. Associazioni: queste ultime, al fine di offrire servizi aggiuntivi, mettono a disposizione bacheche virtuali contenenti offerte di lavoro rivolte ai propri associati

Per impiegare al meglio il metodo dell'Internet recruitment attiva, occorre:

- Diventare abili nell'utilizzare la rete e i motori di ricerca
- Registrare gli indirizzi di interesse per evitare ogni volta di ripercorrere tutta la strada per giungere alle persone o alle organizzazioni desiderate
- Possedere un sistema di controllo dell'efficacia così da utilizzare solo i siti che assicurano una maggiore e migliore resa
- Possedere un sito a cui indirizzare il candidato per verificare la veridicità delle affermazioni fatte

L'Internet recruitment presenta svariati vantaggi e svantaggi.

Fra i primi si possono annoverare:

- Le inserzioni sono gratuite o prevedono il sostenimento di un costo in ogni caso inferiore rispetto all'annuncio pubblicato su carta stampata
- Internet rappresenta il più grande data base virtuale disponibile

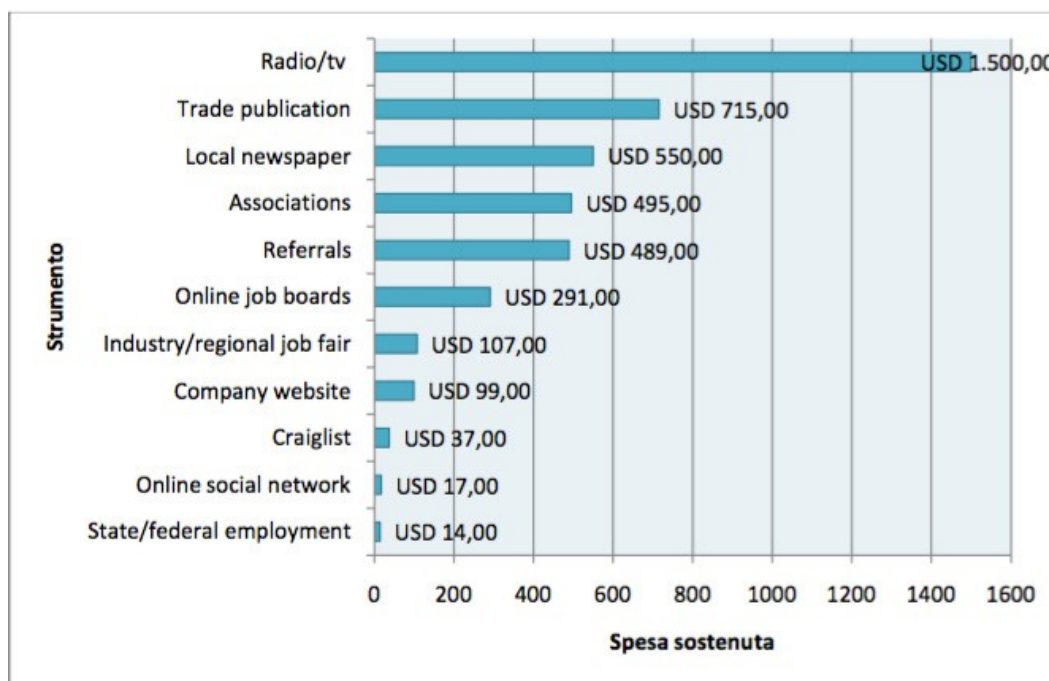
- Internet riproduce lo strumento più diffuso e pervasivo di qualsiasi altro media, grazie alla possibilità di duplicare gli annunci su più siti, mantenerli online per un certo tempo e renderli noti ad una vasta platea
- Si può evitare di utilizzare il telefono, svolgendo la ricerca di candidati in modo diretto dalla propria postazione lavorativa

Per quanto attiene alla possibilità di sostenere minori costi³³, Cappelli (2001) sostiene che la spesa necessaria per l'utilizzo di sistemi di e-recruitment è pari a circa un ventesimo dell'esborso di denaro richiesto da un'attività di recruiting tradizionale.

A sostegno di ciò, si possono osservare i dati predisposti da Inavero Institute (2008), riguardanti la minor incidenza di costi relativa all'e-recruitment.

³³ Oltre alla riduzione dei costi, è anche possibile ridurre i tempi: secondo Cappelli (2001) e Young e Foot, (2006) le aziende, assumendo la pratica dell'e-recruiting, possono tagliare più di 11 giorni nel processo di assunzione tipico di 43 giorni.

Figura 9: Costi per assunzione in base allo strumento di recruiting utilizzato



Fonte: Inavero institute (2008)

Qualora l'azienda si affidi esclusivamente al proprio sito aziendale, il costo della pubblicazione di annunci lavorativi potrebbe dimezzarsi ulteriormente, mentre nel caso in cui si avvalga delle job board, il prezzo varia in base alla sottoscrizione di abbonamenti, alla visibilità dell'annuncio, alla durata di pubblicazione.

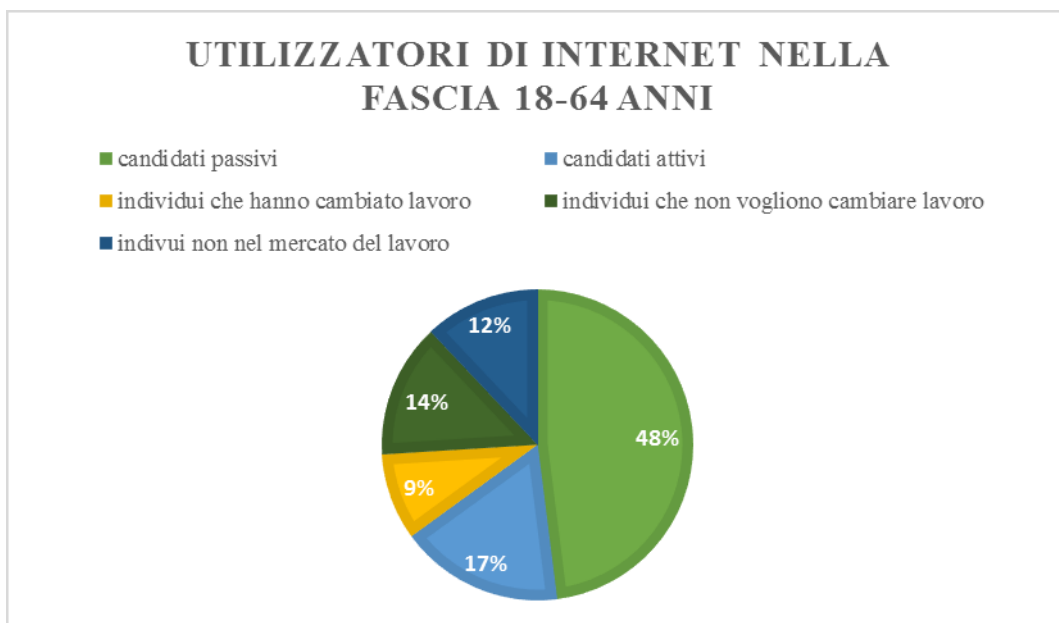
Sempre nell'ottica del raggiungimento di una massimizzazione dell'efficienza ottenuta mediante una minimizzazione dei costi, si annovera la compagnia di recruitment EasyHunters³⁴, nata dall'idea di un gruppo di manager con esperienza

³⁴<https://st.ilsole24ore.com/art/management/2016-12-19/la-ricerca-e-selezione-personale-il-digitale-e-piu-efficiente-100230.shtml?uuid=ADu1gVGC>

ventennale nell'ambito delle risorse umane con il fine di ridurre le spese sostenute per la ricerca e selezione del personale. Questa società si avvale del digitale nella scelta dei mezzi di comunicazione, svolgendo, ad esempio, i colloqui via telefono, Skype o Facetime: in sostanza i recruiter incontrano e svolgono l'intero iter selettivo online.

Altro beneficio collegato all'e-recruiting è quello di poter raggiungere più facilmente coloro che ricercano lavoro in modo passivo, che, come evidenziato da una ricerca condotta da Yahoo! Hotjobs (2007) e rappresentata nel grafico sottostante, costituiscono la maggior parte degli utenti di Internet.

Figura 10: Utilizzatori di Internet nella fascia 18-64 anni



Fonte: Yahoo! Hotjobs (2007)

Da ciò si comprende l'importanza per un'azienda di impiegare strumenti di e-recruiting in grado di individuare anche i candidati passivi.

Inoltre, grazie all'assenza di vincoli fisici in rete, e alla maggiore globalizzazione dell'economia e del mercato del lavoro, mediante l'e-recruiting le aziende hanno la possibilità di estendere l'offerta su scala internazionale, andando alla ricerca di dipendenti migliori e più brillanti.

Per contro, gli svantaggi dell'Internet recruitment possono essere così sintetizzati:

- Sono richiesti tempo e competenze specifiche per dotarsi di un efficiente sistema di controllo delle fonti
- Bisogna maturare una certa esperienza nella ricerca e navigazione in Internet
- Duplicare gli annunci e svolgere ricerche richiedono un grande impegno di tempo
- A causa del grande numero di candidati che si propongono e delle maggiori imprecisioni sui curricula, il tempo dedicato alla fase di screening è maggiore.

Data l'ormai facilità con cui gli individui si possono candidare ad un'offerta di lavoro, ciò porta ad aumento considerevole delle domande che pervengono quotidianamente alle aziende, facendo contestualmente lievitare i costi per la gestione delle risorse umane. Barber (1998) suggerisce, a tal proposito, che un piccolo bacino di candidati fornisce all'azienda poche opzioni tra cui scegliere,

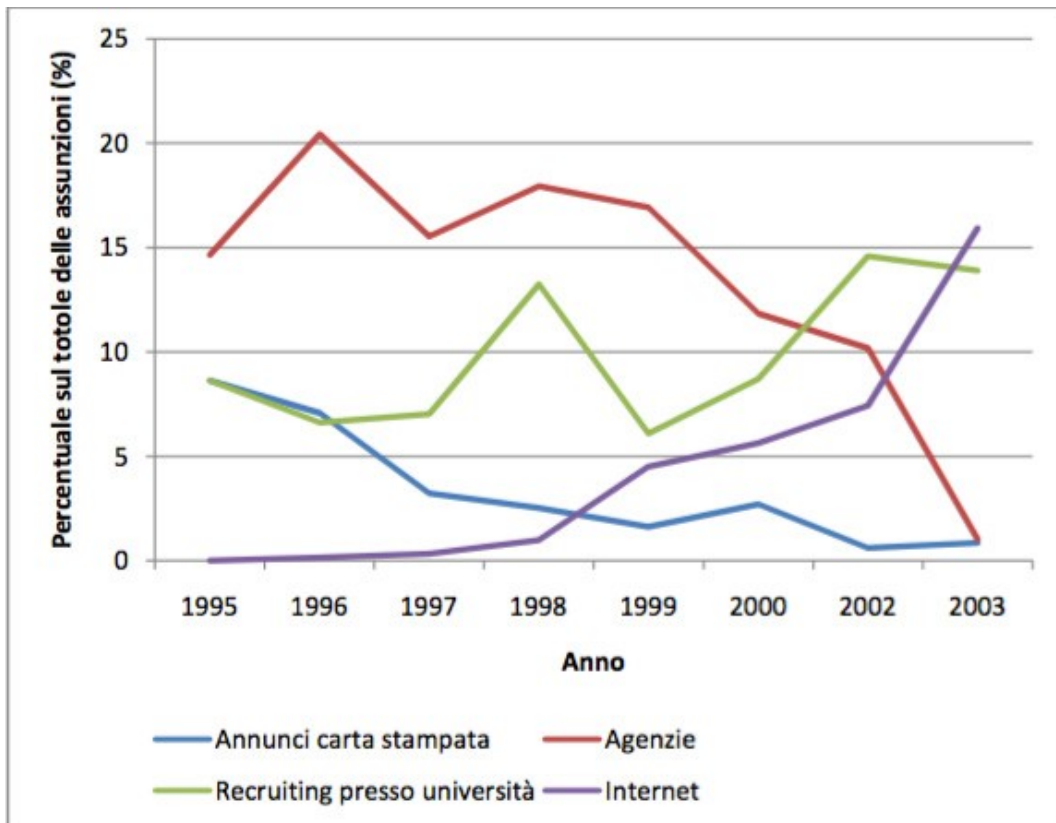
mentre un pool numeroso impone oneri pesanti sul sistema amministrativo e può portare alla mancata assunzione del soggetto più adatto, a causa di insufficienze nel processo.

