UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

DAL DATA ANALYST ALL'HR ANALYST
IL PROCESSO DI RECLUTAMENTO IN ORIENTA SPA AGENZIA PER IL LAVORO

FROM DATA ANALYST TO HR ANALYST
THE RECRUITMENT PROCESS OF ORIENTA SPA EMPLOYMENT AGENCY

Relatore: Chiar.mo
Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:
Costanza Iuliani

Anno Accademico 2022 – 2023

INDICE

INTRODUZIONE 1

1.L'IMPATTO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE SULLO HRM 4

1.1 L'industria 4.0 4

1.2 Electronic Human Resource Management 8

1.3 Fattori critici 14

1.4 Come i sistemi EHR influenzano i pricipali processi HR 17

2. IL RUOLO DEI BIG DATA NEL PROCESSO DI RECRUITING 30

2.1 Natura e caratteristiche dei Big Data 30

2.2 Dal Data Analyst all' HR Analyst: perche' utilizzarli nel processo di recruiting? 35

2.3 Come cambiano le competenze dei recruiters 44

2.4 Possibili criticità 53

3. L'AGENZIA PER IL LAVORO ORIENTA 62

3.1 Il Gruppo Orienta Spa 62

3.2 La trasformazione in Societa' Benefit 70

3.3 La struttura organizzativa e i servizi offerti 77

3.3.1 Le principali divisioni 77

3.3.2 Breve rassegna dei principali servizi 83

4 IL PROCESSO DI INNOVAZIONE DELL'AGENZIA PER IL LAVORO ORIENTA 90

4.1 Orienta Spa: un'Agenzia per il Lavoro digitale 90

4.2 L'avvento dell'Applicant Tracking System nell'Agenzia per il Lavoro 92

CONCLUSIONI 111

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA 114

INTRODUZIONE

In un contesto sempre più dinamico, globalizzato e competitivo in cui il successo delle imprese dipende in misura maggiore dalle persone che vi lavorano, viene manifestato sempre più interesse nei confronti dello sviluppo e della valorizzazione delle stesse. Non c'è dubbio che la tecnologia stia trasformando anche la gestione delle Risorse Umane (HR management) e, in particolare, il processo di reclutamento. L'aumento dell'utilizzo degli HRIS ha fornito alla funzione delle Risorse Umane le informazioni che consentono di rendere più efficaci le politiche e le pratiche di gestione delle stesse.

Numerose aziende stanno cambiando o addirittura stravolgendo il loro modo tradizionale di fare ricerca e selezione, ad esempio integrando software avanzati nel processo di reclutamento.

Lo scopo dell'elaborato è quello di esaminare quali grandi opportunità vengono oggi messe a disposizione di chi gestisce il processo di reclutamento. Nello specifico, si intende comprendere come l'e-recruitment abbia ridefinito le modalità di fare ricerca e selezione dei candidati, influenzando significativamente anche le competenze richieste ai professionisti del reclutamento. Si esplorerà il ruolo che le piattaforme online, i social media e gli algoritmi di selezione giocano nel facilitare il matching tra domanda e offerta di lavoro. Si analizzeranno inoltre le implicazioni etiche e legali connesse all'utilizzo di strumenti digitali nel processo di

reclutamento, ponendo sempre attenzione a garantire l'equità e la trasparenza nei confronti dei candidati. Con lo scopo di integrare quanto scritto in letteratura, si propone lo studio del caso relativo all'Agenzia per il Lavoro Orienta che aiuta a comprendere meglio come nella realtà dell'agenzia sia avvenuto il passaggio al digitale e cosa questo abbia comportato non solo in termini di aggiornamento delle competenze ma anche di accettazione dell'utilizzo delle moderne tecnologie digitali. L'elaborato si articola in quattro capitoli.

Il primo capitolo vuole offrire una panoramica sull'impatto della trasformazione digitale sullo HRM introducendo il concetto di Electronic Human Resource Management. Grazie al supporto fornito dai canali basati sulla tecnologia, le strategie, le politiche e le pratiche HR vengono implementate in un modo innovativo. Questo nuovo modo di fare HRM ha lo scopo di creare valore sia per i dipendenti che per il management grazie al supporto fornito dai sistemi informatici e piattaforme tecnologiche alle principali pratiche HR.

Il secondo capitolo si focalizza sul Big Data Recruiting. L'obiettivo è quello di rendere noto come i Big Data possano rivoluzionare il modo in cui le aziende identificano e assumono i migliori talenti nel settore. Comprendendo i vantaggi e i potenziali ostacoli del reclutamento tramite i Big Data, i datori di lavoro hanno l'opportunità di sfruttare meglio questo potente strumento. Il reclutamento tramite i Big Data offre numerosi vantaggi soprattutto in termini di efficienza ma è importante bilanciarli con una valutazione attenta dei rischi associati, tra cui la

privacy dei dati e la perdita della componente umana nel processo.

Il terzo capitolo vuole introdurre il caso studio relativo all'Agenzia per il lavoro Orienta. Si descrive brevemente il gruppo Orienta Spa, i servizi offerti e le principali divisioni.