Inoltre, la grande mole di informazioni fornite ai candidati tramite l'e-recruiting potrebbe creare confusione negli stessi, portandoli ad un sostanziale disinteresse verso l'occupazione e l'organizzazione.

Sicuramente un altro tema da tenere sotto controllo, parlando di e-recruiting, concerne il divario digitale, ossia le differenze nell'accesso a computer e Internet, in particolare tra Paesi sviluppati e in via di sviluppo, ma anche tra chi fa parte di minoranze o chi è geograficamente disperso o semplicemente tra chi ha familiarità con le nuove tecnologie e chi no.

L'indagine condotta da Hadass (2003) all'interno di una grande azienda americana è finalizzata a comprendere come venissero utilizzati gli strumenti di e-recruiting, emergendo da ciò come Internet avesse assunto un'importanza crescente nel tempo. Dal grafico seguente si può notare come Internet abbia sostituito alternativi strumenti di recruiting, quali gli annunci su carta stampata e le agenzie del lavoro.

Figura 11: Percentuale delle nuove assunzioni in base allo strumento di recruiting utilizzato



Fonte: Hadass (2003)

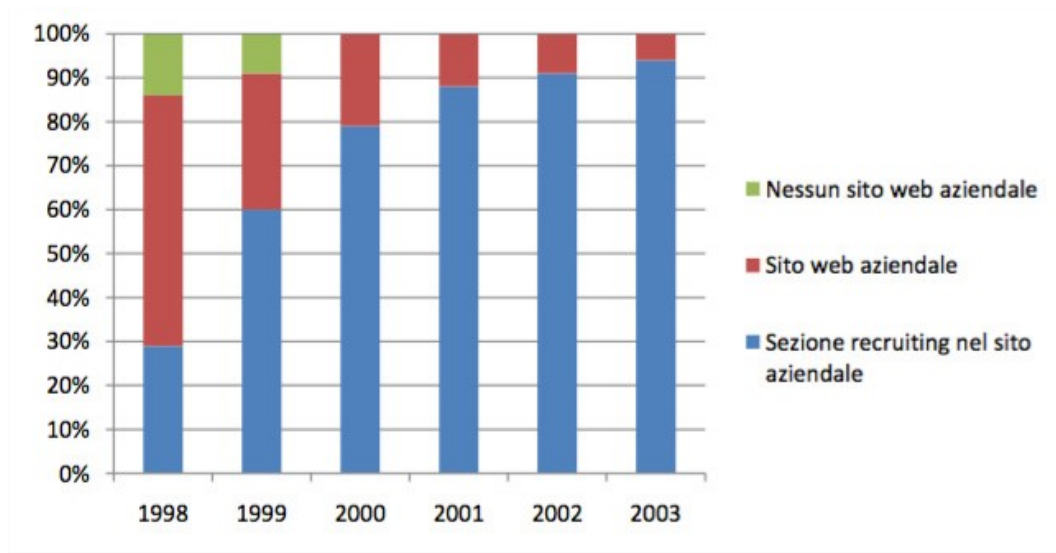
I dati emersi da questa ricerca sembrano essere confermati da una ricerca di Nielsen Media (2008), che sottolinea come oramai la carta stampata utilizzata per gli annunci lavorativi sia stata completamente sostituita da Internet. Infatti, nel 2008 gli annunci su carta stampata sono stati circa 82000, contro gli 882000 pubblicati sul web.

A dimostrazione della sempre maggiore affermazione della rete come mezzo di recruiting, si possono mostrare i dati presentati da Monster (2008) circa il trimestre ottobre-dicembre sempre del 2008. Gli account attivati sono stati più di 73000, a fronte di 99854 nuovi CV, raggiungendo in tal modo il numero complessivo di curriculum vitae in Italia di 1789435. Gli annunci pubblicati dalle aziende sono stati più di 70000, mentre le candidature proposte spontaneamente dagli iscritti alla piattaforma più di 830000, registrando così un incremento del 16% rispetto al medesimo trimestre dell'anno precedente.

L'analisi realizzata, invece, da Taleo Research (2006) sui siti web delle prime 500 aziende mondiali sottolinea come l'uso della sezione dedicata al recruiting all'interno dei siti aziendali sia cresciuta fino a toccare il 94% dei siti presi a campione. Come dimostra il successivo grafico, il sito web aziendale rappresenta oramai una pratica diffusa e consolidata, tanto da far ipotizzare che la totalità delle principali imprese mondiali si avvalga di tale strumento di recruiting.

Figura 12: Utilizzo del sito web aziendale per il recruiting nelle aziende Global

500



Fonte: Taleo Research (2006)

4.2 IL SOCIAL RECRUITMENT

Il social recruiting si basa sull'utilizzo dei social network nel reclutamento di potenziali candidati: negli ultimi anni, infatti, la presenza delle aziende su vari canali social come Facebook, Twitter, Instagram o LinkedIn è cresciuta in modo esponenziale. Il digitale diviene il mezzo tramite il quale rendere possibile l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, da una parte, il selezionatore ricerca online i candidati più appetibili, dall'altra, i potenziali candidati navigano in Internet per scovare informazioni sulle varie aziende ed offerte di lavoro.

In passato le funzioni aziendali erano divise nettamente le une dalle altre, oggi, invece si assiste ad una sorta di contaminazione, che rende sempre più fluidi e labili i confini tra marketing e attività di recruiting.

Dunque, il recruiter deve vendere la posizione vacante proprio come fosse un prodotto e, allo stesso tempo, deve promuovere il brand dell'azienda offerente l'occasione lavorativa, in modo da attrarre i migliori candidati tramite un'immagine e una reputazione accattivanti. Attraverso i canali social, il recruiter entra in contatto anche con i candidati passivi, cioè con coloro che al momento non cercano un impiego, magari perché già ne hanno uno. Al giorno d'oggi, il selezionatore si trova a comunicare con la Generazione Y, ossia quella dei Millennials o nativi digitali, i quali saranno i lavoratori del domani, proprio per questo è necessario che il recruiter sia in grado di crearsi un networking costruendo relazioni. In particolare, fare networking significa instaurare delle relazioni sia spontanee che organizzate in

maniera consapevole senza un fine immediato di business: il network non si costruisce per vendere qualcosa, ma per anticipare un futuro bisogno.

Il recruiter deve dedicare tempo alla realizzazione di una rete di relazioni e ciò per una duplice ragione: in primis è necessario si renda conosciuto e credibile alle imprese che lo ingaggiano e, secondo, deve contare su numerose relazioni che lo mettano in contano, al momento del bisogno, con svariati candidati. Sicuramente il selezionatore deve mirare alla costruzione di una rete diversificata e solida.

Il recruiter si dedica, in questo modo, anche ad attività di marketing, concentrandosi sul proprio personal branding e portando avanti una strategia di comunicazione volta all'attrazione dei migliori candidati. Il concetto di personal branding spesso si sovrappone a quello di reputazione, sulla quale bisogna costantemente lavorare per far sì che questa sia coerente con le proprie mission e vision. Per vision si intende l'idea che si vuole dare di se stessi, mentre la mission è rappresentata dagli strumenti impiegati per realizzare idee e obiettivi. Il personal branding del recruiter deve essere congruo con ciò che si aspettano sia l'azienda che commissiona l'attività di reclutamento sia i potenziali candidati. Maggiormente positivo ed elevato è il personal branding del recruiter e maggiori sono le possibilità di interessare di una fitta rete di relazioni con un vasto e variegato pubblico. Lavorare sul proprio personal branding è il modo necessario per far sì che il recruiter venga scelto da aziende clienti e candidati: questo è influenzato, oltre che dalle caratteristiche personali del selezionatore, anche dalla capacità dello stesso di riuscire a

differenziarsi e di sfruttare un evento fortuito. Creare il proprio personal branding implica di restituire al mondo esterno un'immagine coerente il più possibile con la realtà, senza andare a falsare il proprio profilo. Gli elementi chiave per la realizzazione di un personal branding di successo sono:

- Offrire contenuti che possano essere percepiti come stimolanti, interessanti e coinvolgenti per gli utenti, in modo da indurli a visitare nuovamente il sito
- Incoraggiare l'interazione dando sfogo ad una comunicazione biunivoca, invitando gli utenti a dire la propria opinione e lasciare un commento. È importante tenere a mente la regola dell'1%: negli spazi partecipativi online l'1% degli utenti contribuisce con contenuti propri, il 9% commenta ed interagisce ed il 90% osserva ed apprezza i contenuti senza intervenire o manifestarsi.
- Promuovere la condivisione, facilitando all'utente la possibilità di ricondividere ciò che apprezza.
- Aggiornare con qualità, proponendo pochi contenuti di alto valore, piuttosto che molti ma di scarso interesse per gli utenti
- Ascoltare il pubblico, è bene analizzare i commenti negativi per riuscire a migliorarsi
- Promuovere le attività
- Realizzare un buon network

Per sottolineare il legame a doppio filo che lega il recruitment con il marketing, si pensi alle attività di reclutamento come ad una campagna pubblicitaria, il cui fine è quello di far sì che gli annunci relativi alle posizioni vacanti vengano apprezzati tramite like e ricondivisi. In sostanza, dal punto di vista del marketing, il social recruiting è un mix tra:

- Social media marketing: essere presenti sul mercato implica di essere attivi sul web
- Branding: per attrarre e fidelizzare candidati e utenti bisogna creare una forte e chiara identità aziendale
- Content marketing: il candidato cerca in Internet impieghi utilizzando parole chiave, dunque il recruiter deve rispondere fornendo ciò che viene richiesto dagli utenti.

Sviluppare una strategia di social recruiting presuppone cinque elementi:

1. Definire obiettivi semplici, realistici, specifici e misurabili, come l'essere maggiormente noti oppure il ricevere più candidature
2. Entrare su un social per volta in modo graduale e passare ad un altro social quando si padroneggia con destrezza il precedente. È raccomandabile iniziare con LinkedIn, seguire con Twitter ed infine approdare su Facebook
3. Sviluppare un calendario circa i contenuti da diffondere e la tempistica della pubblicazione. Esistono orari ben definiti in cui l'affluenza degli utenti e la

visibilità dei post è maggiore: un profilo ben curato richiede un minimo di due post alla settimana per la pubblicazione

4. Decidere quanto tempo e competenze si vuole investire in tale attività: all'inizio la mole di lavoro è sicuramente maggiore
5. Misurare frequentemente l'andamento della strategia, avvalendosi di dashboard messe gratuitamente a disposizione dalle varie piattaforme social, così da controllare l'apprezzamento ricevuto dai post e quali di questi hanno avuto maggior consenso da parte del pubblico

Allo stesso tempo, investire in una strategia di social recruiting implica la possibilità di cadere in errori da evitare, tra cui.

1. Non bisogna entrare in un social network solo perché lo fanno tutti o i propri competitor, deve essere frutto di una scelta ponderata e ragionata
2. Ogni social network a cui si accede necessita di un proprio specifico linguaggio e modo di comportarsi, dunque la chiave del successo è data dalla customizzazione e dalla capacità di adattarsi all'ambiente circostante
3. È necessario costruire l'identikit del candidato ideale e scovarlo tra gli altri utilizzando il canale più adatto e un linguaggio mirato
4. Non improvvisare, ma formare un team di collaboratori motivati e competenti in materia

5. Fondamentale è misurare la performance che si ottiene con cadenza settimanale o mensile, così da intervenire per tempo se si devono apporre delle modifiche

Nell'era digitale sempre più spesso si parla di employer branding, per questo è opportuno aprire una parentesi su questo argomento. Innanzitutto, è bene definire l'employer branding come la reputazione dell'organizzazione in qualità di datore di lavoro: in sostanza si umanizza l'azienda dandole un volto, rendendo espliciti i valori e la missione, in modo alternativo e nuovo rispetto alle tradizionali comunicazioni istituzionali. Per combinare al meglio l'employer branding e la strategia di social recruiting, si deve fare leva in primis sull'aspetto umano e relazionale, ciò è possibile grazie al contatto diretto che l'impiego di social permette nei confronti dei vari candidati. Bisogna raccontare la vita in azienda, come sono le persone che vi lavorano, quali i benefits e le iniziative di cui si può usufruire. L'azienda deve accorciare la distanza tra sé ed i candidati raccontando l'autenticità del vissuto quotidiano, comprensivo di momenti di entusiasmo e momenti di crisi, senza scadere in vuote autocelebrazioni. Comunicando online è possibile rendere maggiormente attrattivi ed interessanti i propri post utilizzando immagini, video o citazioni. Per quanto l'obiettivo possa essere quello di attrarre professionisti, è bene non impiegare un linguaggio eccessivamente gergale, perché così facendo si farebbero sentire escluse persone, ugualmente attraenti e interessanti per l'azienda, che però non condividono il medesimo linguaggio comunicativo. Ugualmente

condividendo esclusivamente annunci di lavori si possono attrarre persone sbagliate, meglio è variare i contenuti svelando anche il dietro le quinte della propria azienda.

Sostanzialmente gli obiettivi perseguiti da un social recruiter sono i medesimi del recruiter tradizionale, con l'unica differenza che vengono utilizzati come strumenti i social networks: vien meno il confine tra online e offline, tra vita privata e vita pubblica. Tendenzialmente le attività svolte quotidianamente da un social recruiter sono:

- Cercare candidati passivi: il social recruiter cerca in rete i candidati migliori, avvalendosi di social networks che rappresentano bacini ricchi di utenti di ogni genere.
- Verificare CV: è necessario controllare la veridicità di quanto riportato sui curriculum vitae e in ciò i social network si dimostrano dei validi supporti, in quanto sono in grado di ricomporre il puzzle professionale del candidato. In questo modo è possibile verificare buchi temporali, esperienze non dettagliate o passaggi che non tornano. Ad esempio, il social recruiter può notare che un candidato chiami un ruolo ricoperto in modo differente fra il profilo LinkedIn e il curriculum vitae, ciò può essere un campanello di allarme relativo ad una poca chiarezza e mostrare l'esigenza di un maggior approfondimento in tal merito

- Verificare la rete del candidato: la versione 2.0 del controllo delle referenze avviene sui social networks, consultando con chi il soggetto è connesso, con chi è amico, con chi ha lavorato, dove vorrebbe lavorare, che interessi ha e che contenuti condivide
- Verificare i contenuti postati dai candidati e la loro web reputation: il social recruiter può farsi un'idea del candidato osservando cosa condivide e cosa scrive nei suoi commenti
- Screening dei CV: spesso questa attività richiede un considerevole dispiego di tempo, ma grazie a LinkedIn è possibile confrontare i profili social dei candidati in modo più rapido, dal momento che il CV creato da questa piattaforma ha per tutti lo stesso format e presenta le informazioni nel medesimo ordine cronologico
- Scoprire tratti della personalità dei candidati: un CV o un colloquio non danno la possibilità al recruiter di conoscere realmente una persona, per questo egli può rivolgersi ai profili social dell'individuo così da capire di più della sua vita e dei tratti della sua personalità. Ad esempio, tramite Facebook si può comprendere quali sono gli interessi del candidato, quali aziende segue, mentre mediante LinkedIn si possono scoprire gli eventuali hobby

- Inserire annunci di lavoro: si possono sfruttare i social network per pubblicare offerte di lavoro, magari anche utilizzando il profilo personale e facendo condividere il post alla propria rete di amici
- Analizzare le offerte di lavoro dei competitor: bisogna costantemente osservare le aziende simili alla propria, capire cosa piace e replicarlo e cosa non piace e quindi da non fare mai. Leggere gli annunci dei competitor permette di comprendere a quali candidati queste mirano e quali sono i siti di maggiore interesse
- Pubblicare post che creino valore aggiunto per chi cerca lavoro: il social recruiter deve scrivere post che attirino i candidati e che allo stesso tempo possano essere fonte di spunti di riflessione per i vari utenti
- Coltivare il proprio network: il recruiter è chiamato quotidianamente a leggere, condividere e commentare in modo da incrementare la propria rete di conoscenze
- Cercare le possibili aziende clienti: al recruiter è richiesta la conoscenza delle aziende, dei vari settori e del mercato, così che questo non si limiti a cercare candidati su comando, ma autonomamente e proattivamente proponga persone all'azienda cliente
- Rispondere ai candidati: la conversazione instaurata sui social non deve essere unidirezionale, ma bidirezionale e quindi coinvolgere nel dialogo i

vari utenti, per questo è necessario che il recruiter risponda alle eventuali interazioni sulla rete

- Lavorare al proprio personal branding: ciò significa farsi conoscere dai candidati e farsi scegliere dagli stessi rispetto ad alternativi recruiter
- Colloqui con i candidati (online e offline): una prima fase del colloquio può essere svolta, per svariate ragioni, tramite uno scambio di messaggi social oppure con una video call via Skype
- Elaborazione delle presentazioni dei candidati: il recruiter nel proporre i vari candidati all'azienda cliente può utilizzare dei metodi originali, come una presentazione mediante Prezi o la stampa dei profili di LinkedIn, alternativi ai classici CV cartacei

Il social recruiting presenta dei vantaggi di tipo quantitativo e qualitativo. A livello quantitativo, si possono annoverare i seguenti benefici:

- Grande quantità di candidati rintracciabili: sempre di più sono gli iscritti ai vari social e ciò aumenta la possibilità di trovare in un grande bacino di utenti il candidato che meglio si adatta al profilo ideale. Il rovescio della medaglia è dato dal fatto che impiegando nel reclutamento esclusivamente canali social non vengono raggiunti quei candidati che non dispongono di profili sui social network, in particolare persone più anziane.
- Connessione diretta: un grande valore è attribuito alla possibilità di entrare direttamente in contatto con i vari candidati

- Visibilità e reputazione dell'organizzazione: i social network rappresentano un volano per la notorietà e per l'immagine dell'azienda, ma per contro possono rendere virale la diffusione di informazioni negative, andando a danneggiare la reputazione della medesima azienda

A livello qualitativo, si riscontrano i seguenti due tipi di vantaggi:

- Ricerca mirata: mediante l'impiego di filtri si può snellire e velocizzare il processo di ricerca, considerando come variabili l'istruzione, l'età, le competenze e le esperienze
- Valutazione globale: attraverso i social network il recruiter può farsi un'opinione del candidato in merito a vari aspetti, come l'intelligenza generale, la creatività, le conoscenze e capacità professionali, le competenze relazionali, la personalità, gli interessi, i valori, le motivazioni, le aspettative, nonché relativamente al rendimento delle sue precedenti esperienze lavorative

Altro punto di forza non trascurabile del social recruiting è rappresentato dai bassi costi rispetto sia agli intermediari del reclutamento che agli annunci stampati. Gli investimenti maggiori riguardano la costante attività di aggiornamento dei vari profili social. I social network sono fonte di un vantaggio competitivo tangibile, dal momento che permettono di individuare in modo semplice ed economico i candidati all'interno di un bacino ampio ed eterogeneo, di mettersi in contatto con questi e di promuovere l'immagine e la reputazione della stessa azienda.

Tutti questi vantaggi sono raggiungibili solo se si rispettano delle condizioni di base:

- Fornire sempre feedback e follow-up adeguati: è buona abitudine rispondere a tutti i candidati in tempi celeri, o quantomeno notificare la ricezione della candidatura inviata, in modo da favorire un contatto reale con gli utenti
- Fornire job profile dettagliati: i job profile vaghi permettono la ricezione di un maggiore numero di candidati, anche non idonei, ma allo stesso tempo disincentivano altri candidati che non ottengono informazioni precise dall'annuncio
- Curare le procedure per presentare e analizzare le candidature: il candidato deve essere messo nella condizione di comprendere semplicemente e velocemente come potersi candidare e di poter allegare file in formati diversi. Dal lato del selezionatore è invece importante migliorare e rendere più rapido il processo di screening
- Aggiornare le attività pubblicate: bisogna attirare l'attenzione dei candidati sugli annunci più attuali, mettendo sempre ben in evidenza la data di pubblicazione e rimuovendo le ricerche ormai datate e vecchie

Due sono i rischi legati all'attività di social recruiting:

- Ingratiation/ deception: questo binomio simboleggia la possibilità per i candidati di costruire in modo falsato ed alterato il proprio profilo

professionale, mettendo in risalto doti e qualità e nascondendo informazioni ritenute dannose

- Ruolo delle informazioni negative: un'informazione negativa su un candidato, magari nemmeno legata al contesto lavorativo, può mettere in discussione agli occhi del selezionatore la sua intera figura. Ad esempio, il recruiter potrebbe farsi influenzare dalla foto postata in un social che ritrae il candidato ubriaco ad una festa di compleanno, senza che però nella realtà questo atteggiamento possa essere associato ad una effettiva mancanza di professionalità o competenze

Talvolta il recruiter assume dei comportamenti al limite della legalità, incaricando amici di spiare il candidato o creando dei profili civetta, in modo da aggirare le restrizioni di privacy messe dal candidato sul suo profilo.

Sicuramente tramite il social recruiting è possibile raggiungere un più elevato grado di efficacia, ma nonostante ciò i tempi per svolgere l'attività di reclutamento non possono essere compressi oltre un certo limite.

Passando a trattare nello specifico i social network, essi possono essere definiti come lo strumento in grado di dare forma a diversi tipi di legame: quest'ultimo può essere di natura simmetrica, tramite l'instaurazione di relazioni reciproche come avviene su Facebook, oppure di natura asimmetrica, attraverso relazioni unidirezionali come accade su Twitter. Grazie ai social network chi si occupa di

reclutamento può abbattere i confini territoriali e arrivare velocemente ai vari candidati.

Per ottenere buoni risultati, è tuttavia necessario che le informazioni vengano condivise da più utenti possibili.

I social network rappresentano una grande fonte di informazioni di vario genere per i recruiter: questi forniscono elementi aggiuntivi rispetto a quelli estrapolati dal curriculum vitae e permettono di confrontare la veridicità di quanto dichiarato nonché eventuali incongruenze. Di conseguenza, le informazioni che si ricavano dai social network possono rendere un'immagine del candidato più o meno favorevole. Tra gli esempi più noti, su come il social network possa distruggere la reputazione di una persona, si ricorda un uomo che non fu assunto per via di post pubblicati su Facebook in cui esibiva le sue conquiste amorose e la sua inclinazione per film particolarmente violenti, o, ancora, il caso di una ragazza a cui fu negato uno stage in quanto era ritratta nella sua immagine profilo con una bottiglia di vodka in mano.

Madera e Chang³⁵ hanno condotto un'indagine sull'utilizzo di social network nei processi di selezione del personale, somministrando ottanta questionari ad altrettanti selezionatori: il 50 % dei partecipanti utilizza i social network come

³⁵ Cfr. J.M: Madera, W. Chang, *Using Social Network Sites to Investigate Employees in the Hospitality Industry*, 2011. Disponibile all'indirizzo: http://scholarworks.umass.edu/refereed/ICHRIE_2011/Wednesday/20/, aggiornato a dicembre 2016

ausilio alla selezione e tra i vari social quello più frequentato è Facebook, mentre il 32% di coloro che non impiegano social network hanno mostrato l'intenzione di servirsene per il prossimo futuro. Ci si avvale delle piattaforme social solitamente durante lo screening pre-colloquio oppure dopo un primo colloquio telefonico. I recruiter che usufruiscono dei social danno un maggiore peso alle informazioni negative piuttosto che a quelle positive e ciò per paura di inserire nell'organizzazione un soggetto non idoneo, dunque come conseguenza di un'eccessiva prudenza. Pertanto, i selezionatori vanno appositamente alla ricerca di informazioni scomode sui vari candidati. In particolare, la consultazione delle piattaforme social è maggiore qualora siano ricercate figure atte a ricoprire ruoli dirigenziali o di contatto con i clienti, mentre è meno frequente se le posizioni vacanti riguardano dipendenti di più basso livello.

L'utilizzo dei social network non è esente da possibili errori, concernenti la mancanza di una raccolta standardizzata delle informazioni sui vari candidati, dal momento che queste si presentano in modo molto variabile fra loro. Secondo limite è rappresentato dal fatto che i candidati possono distorcere le informazioni concernenti il proprio profilo, in modo da fare bella figura agli occhi del selezionatore. In più il recruiter può tendere a valutare positivamente alcuni candidati sulla base di una somiglianza delle informazioni con se stesso.

Il recruiter nell'impiegare le piattaforme social per ricavare maggiori informazioni sul candidato, anche attinenti alla sfera personale, deve comunque rispettare i

vincoli imposti dalla normativa sulla privacy. È pur vero che è responsabilità dello stesso candidato monitorare le informazioni riguardanti i propri profili social e verificare che sia mantenuta la sua privacy. Infatti, i recruiter non fanno altro che consultare ciò che è stato reso pubblico dallo stesso candidato. Va comunque osservato che soprattutto gli utenti più giovani non sono ferrati o attenti in materia di privacy. Il recruiter è tenuto a rispettare, in primis, l'articolo 8³⁶ dello Statuto dei Lavoratori, il quale vieta al datore di lavoro di effettuare, ai fini dell'assunzione, delle indagini su opinioni politiche, religiose o sindacali del lavoratore, concernenti aspetti non attinenti alla sfera professionale dello stesso. Il selezionatore, visitando i profili social del candidato, può escluderlo dal reclutamento venendo influenzato in maniera forviante dal modo in cui questo si veste, dall'aspetto fisico o dalle opinioni personali espresse.

Sono poi vigenti negli stati membri dell'Unione Europea la direttiva n.43 del 2000 "The racial equality directive" e la n. 78 del 2000 "The employment equality directive", in Italia entrambe sono state recepite tramite il decreto legislativo 256/2004, che impone il risarcimento del danno ogni volta che si provi che il candidato non sia stato assunto per ragioni discriminatorie.

³⁶ ART. 8. - Divieto di indagini sulle opinioni:

"E' fatto divieto al datore di lavoro, ai fini dell'assunzione, come nel corso dello svolgimento del rapporto di lavoro, di effettuare indagini, anche a mezzo di terzi, sulle opinioni politiche, religiose o sindacali del lavoratore, nonché su fatti non rilevanti ai fini della valutazione dell'attitudine professionale del lavoro."

La necessità di tenere sotto controllo le informazioni che girano su Internet riguardanti la propria persona ha fatto sì che nascessero le figure del web reputation management e del web reputation cleaning. Il compito di questi professionisti è quello di eliminare le informazioni negative e sgradevoli presenti sul web e, se ciò non è possibile, indirizzare i motori di ricerca verso le pagine online contenenti nozioni positive, in questo modo vengono messi in evidenza i link ai siti favorevoli e spostati in secondo piano quelli con contenuti sfavorevoli.

Al fine di impiegare nel modo più efficiente i social network, le organizzazioni dovrebbero:

- Non considerare le informazioni non realmente predittive del rendimento lavorativo futuro del lavoratore, come i passatempi o il genere di film preferito, andando dunque a circoscrivere e standardizzare il tipo di nozioni prese a campione
- Cercare conferma circa le varie informazioni, valutandone l'affidabilità e la veridicità, soprattutto per quanto concerne quegli elementi che potrebbero essere causa di esclusione dalla selezione per il candidato
- Essere cauti nel valutare le attività svolte dal candidato al di fuori dell'impiego lavorativo, come il bere, il fumare o l'impegno politico, così da non cadere in pratiche discriminatorie punite dalla legge
- Non bisognare estrapolare informazioni circa aspetti della vita privata del candidato mediante l'inganno, ma è necessario rispettare la sua privacy

- Mantenere un'immagine dell'organizzazione apprezzata e nota al pubblico

Secondo Andreas Kaplan e Michael Haenlein³⁷, i social media sono suddivisibili in tredici categorie: blog, business network (di tipo professionale), collaborative projects, enterprise social network (di tipo aziendale), forum Internet, microblog, photo sharing, review di prodotti/servizi, social bookmarking, social gaming, social network, video sharing e virtual worlds.

In generale, le piattaforme social possono essere divise in tre grandi macrocategorie:

- Nel primo gruppo si trovano i social finalizzati ad un uso personale, privato e di intrattenimento, come Facebook, Instagram e Pinterest
- Nel secondo sono compresi quelli usati come canali di comunicazione, ad esempio Twitter (microblogging), YouTube (condivisione di video), SlideShare (condivisione di presentazioni), Storify (condivisione di aggiornamenti di status), Prezi (creazione di presentazioni), Snapchat (condivisione di testo, foto e video visualizzabili solo per un periodo di tempo limitato)
- Nel terzo si annoverano i social con uno scopo prettamente professionale, come LinkedIn

³⁷ Cfr. A. M. Kaplan, M Haenlein, *Users of world, unite! The challenges and opportunities of social media*, Business Horizons, 2010

Il report Digital 2019³⁸, elaborato da We Are Social in collaborazione con la piattaforma leader nel settore del social media management Hootsuite, è giunto oramai alla sua ottava edizione ed ha lo scopo di indagare sull'utilizzo di internet, del mobile, delle piattaforme social e dell'e-commerce nella realtà digitale del 2019. Nel 2018 è stato registrato un forte incremento degli utilizzatori del web, grazie alla quota di un milione di nuovi utenti ogni giorno: in Italia 9 persone su 10 accedono ad Internet, in numeri quasi 55 milioni, e 35 milioni sono, inoltre, attivi sulle piattaforme social, di cui 31 milioni accedono ai social tramite dispositivi mobili. Mediamente sei ore al giorno sono spese connettendosi al web, di queste sei, un terzo è dedicato alla navigazione sui social; inoltre all'incirca quasi nove persone su dieci accedono ad Internet almeno una volta al giorno.

Il 92% degli italiani guarda video online, il 16% gioca in streaming online, l'11% osserva altri gamers giocare online, mentre il 5,4% si diletta con campionati di e-sports. I social più utilizzati in Italia sono YouTube e Facebook, inteso sia come piattaforma sia come ecosistema includente Whatsapp, Messenger e Instagram. Seguono Twitter e LinkedIn, nei quali sono attivi rispettivamente il 32% e il 29% della popolazione italiana. All'interno dell'ecosistema Facebook la fascia di età maggiormente presente è 25-34 anni, seguita da quelle 35-44 e 45-54.

³⁸ <https://wearesocial.com/it/blog/2019/01/digital-in-2019>

In ultima analisi, si evidenzia come gli utenti italiani ricerchino da Internet e, in particolare, dalle piattaforme social divertimento e intrattenimento.

Per quanto concerne la selezione tramite canali social, è indubbio che più tempo i candidati spendono su una certa piattaforma, maggiore sarà la possibilità per i recruiter di trovarli e interagire con loro.

Un' altra interessante indagine è il Work Trends study³⁹, svolta da Adecco Group nel 2015. L'analisi è stata realizzata su 2.742 candidati e 143 recruiter in Italia: i candidati hanno il 46,8 % tra i 18 e 35 anni, il 40,5% 36-50 anni e il 12,7% 51-65 anni, di questi il 49,9% è di sesso maschile, mentre il 50,1% è costituito da donne. Per quanto concerne il campione dei recruiter, il 28% ha tra i 25 e i 35 anni, il 54,5% 36-50 anni, il 16,1% 51-63 anni e l'1,4% è over 63 anni, tra questi sono uomini il 69,2% e donne il 30,8%.

L'indagine sottolinea come l'80% delle ricerche di lavoro viene effettuato dai candidati online e il 64% delle attività di social recruiting è svolto, sempre online, dai recruiter. I recruiter in più avevano dichiarato che per l'anno successivo, ovvero il 2016, avrebbero ulteriormente incrementato l'utilizzo dei social network finalizzati al social recruiting.

Per quanto concerne i canali impiegati, i candidati si affidano per il 53% a bacheche online di annunci, il 32% a siti aziendali e il 15% ai social media, in particolare

³⁹ <https://www.adecco.it/come-trovare-lavoro/digital-reputation-e-social-recruiting>

esclusivamente per fini lavorativi utilizzano il 32,4% LinkedIn e l'1,1% Facebook e sia per lavoro che per uso personale il 21,7% LinkedIn e 25,6% Facebook.

In generale, l'impiego di social networks da parte dei candidati ha lo scopo di mantenere i contatti con i recruiter (28,7%), i potenziali datori di lavoro (52%), i colleghi (59%), gli ex colleghi (69%).

Trattando dei canali impiegati dai recruiter, il 43,4% usufruisce di bacheche online di annunci, il 33,5% di siti aziendali, il 23% di social media, di cui limitatamente a fini lavorativi il 42% impiega LinkedIn e il 4% Facebook, mentre per lavoro e per uso personale il 46,2% LinkedIn e il 23,8% Facebook.

Sicuramente LinkedIn è il social più utilizzato sia da candidati che da recruiter per finalità professionali.

Solo il 15,4% dei candidati è stato contatto da un recruiter tramite social network, contro l'84,6% che ha dato risposta negativa, e coloro che hanno poi effettivamente ottenuto un lavoro, dopo l'approccio attraverso social network, sono l'8,4%, contro il 7% dell'anno precedente, ossia il 2014.

I candidati impiegano i social network con scopi professionali per cercare lavoro (51%), distribuire CV (50%), creare/coltivare una rete professionale (49,2%), cercare le pagine di potenziali datori di lavoro (47%), rispondere a candidature

(46,7%), curare il personal branding (46,2%), cercare recruiter (42,8%), cercare informazioni su un'azienda (36,4%).⁴⁰

Per contro, i recruiter si avvalgono dei social network con finalità professionali per cercare candidati passivi (78,3%), verificare CV (75,5%), inserire annunci di lavoro (68,5%), verificare la rete del candidato (67,1%), curare l'employer branding (61,5%), verificare i contenuti pubblicati dai candidati (57,3%), pubblicare post che creano valore aggiunto per chi cerca lavoro (52,4%), verificare la web reputation dei candidati (50,3%), scoprire tratti della personalità dei candidati (35,7%).⁴¹

Sei candidati su dieci hanno utilizzato almeno una volta lo smartphone per informarsi sui potenziali datori di lavoro, al contrario, con la medesima numerosità di sei su dieci, i recruiter hanno affermato di non aver impiegato lo smartphone per cercare candidati.

Le aziende dichiarano di fare investimenti sul social recruiting: i loro selezionatori si avvalgono di canali social a pagamento per svolgere le attività di reclutamento.

In particolare, i ruoli ricercati tramite piattaforma social sono per il 40% senior managers, il 43,5% middle managers e il 12% non manager.

Le aree aziendali, a cui appartengono i profili scovati mediante il social recruiting, sono per il 40% IT, 36% Ricerca e Sviluppo, 36% Marketing, 35% Legale, 34%

⁴⁰ Le percentuali fanno riferimento all'uso di LinkedIn

⁴¹ Le percentuali fanno riferimento all'uso di LinkedIn

Comunicazione e PR, 33% Acquisti, 33% Vendite, 33% Gestione Qualità, 32% Finanza, 30% Logistica, 26% HR, 22% Produzione.

In questa indagine si è toccato anche l'argomento della digital reputation, infatti il 35% dei recruiter ha sostenuto di aver escluso dei candidati a causa di contenuti trovati sui loro profili social, concernenti per il 20% foto sconvenienti, il 18,2% informazioni non coerenti con quanto dichiarato sul CV, il 16% tratti emergenti della personalità, l'11% commenti negativi sui datori di lavoro attuali o precedenti, l'8,4% contenuti discriminatori, il 2,1% network scarso.

Allo stesso modo, il 76% dei candidati ha verificato almeno una volta la reputazione di un'azienda.

4.2.1 LinkedIn

LinkedIn, lanciato nel maggio del 2003, è un servizio web di rete sociale, gratuita fatta eccezione per alcune funzioni, che si contraddistingue per il suo spiccato uso professionale, mediante la pubblicazione e la diffusione dei CV e la condivisione di particolari contenuti attinenti al mondo del lavoro.

Nel giugno 2019 ha raggiunto 630 milioni di utenti.

Questa piattaforma social è particolarmente importante per i recruiter, perché rappresenta l'occasione di entrare in contatto con aziende clienti e candidati, dunque può essere definita come l'ambiente ideale in cui costruire e coltivare relazioni utili al lavoro.

Qui ogni giorno avvengono miliardi di interazioni: gli utenti aggiornano i loro profili con competenze nuove, ottengono e forniscono raccomandazioni, aggiungono informazioni sulla loro istruzione e sulle varie esperienze lavorative, si scambiano notizie e pareri.

Un recruiter, per accaparrarsi i candidati migliori, deve per prima cosa creare un profilo social accattivante, tenendolo aggiornato in modo da rispecchiare il più possibile la propria professionalità: bisogna tenere bene a mente che la prima impressione virtuale condiziona il tipo di relazione e di legame che vanno ad instaurarsi. Il tutto deve essere finalizzato a far sì che il candidato si fidi così da aprirsi maggiormente con il selezionatore.

Inoltre, avere un buon profilo online equivale alla possibilità di controllare le informazioni che circolano in rete sul proprio conto. Ciò a maggior ragione per il fatto che i profili LinkedIn sono ben indicizzati su Google, dunque cercando nome e cognome di un individuo è molto probabile che si trovi fra i primissimi risultati della pagina proprio il profilo LinkedIn. In più, più appetibile è il profilo del recruiter e più i candidati saranno desiderosi di mettersi in contatto con lui.

Il profilo del perfetto social recruiter si evince da:

- Una bella foto profilo, in cui si viene ritratti con abiti da lavoro
- Una headline, ossia il testo accanto all'immagine di profilo, impattante, grazie all'impiego di parole chiave e hashtag per raccontare in modo sintetico e incisivo qualcosa di sé
- Un summary ben articolato: si tratta della parte del profilo impiegata per parlare più approfonditamente di se stessi, evidenziando le passioni o per cosa ci si contraddistingue nel settore
- Condivisione e pubblicazioni di contenuti originali ed inediti
- Scrivere e condividere contenuti legati alla propria professione

Per contro, il recruiter deve analizzare di un candidato:

- La cura del profilo, se è ben compilato e completo, se coerente con il CV cartaceo, che immagine è stata scelta e cosa viene condiviso
- La lista di collegamenti aperta o chiusa

- I gruppi in cui partecipa attivamente: se un candidato si dichiara leader o esperto in una certa cosa, sarà attento alle novità di quel settore, condividendole o discutendone lasciando anche riflessioni personali
- Le segnalazioni ricevute e date
- Gli endorsement che possiede: si tratta del numero di conferme che un candidato ha ricevuto da altri utenti in merito alle competenze segnalate sul proprio profilo

4.2.2 Facebook

Facebook, nato nel febbraio del 2004, è un servizio di rete sociale ed il suo nome prende spunto da un elenco con nome e fotografia degli studenti, che alcune università statunitensi distribuiscono all'inizio dell'anno accademico per aiutare gli iscritti a socializzare tra loro.

La sua finalità primaria è quella di mettere in contatto tra loro amici di vecchia data, così da condividere informazioni legate alla sfera privata delle persone: alla luce di ciò si può affermare che Facebook non nasce come strumento di reclutamento, ma può comunque essere impiegato come tale, dal momento che essendo la piattaforma più utilizzata costituisce un notevole bacino di possibili candidati.

In particolare, questa piattaforma social permette di raggiungere candidati appartenenti anche a fasce di età molto diverse fra loro, inglobando anche coloro che non hanno significative esperienze di lavoro o che non sono alla ricerca di occupazione e per questo non hanno aperto un profilo LinkedIn.

Per arrivare ai migliori candidati, è importante definire il profilo del perfetto social recruiter su Facebook:

- Scegliere una foto ben rappresentativa di sé
- Compilare con cura ogni parte della sezione informazioni, inserendo i vari recapiti, come e-mail o numero di telefono
- Scegliere cosa rendere pubblico e cosa no
- Scegliere se rendere visibili a tutti o meno la propria lista di amici

- Impostare le varie liste di amici per postare contenuti differenti
- Controllare cosa succede se si viene taggati da qualcuno
- Non mettere like su post concernenti argomenti delicati verso i quali non si vuole assumere una posizione pubblica

Facebook, d'altra parte, può risultare molto utile per:

- Trovare nuovi candidati
- Raccogliere informazioni sui candidati
- Condividere annunci di lavoro concernenti posizioni aperte, i quali a loro volta possono essere ricondivisi dai propri amici raggiungendo ulteriori contatti
- Parlare della propria azienda, postando foto o eventi
- Osservare le altre aziende per comprendere se sono alla ricerca di personale
- Instaurare dialoghi, di ogni genere, con potenziali clienti
- Entrare direttamente in gruppi specifici

In particolare, di un candidato su Facebook si può analizzare:

- Cosa condivide e se ciò è coerente con quanto dichiarato sul CV o dannoso per il suo personal branding
- Che target di amici possiede è un valido indizio per scoprire come impiega il suo tempo libero
- Che interessi ha, basandosi sulle pagine in cui mette like

- Chi lo tagga, in questo modo possono emergere contenuti scomodi che il candidato non vorrebbe venissero alla luce

Le funzioni di Facebook che possono essere utili sono:

1. Creare liste di amici aiuta a controllare cosa si pubblica e chi lo può vedere, in più, importante da sapere, le persone non sono avvisate quando vengono aggiunte o rimosse da un elenco personalizzato
2. Entrare nei gruppi di ricerca di lavoro, in cui si condividono svariate offerte lavorative
3. Utilizzare il motore di ricerca integrato di Facebook, Facebook Graph Search, grazie al quale è possibile cercare i candidati sulla base di specifici datori di lavoro, esperienze di lavoro, istruzione, posizione o lingue parlate.

4.2.3 Twitter

Twitter, lanciato nel luglio del 2006, è un servizio di notizie e microblogging, in cui gli utenti postano e interagiscono con messaggi chiamati tweet.

Vengono così pubblicati costantemente messaggi, immagini e video in rete.

Fino a poco tempo fa il numero massimo consentito di caratteri per tweet era 140: ciò aveva reso famoso Twitter per la capacità richiesta di riuscire a comunicare un momento di vita, un'opinione, un consiglio, un evento di cronaca o un'emozione in un messaggio breve. Attualmente questo limite è stato ridimensionato, dal momento che nei 140 caratteri non sono conteggiati menzioni, foto, video, sondaggi e tweet citati.

In questa piattaforma social, ognuno può seguire i tweet di chi più lo ispira, senza la necessità di una connessione reciproca: i following sono coloro che si seguono, mentre i follower sono coloro che ci seguono.

Il profilo Twitter dell'ideale social recruiter prevede di:

- Scegliere una foto rappresentativa
- Compilare con attenzione la propria Bio: nei 160 caratteri è bene includere i propri interessi, i quali potrebbero aiutare l'instaurazione di empatia verso chi legge, o, anche, il link della propria società o del proprio blog
- Scrivere tweet autentici, dai quali trapassi come si è realmente
- Costruire con cura la rete dei followers
- Scegliere con ponderazione chi seguire

- Analizzare chi seguono i following, in quanto probabilmente si trovano persone a loro simili e altrettanto utili
- Non aspettarsi automaticamente di essere seguiti da chi si segue, dal momento che la reciprocità non è per nulla scontata
- Essere costanti e pazienti
- Non essere spammer di opportunità di lavoro

Al giorno d'oggi, coloro che utilizzano Twitter per cercare lavoro appartengono alla fascia demografica dei laureati dai 18 ai 35 anni, già inseriti nel mercato del lavoro e con stipendi di tutto rispetto. Sulla base di ciò, è bene ricordare di non utilizzare Twitter esclusivamente per condividere offerte di lavoro, ma anche per creare e trasmettere una visione in tempo reale della cultura aziendale, mediante notizie su ciò che accade all'interno dell'azienda. Bisogna essere autentici e creativi, così da parlare solo di ciò che davvero si conosce e che si è disposti a sostenere apertamente e pubblicamente. Importante è anche comprendere chi sono gli Influencer del proprio settore, così da coinvolgerli e citarli nella propria attività.

Su tale piattaforma è bene analizzare di un possibile candidato:

- Lo stile di scrittura, così da capire che modalità di dialogo impiega, se è sciolto, simpatico, didascalico, autoreferenziale o telegrafico
- L'abilità comunicativa, ossia la capacità di trasmettere un messaggio in modo chiaro e comprensibile

- L'approccio al mondo, ovvero se è una persona egocentrica oppure aperta al confronto e alle critiche che riceve
- Gli interessi che ha, i quali emergono dai diversi temi di conversazione trattati
- La frequenza e la costanza con cui parla di un certo argomento: se ne ha parlato una sola volta non è così appassionato
- Gli hashtag utilizzati
- Chi segue e che tweet è interessato a leggere
- Chi lo segue e che profilo hanno i followers
- Che immagini vengono condivise e se tratta di argomenti seri o frivoli

4.2.4 Instagram

Instagram, la cui prima versione risale al 2010 ed è di proprietà di Facebook, è un social network che permette agli utenti di scattare foto, applicarvi filtri e condividerle in Rete.

Le foto sono il cuore di questa piattaforma social: sono proprio le immagini, appartenenti alla galleria di ogni profilo, sulla base delle quali si decide se seguire o meno un individuo. Una buona foto è caratterizzata da un soggetto interessante, un contesto originale e un editing professionale.

Ultimamente è stato introdotto Instagram Story, che permette di pubblicare foto e video, senza la possibilità di ricevere mi piace, per la durata massima di 24 ore, dopodiché la storia di Instagram scompare definitivamente e non è più visualizzabile. In questo modo si raccontano storie tramite immagini, rappresentati il mezzo di espressione che in altre piattaforme social è dato esclusivamente dal testo. Lo scopo è quello di coinvolgere colui che visualizza la storia, così da farlo sentire partecipe. Mediante questa funzione di Instagram, l'azienda vuole indurre l'utente a sfogliare interamente la propria storia e a richiedere un'interazione con l'azienda stessa. Le aziende hanno così la possibilità di raccontarsi, creando curiosità, empatia e condivisione con i clienti: infatti, la narrazione visiva facilita il ricordo, dal momento che le immagini restano impresse negli individui con maggiore facilità.

Grazie alla notevole affluenza caratterizzante Instagram, questo costituisce un vero e proprio bacino di possibili candidati. Per questo, è raccomandabile creare il profilo del perfetto recruiter, attraverso:

- Un nome utente facilmente identificabile
- Una foto riconoscibile
- Una Bio che induca il lettore a permanere sul profilo
- Un link che rimandi al proprio web, blog o azienda
- Condivisione di belle foto
- Un profilo pubblico, così che non sia necessaria l'autorizzazione per vedere cosa si posta

Per giungere ai migliori candidati su Instagram, è necessario osservare che profili aziendali questi seguono, in quanto si stima che ciò sia indice di interesse nel lavorare in quella determinata azienda. In questa piattaforma social devono essere i candidati ad essere attratti dalle immagini condivise, così da contattare poi l'azienda. Per catturare l'attenzione dei candidati passivi, bisogna dare visibilità all'azienda e mostrare come sarebbe lavorare in essa: si racconta dell'azienda e ciò che la rende speciale.

4.2.5 Snapchat e WhatsApp

Snapchat è un social network, nato nel 2011 e diffuso soprattutto fra i teenager: per i più adulti non risulta essere una piattaforma particolarmente intuitiva, anche se l'introduzione delle Stories in Instagram dovrebbe aver semplificato l'apprendimento di Snapchat.

Infatti, questa piattaforma social rappresenta un servizio di messaggistica video, basato sulla condivisione di foto, brevi video e messaggi, che spariscono automaticamente 24 ore dopo la pubblicazione.

Cisco, il cui account su Snapchat è wearecisco, chiede ai propri dipendenti di raccontare la vita in azienda, così da attrarre i talenti più giovani.

La General Electric impiega questa piattaforma social per dare visibilità alla tecnologia e ai macchinari dell'azienda, nonché per spiegare fenomeni scientifici e attrarre gli studenti.

Goldman Sachs ha incluso Snapchat tra gli strumenti della propria strategia di recruiting.

Inoltre, Snapchat viene anche utilizzato da singoli professionisti per raccontare del proprio mestiere e ricevere richieste di preventivi, come, ad esempio, hanno fatto un medico radiologo, uno psicologo, una fotografa ed una grafica.

Ovviamente, lo storytelling è tanto più efficace ed impattante quanto più i protagonisti sono spontanei nei loro racconti.

WhatsApp, creato nel 2009, è un sistema di messaggistica gratuita attraverso cui scambiarsi messaggi, anche vocali, immagini, video e file.

Dal momento che contattare un candidato non risulta sempre essere così facile, grazie all'utilizzo di WhatsApp nell'ambito del recruiting è possibile:

- Raggiungere istantaneamente il candidato e verificare che abbia letto il messaggio
- Non disturbare il candidato chiamandolo, ma interagendo con lui in una dimensione più privata e gestibile anche in orari di lavoro
- Contattare senza problemi candidati con una forte mobilità o dalla difficile reperibilità

4.3.I VIDEO COLLOQUI

La video intervista, che non può essere considerata come sostitutiva del tradizionale colloquio faccia a faccia, rappresenta uno strumento di selezione del personale sempre più diffuso fra i recruiter.

Questo tipo di soluzione tecnologica è impiegata soprattutto da aziende medio grandi, che si trovano a gestire una discreta mole di curriculum e che hanno la necessità di rendere il processo maggiormente flessibile, grazie al fatto che il video colloquio ben si adatta alla selezione di qualsiasi tipo di figura professionale.

La video presentazione dura in media tra i cinque ed i dieci minuti e può essere applicata o per fare una scrematura tra i vari CV oppure dopo aver selezionato una rosa di candidati.

Solitamente ci si può avvalere di diverse piattaforme a sostegno del video colloquio: da un lato c'è Skype, dall'altro i sistemi di video interviste avanzati. Il primo rende possibile effettuare una conversazione telefonica sfruttando una connessione Internet: i limiti sono dovuti al fatto che le interviste non possono essere registrate, sono infatti solo live, e dunque non possono essere condivise con il manager di linea, inoltre questa piattaforma non risponde a criteri di sicurezza e di privacy avanzati e ciò può costituire un problema non solo per l'azienda, ma anche per gli stessi candidati. Una piattaforma, invece, appositamente studiata per le esigenze HR, è Hirevue, costituita da un software che permette di fare interviste on demand, di strutturarle con domande preimpostate, di registrarle, valutarle e condividerle.

Durante il video colloquio, l'intervistatore solitamente chiede al candidato di parlare di sé ⁴², esponendo punti di forza e punti di debolezza: il modo migliore per presentarsi è sicuramente quello di cercare di catturare l'attenzione del proprio interlocutore tramite una frase stringata. I punti di forza dovrebbero mettere in luce le competenze che si hanno e che possono essere abilmente sfruttate in quella determinata posizione lavorativa, di contro, quando si trattano i punti di debolezza, è consigliabile descriverli come aree da migliorare e non mentire affermando di non averne. Per comprendere le reali motivazioni che hanno indotto il soggetto a candidarsi, viene domandato il perché ci si è offerti per tale posizione, si procede trattando i risultati migliori che si sono avuti in ambito lavorativo fino a quel momento. Al fine di evidenziare un'eventuale capacità di problem solving, la conversazione viene fatta vertere sui momenti più difficili affrontati nelle precedenti esperienze lavorative; successivamente vengono fatti mettere in luce gli aspetti negativi e positivi della precedente posizione lavorativa, qui il candidato deve essere particolarmente attento nel dimostrare equilibrio e diplomazia, dal momento che un'eccessiva esaltazione della precedente occupazione potrebbe denotare un attaccamento ad essa ancora forte, mentre parlarne male non mostrerebbe correttezza. Con lo scopo di far emergere le ambizioni del candidato, il video colloquio può concentrarsi sulla descrizione degli obiettivi futuri, tra i quali

⁴² <https://www.adecco.it/come-trovare-lavoro/la-video-intervista>

è bene rimarcare il desiderio di una costante crescita professionale. Infine, può essere chiesto al candidato di descrivere dove si vede tra un tot di anni e se è disposto a trasferirsi, così da comprenderne il grado di flessibilità.

Diversi sono i benefici associati al video colloquio, tra cui si ricorda l'indubbia capacità di accorciare costi e tempi, così da agevolare tanto il recruiter quanto il candidato. È infatti sicuramente più facile destreggiarsi fra i vari impegni delle due parti, ci sono meno viaggi da affrontare, gli orari sono maggiormente flessibili, c'è un focus più forte sui contenuti e sulle persone. Inoltre, si tratta di un'esperienza innovativa, essendo vista come all'avanguardia soprattutto nella sua versione mobile. Dal lato dei recruiter, si velocizza la fase di screening e si abbattano i tempi di convocazione dei vari candidati. La flessibilità è un altro punto di forza della video intervista: i colloqui sono visibili sempre e ovunque, tanto è che questa tecnologia ben si presta alla mobilità a livello nazionale e internazionale, dal momento che esclude ogni limite geografico. In aggiunta, il candidato può sostenere il colloquio on demand, senza la necessità di un live con il recruiter, dunque anche quando questo ultimo non è disponibile.

Tra gli svantaggi relativi al video colloquio è bene menzionare le difficoltà che si possono incontrare qualora si abbia, ad esempio, una connessione lenta, nonché, da non sottovalutare, una generalizzata avversione per questa nuova modalità, fonte di disagio e imbarazzo per il candidato. Proprio per tali ragioni, è necessario creare un clima professionale e allo stesso tempo gradevole.

Le cinque regole da rispettare per svolgere un buon video colloquio sono:

1. Preparare l'ambiente: il luogo in cui si svolge il colloquio deve essere il più possibile neutro e professionale, nonché aver cura che sia ordinato, ben illuminato ed esente da qualsiasi fonte di disturbo o rumore, per questo è bene spegnere il telefono
2. Curare il look: si consiglia al candidato di vestirsi come se svolgesse un tradizionale colloquio faccia a faccia, scegliendo un abbigliamento consono al ruolo per cui ci si propone
3. Mantenere il contatto visivo: si raccomanda di non fissare punti a caso sullo schermo, ma di guardare negli occhi il selezionatore, inoltre è bene stare seduti composti, sorridere e non gesticolare troppo
4. Curare i dettagli: se si impiega Skype, è conveniente creare un account professionale (nome.cognome) e controllare la qualità della telecamera e della connessione, in più è preferibile utilizzare cuffia e microfono per evitare interferenze con rumori circostanti
5. Allenarsi: prima di procedere al vero e proprio video colloquio, è buona norma fare delle prove, osservando anche come appare l'ambiente circostante.

4.4 I PORTALI DI RICERCA DEL LAVORO

Una job board è una bacheca virtuale di annunci di lavoro, in cui le aziende stesse o le società di ricerca e selezione del personale possono acquistare pacchetti per postare i loro annunci e rendere visibili ai candidati le proprie offerte di lavoro.

Dall'altro lato, le job board vengono impiegate dai candidati per cercare lavoro, consultando le diverse offerte di lavoro attraverso i vari filtri di ricerca.

Tra i portali di ricerca del lavoro più noti si suggeriscono:

- **Monster:** presenta due possibili accessi, come datore di lavoro e come candidato. Creando il proprio account è possibile ricercare offerte impostando diversi filtri, pubblicare il proprio CV (decidendo di renderlo visibile alle aziende o meno) e candidarsi alle offerte
- **Infojobs.it:** per candidarsi è necessario registrarsi creando un account, nel quale si dovrà caricare il proprio cv e la propria lettera di presentazione. Permette una ricerca molto mirata grazie all'utilizzo di filtri, tra cui settore, luogo, km di distanza, tipo di contratto, stipendio ed esperienza richiesta, data di pubblicazione
- **Indeed.com:** è un motore di ricerca dove è possibile trovare offerte pubblicate dalle aziende su diversi siti, che vengono indicizzate per settore e località. L'utente può creare alert per ricevere comodamente nella propria casella mail nuovi annunci in linea con le proprie preferenze

- TrovoLavoro- Corriere della Sera: è la job board del Corriere della Sera dove è possibile registrarsi gratuitamente per trovare le offerte delle aziende inserzioniste ed inviare il proprio CV
- Miojob- Repubblica: oltre alla possibilità di ricercare offerte di lavoro, offre quotidianamente spunti di approfondimento e news sul mondo del lavoro e fornisce un canale specifico per neolaureati, in cui si trovano news, possibilità di stage, formazione e suggerimenti utili per chi è alla ricerca della propria strada dopo la laurea
- AlmaLaurea: è un consorzio interuniversitario che si definisce “un ponte tra università e mondo del lavoro”, rappresentante una buona occasione soprattutto per neolaureati e neodiplomati
- Siti delle Università: collegandosi direttamente ai siti delle Università vi è la possibilità di trovare la sezione dedicata all’ufficio Placement, che si occupa di mettere in contatto studenti e neolaureati con il mondo del lavoro
- Le Agenzie per il Lavoro: previa registrazione e caricamento del proprio CV, si ha l’opportunità di candidarsi online alle varie offerte di lavoro direttamente sui siti delle agenzie per il lavoro
- JustKnock: in questo sito è possibile farsi notare dalle aziende per le proprie competenze e capacità e non per il proprio CV. Invece di rispondere a un annuncio di lavoro, si può proporre una propria idea, che viene protetta da

una sorta di copyright, per risolvere una problematica aziendale e dimostrare così subito le proprie competenze professionali.

- **Lavora con Noi Italia:** accanto agli annunci di lavoro, questo portale propone pratici consigli su come trovare lavoro, presentarsi al meglio e avviare un proprio business
- **JobbyDoo:** in aggiunta alla segnalazione delle varie offerte di lavoro, mette a disposizione un atlante delle professioni in cui sono descritte nei dettagli le principali figure professionali
- **Kijiji.it:** facente capo al gruppo eBay, questo sito offre un'ottima bacheca di annunci di lavoro, divisi per regione
- **Subito.it:** come il precedente, fa della localizzazione dei vari annunci di lavoro il suo maggior punto di forza
- **Jobrapido:** cliccando sugli annunci trovati, l'utente viene indirizzato direttamente alla fonte dell'annuncio di lavoro, al quale potrà candidarsi.

CAPITOLO 5: CONCLUSIONI

Obiettivo principale del presente lavoro è trattare dell'evoluzione della ricerca e selezione del personale, considerando l'impatto delle nuove tecnologie, in particolare l'utilizzo del web e dei social network.

Le caratteristiche e le potenzialità dei social media hanno profondamente influenzato le modalità di incontro tra domanda e offerta, tanto che al giorno d'oggi selezionatori e candidati si sono adattati all'impiego di questi innovativi strumenti. Osservando la prospettiva dell'azienda, l'utilizzo dei social si manifesta nell'intero ciclo della selezione del personale: partendo dalle pratiche di recruitment advertising, seguendo quelle di employer branding, fino a giungere all'individuazione dei candidati passivi e alla raccolta di informazioni sul conto del candidato prescelto.

Allo stesso modo, dal punto di vista del candidato, l'uso dei social ha modificato le attività concernenti la ricerca del lavoro: un rilievo sempre maggiore viene affidato al personal branding, ossia la reputazione che possiede il soggetto nel web. Tra i punti favorevoli, l'utilizzo di social network professionali, come LinkedIn, permette una costante esposizione e presenza dell'individuo nel mondo del lavoro, pertanto è possibile aggiornare frequentemente la propria immagine e promuovere la propria professionalità, non solo facendo conoscere l'esperienza professionale o i titoli di studio conseguiti, ma anche le capacità e il lavoro svolto.

Di contro, l'altra faccia del personal branding è costituita dalla digital reputation, i cui rischi sono legati alla possibilità che il selezionatore venga in contatto con informazioni che mettano in cattiva luce il candidato, facendolo così escludere dal processo.

Dunque, l'unico modo per fronteggiare il cambiamento portato dalle nuove tecnologie, è proprio quello di saperle utilizzare strategicamente e tatticamente così da entrare in contatto con i candidati di talento, da una parte, e dall'altra, cogliere le migliori opportunità lavorative.

Pertanto, è bene aumentare le competenze digitali dei recruiter e auspicare un progressivo incremento della voce di spesa in formazione interna in seno al budget delle funzioni HR. Inoltre, è consigliabile passare da una visione semplicistica del recruiting ad una visione integrata del recruiting, non limitata al solo social media recruiting ma inglobante altri indispensabili strumenti, come una Career page aziendale, un Recruiting software di nuova generazione in grado di centralizzare e tracciare tutte le attività.

Alla luce di quanto esposto nel presente lavoro, si può affermare che gli strumenti di e-recruiting offrono nuove opportunità per le aziende che decidono di cercare candidati attraverso la rete Internet. In una prima fase dell'e-recruiting, in cui la rete era finalizzata esclusivamente alla pubblicazione di offerte di lavoro e allo svolgimento di ricerche sui database, gli strumenti principali erano le job board e i siti web aziendali. I vantaggi legati a questi strumenti possono essere sintetizzati in

un abbattimento dei tempi necessari e dei costi, assieme al fatto di entrare in contatto con un bacino più ampio di potenziali candidati.

Con il susseguirsi degli anni è cresciuta sempre più la competitività fra le aziende per ottenere i migliori candidati e gli strumenti del web sono evoluti, così che le aziende sono giunte ad avere a disposizione nuove opportunità per attuare strategie di recruiting attive. Al giorno d'oggi è limitante e insufficiente pubblicare semplicemente offerte di lavoro e attendere le candidature, ma diventa fondamentale promuovere l'azienda avvalendosi della prospettiva dell'employer branding, ciò è realizzabile impiegando gli strumenti del web 2.0. Le aziende possono diffondere ingenti informazioni sul proprio conto grazie alla condivisione fatta dai vari utenti presenti sul web. Inoltre, tali strumenti del web 2.0 permettono di cogliere sfumature del candidato consultando anche i suoi profili social oppure leggendo ciò che da questo viene pubblicato e condiviso, senza limitarsi attorno alla sola lettura del curriculum vitae. In tal modo, le aziende individuano i profili maggiormente compatibili con la propria organizzazione, onde evitare errori di valutazione.

Tramite i social network, non solo è possibile cogliere ulteriori informazioni sul candidato consultandone il profilo, ma anche instaurare con questo una relazione, la quale sembra configurare una nuova fase nell'evoluzione delle attività di e-recruiting. Il coinvolgimento delle risorse umane attualmente impiegate in azienda

è fondamentale, perché tramite esse si possono raggiungere i migliori candidati, sempre avvalendosi dei social network.

In sintesi, è oramai conclamato il ruolo delle risorse umane nella creazione di un vantaggio competitivo: i dipendenti di un'azienda sono in grado di determinare il successo della stessa.

Un'organizzazione, per continuare ad essere competitiva, deve monitorare l'ambiente esterno e adattarsi al cambiamento, ma anche far leva su risorse job knowledge⁴³. È rintracciabile uno stretto legame tra risorse umane, vantaggio competitivo e strategie di reclutamento: il vantaggio competitivo è una conseguenza del poter impiegare risorse umane capaci di apprendere, più velocemente rispetto alla concorrenza, l'utilizzo di nuove risorse. D'altro canto, la relazione fra strategie di reclutamento e risorse umane deriva dal fatto che il processo di selezione porta all'inserimento di nuove figure all'interno dell'organizzazione. Pertanto, la scoperta e la selezione dei migliori talenti rappresentano un notevole vantaggio per la stessa azienda.

In questa ottica, fino a quando il social recruiting non sarà un canale di reclutamento impiegato dall'unanimità delle aziende, potrà continuare ad essere definito come un mezzo raro e insostituibile. Proprio per tale ragione, le aziende investono nella

⁴³ I lavoratori della conoscenza operano sui processi immateriali e impiegano diversi tipi di conoscenza per svolgere il proprio lavoro. Per questi lavoratori la conoscenza è il principale input e output dei processi lavorativi

formazione dei recruiters per l'utilizzo dei luoghi virtuali, così da riuscire nell'impresa di trovare i migliori candidati.

Il progresso tecnologico, lo sviluppo dell'IT, la nascita di nuovi fenomeni come social media e social network, la crisi economica globale abbattutasi a partire dal 2008, hanno portato le aziende ad accettare internet come strumento per battere la concorrenza, tagliando i costi, comunicando con più utenti, raggiungendo zone geograficamente distanti e promuovendo il proprio employer branding.

Il recruiting online, se impiegato correttamente, può costituire il migliore canale per pubblicizzare il marchio, i valori e la filosofia aziendale, così da attrarre il capitale umano più talentuoso.

BIBLIOGRAFIA

- Argentero P., *L'intervista di selezione*, Franco Angeli, Milano, 2005
- Bolster B.I., Springbett B.M., "*The reaction of interviewers to favorable and unfavorable information*". In *Journal of Applied Psychology*, 1961
- Cantournet B., Salvia E., *Selezione ed executive search: storia, stato dell'arte e linee evolutive*, in D. Butera, P. Iacci (a cura di), *La direzione del Personale verso il Duemila*, Guerrini e Associati, Milano, 1999
- Castiello D'Antonio A., *Interviste e colloqui in azienda*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1994
- Cates S.V., "*Do human resource professionals practice the self-fulfilling prophecy: An examination of the influence of applicant gender and applicant weight in the context of an employment selection decision*". In *Dissertation Abstracts International: Humanities and Social Sciences*, 1999
- Chang W., Madera J.M., *Using Social Network Sites to Investigate Employees in the Hospitality Industry*, 2011
- Cortese C.G., Del Carlo A., *La selezione del personale. Come scegliere il candidato migliore ai tempi del web*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2017
- Costa G., Gianecchini M., *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milan, 2013

- Degroot T.G., Jones C., Huffcutt A.I., Weekley J.A., Wiesne W.H., “*Comparison of situational and behavior description interview questions for higher-level positions*”. In *Personal Psychology*, 2001
- Faliva G., Pennarola F., *Storia della consulenza di direzione in Italia*, Edizioni Olivares, Milano, 1992
- Fermi U., *Le risorse del selezionatore. Strumenti e suggerimenti per la selezione del personale*, Franco Angeli, Milano, 2003
- Gandolfi G., *Il processo di selezione*, Franco Angeli, Milano, 2003
- Gatewood R., Feild H.S., Barrick M., *Human Resource Selection*, South-Western, Mason, OH, 2010
- Giusti E., Pizzo M., *La selezione professionale. Intervista e valutazione delle risorse umane*, Sovera, Roma, 2003
- Haenlein M., Kaplan A.M., *Users of world, unite! The challenges and opportunities of social media*, Business Horizons, 2010
- Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, 1976
- Levati W., Saraò M.V., *Assessment center. Analisi di un metodo di valutazione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2005
- Martini A., Zanella S., *#Social Recruiter. Strategie e strumenti digitali per i professionisti HR*, Franco Angeli, Milano, 2017

Martone A., *La selezione del personale. Nuovi strumenti*, Guerrini e Associati, Milano, 2002

Olivero S., *Gestire la selezione*, IPSOA, Milano, 2005

Van Vianen A.E.M., Willenimsen T.M., “*The employment interview. The role of sex stereotypes in the evaluation of male and female job applicant in the Netherlands*”. In *Journal of Applied Social Psychology*, 1992

Zerilli A., *Reclutamento, selezione e accoglimento del personale*, Franco Angeli, Milano, 2002

SITOGRAFIA

<https://www.risorseumane-hr.it/reclutamento-e-selezione/>

https://it.wikipedia.org/wiki/Selezione_del_personale

<http://datastorage02.maggioli.it/data/docs/www.egov.maggioli.it/Taylor%20articolo.pdf>

https://it.wikipedia.org/wiki/Frederick_Taylor

<http://www.iolavoroliguria.it/area-operatori/risorse-e-strumenti/competenze-e-approfondimenti/modello-isfol.html>

https://www.isfol.it/temi/Lavoro_professioni/copy_of_progetti/orientamento-al-lavoro/materiali-bi.dicomp/bidicomp_1laboratorio-slide-2

<https://www.ebcconsulting.com/il-modello-di-competenze-isfol.html>

<https://www.wikilabour.it/Azioni%20positive.ashx>

https://it.wikipedia.org/wiki/Legge_Biagi

https://it.wikipedia.org/wiki/Sistema_di_collocamento_pubblico

<http://www.categorieprotetteallavoro.it/legge-68-99.php>

https://it.wikipedia.org/wiki/Agenzia_per_il_lavoro

<https://it.wikipedia.org/wiki/E-recruitment>

<https://www.adecco.it/come-trovare-lavoro/social-recruiting-tips-tricks>

http://scholarworks.umass.edu/refereed/ ICHRIE_2011/Wednesday/20/

http://www.dplmodena.it/statuto_dei_lavoratori.htm

[https://books.google.it/books?id=KMw6DwAAQBAJ&pg=PP58&lpg=PP58&dq=](https://books.google.it/books?id=KMw6DwAAQBAJ&pg=PP58&lpg=PP58&dq=256/2004+decreto+legislativo&source=bl&ots=-)
[=256/2004+decreto+legislativo&source=bl&ots=-](https://books.google.it/books?id=KMw6DwAAQBAJ&pg=PP58&lpg=PP58&dq=256/2004+decreto+legislativo&source=bl&ots=-)

[ADIUGOB6n&sig=ACfU3U0u7FilXfYMIlnkr0NorFd20EpEnxQ&hl=it&sa=X&](https://books.google.it/books?id=KMw6DwAAQBAJ&pg=PP58&lpg=PP58&dq=256/2004+decreto+legislativo&source=bl&ots=-ADIUGOB6n&sig=ACfU3U0u7FilXfYMIlnkr0NorFd20EpEnxQ&hl=it&sa=X&ved=2ahUKEwjunbv688jjAhUGsaQKHya_AkYQ6AEwBXoECAkQAQ#v=one)
[ved=2ahUKEwjunbv688jjAhUGsaQKHya_AkYQ6AEwBXoECAkQAQ#v=one](https://books.google.it/books?id=KMw6DwAAQBAJ&pg=PP58&lpg=PP58&dq=256/2004+decreto+legislativo&source=bl&ots=-ADIUGOB6n&sig=ACfU3U0u7FilXfYMIlnkr0NorFd20EpEnxQ&hl=it&sa=X&ved=2ahUKEwjunbv688jjAhUGsaQKHya_AkYQ6AEwBXoECAkQAQ#v=one)
[page&q=256%2F2004%20decreto%20legislativo&f=false](https://books.google.it/books?id=KMw6DwAAQBAJ&pg=PP58&lpg=PP58&dq=256/2004+decreto+legislativo&source=bl&ots=-ADIUGOB6n&sig=ACfU3U0u7FilXfYMIlnkr0NorFd20EpEnxQ&hl=it&sa=X&ved=2ahUKEwjunbv688jjAhUGsaQKHya_AkYQ6AEwBXoECAkQAQ#v=one)

<https://wearesocial.com/it/blog/2019/01/digital-in-2019>

<https://www.adecco.it/come-trovare-lavoro/digital-reputation-e-social-recruiting>

<https://it.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Facebook>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Twitter>

<https://it.wikipedia.org/wiki/Instagram>

<https://www.adecco.it/come-trovare-lavoro/la-video-intervista>

<https://www.almalaurea.it/lau/consigli-carriera/colloquio/video-colloquio>

<https://corsidia.com/materia/ricerca-attiva-del-lavoro/come-trovare-lavoro/siti-utili>

<https://www.lavoroediritti.com/lavoro-e-concorsi/i-10-migliori-siti-trovare-offerte-lavoro-on-line-2>

<https://st.ilsole24ore.com/art/management/2016-12-19/la-ricerca-e-selezione-personale-il-digitale-e-piu-efficiente-100230.shtml?uuid=ADu1gVGC>

<https://www.in-recruiting.com/it/social-recruiting-tutta-la-verita/>

http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2014/10/2014_37_dagnino.pdf

<http://www.marcofavero.com/tesi-recruiting-online/indice-tesi-e-recruiting/>

<https://www.benecomune.net/rivista/rubriche/parole/lavoratori-della-conoscenza-knowledge-workers/>

<https://core.ac.uk/download/pdf/19792104.pdf>

RINGRAZIAMENTI

Al termine di questo percorso, è doveroso ringraziare in primis il Professor Cucchi, che mi ha dato la possibilità di realizzare un progetto di tesi su un tema per il quale ho un particolare interesse.

Devo, inoltre, esprimere gratitudine nei confronti del Dott. Andrea Sabatini, che mi ha sostenuta e seguita durante tutto il tempo necessario per elaborare il suddetto lavoro.

Non posso non menzionare la mia famiglia, che mi ha supportato, ma soprattutto sopportato, incoraggiandomi in ogni momento: in particolare, mi rivolgo ai miei genitori, Renata e Alberto, per essere stati così come sono stati, presenti ma non ingombranti, per avermi amata e insegnato ad amare, per esserci sempre ad ogni mio tentennamento, li ringrazio perché non avrei potuto avere genitori migliori di loro.

Sono grata a Lorenzo per essermi stato sempre accanto: affrontando insieme ogni ostacolo, delusione o sconforto, ma senza mai togliermi lo spazio per brillare da sola. Questo successo non è solo mio ma nostro, infatti ogni cosa perderebbe di senso se la sera non la potessi condividere con lui.

Ringrazio Arianna, che da un tempo oramai non più quantizzabile è la mia migliore amica, presente in ogni momento di gioia o di sconforto, in grado di capire spesso senza usare troppe parole, rifugio sicuro quando perdo certezze. I ricordi della

nostra adolescenza mi accompagnano sempre e li custodisco come un tesoro prezioso.

Altra importante menzione deve essere fatta nei confronti delle mie storiche compagne di danza, Agnese e Caterina; insieme è come se il tempo non fosse mai passato e fossimo ancora in teatro, in sala prove o nello spogliatoio della scuola di danza.

Il mio percorso universitario non avrebbero lasciato così dolci ricordi se non fosse stato allietato dalle tante persone che ho incontrato: desidero ricordare Alessandra, Giulia e Simone che hanno reso gli anni della laurea triennale indimenticabili e pieni di risate; Giovanna, Silvia ed Emanuela, per aver vissuto con me gli anni della laurea magistrale tra innumerevoli chiacchiere fra i banchi e a mensa.

Infine, ringrazio gli amici di Lorenzo e miei, che fin dal primo giorno mi hanno fatto sentire parte di una grande famiglia.