Il quarto capitolo descrive come l'avvento delle moderne tecnologie digitali abbia impattato sul ruolo del recruiter all'interno dell'Agenzia per il Lavoro Orienta. Questo è stato possibile grazie ad un'intervista condotta personalmente a due HR Specialist dell'Agenzia delle filiali di Milano e di Roma. I risultati sono poco generalizzabili poiché condizionati dalla loro soggettività e dalla specificità del contesto operativo di riferimento. L'avvento dell'Applicant Tracking System (ATS) tutt'ora utilizzato dall'Agenzia fa sì che si possano soddisfare le esigenze del cliente proponendogli il candidato giusto nel minor tempo possibile.

1.L'IMPATTO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE SULLO HRM

1.1 L'INDUSTRIA 4.0

Gli ultimi decenni hanno visto enormi possibilità di informazione e comunicazione grazie all'avvento della tecnologia in tutte le sfere del mondo degli affari.

Abbiamo assistito a uno dei cambiamenti più radicali nel modo di vivere, lavorare, comunicare, trasmettere e ricercare informazioni: l'avvento dell'Industria 4.0[1] (Galanti; De Vincenzi; Buonomo; Benevene; 2023).

L'Industria 4.0 viene spesso descritta come la Quarta Rivoluzione Industriale, consistente nell'adozione di una digitalizzazione avanzata nei luoghi di lavoro e incorpora una moltitudine di tecnologie che spaziano dal cloud computing al mobile computing, dall'Internet delle cose (IOT) ai big data e all'intelligenza artificiale, modificando così il tempo e lo spazio del lavoro (Majeed; Peerzadah; Mufti; 2020).

Secondo alcuni studiosi, il motivo alla base di questa rivoluzione si ritrova in due parole chiave: efficienza e resilienza. Il primo consente alle organizzazioni di soddisfare i continui cambiamenti e il secondo consente alle stesse di essere più adattabili e reattive di fronte di cambiamenti improvvisi (Galanti; De Vincenzi; Buonomo; Benevene; 2023).

[1] Si tratta di un concetto emergente che è stato presentato per la prima volta come strategia high-tech per il 2020 in un articolo pubblicato dal governo tedesco.

Questa visione si è diffusa rapidamente nei confronti dei paesi industrializzati ed è diventata una risorsa non trascurabile per le industrie che vogliono competere cercando di migliorare la produttività e ridurre i costi.

Con il suo avvento profondi cambiamenti a livello globale sono stati osservati su vari fattori economici come gli investimenti, consumi, crescita, occupazione e commercio.

Questa rivoluzione ha portato ad un nuovo modo di fare produzione, caratterizzata da prodotti e servizi di qualità superiore, meno errori, tempi di produzione brevi e sistemi di produzione flessibili in grado di rispondere alle richieste dei clienti velocemente.

La pandemia globale Covid-19 può essere considerata un driver di cambiamento della nostra realtà produttiva. Ha accelerato infatti diversi processi di innovazione che altrimenti sarebbero rimasti isolati casi virtuosi. Ci sono diversi paesi in cui una vera spinta per la digitalizzazione è arrivata a seguito di tale emergenza sociosanitaria.

È, ad esempio, il caso dell'Italia. Prima della pandemia, infatti, pochissime aziende italiane avevano iniziato a sperimentare la grande possibilità offerta dalla digitalizzazione fino a quando poi non è diventata l'unica possibilità di sopravvivere e continuare a garantire prodotti e servizi. Pochissime erano le aziende che potevano vantare i propri processi di digitalizzazione, soprattutto se si considerano le realtà delle piccole e medie imprese. La pandemia ha dimostrato

l'importanza per le aziende di abbracciare forme di lavoro agili e l'introduzione di I4.0 ha reso la loro implementazione possibile attraverso i suoi componenti di cloud computing, soluzioni di realtà virtuale e Internet delle cose. La necessità di prevenire la diffusione del COVID-19 e contemporaneamente garantire prodotti e servizi, ha portato a una drastica accelerazione dei sistemi informatici e della digitalizzazione. Tuttavia, l'urgenza difficilmente va di pari passo con la pianificazione e, per essere rapidamente pronte a lavorare, molte aziende hanno visto nella digitalizzazione la migliore (in alcuni casi, l'unica) opportunità, senza chiedersi se le loro realtà fossero adeguatamente preparate a far fronte a tale cambiamento (Galanti; De Vincenzi; Buonomo; Benevene; 2023).

La strategia digitale costituisce oggi una priorità per la maggior parte dei dirigenti che lavorano nelle grandi imprese, i quali ritengono fortemente che gli strumenti digitali accelerino i processi, riducano i costi e siano in grado di semplificare la struttura aziendale. Resta ferma l'opinione che "gli strumenti digitali siano più un supporto ai processi che un reale motore per lo sviluppo e la crescita del business delle imprese" (Pedronetto; 2017)[2].

Una significativa riduzione dei livelli di implementazione del digitale si registra con riferimento alle piccole imprese. Queste ultime però avrebbero margini di miglioramento se solo si avesse maggiore conoscenza delle potenzialità del digitale

[2] PEDRONETTO P., *Coordinatore del Laboratorio Digital Transformation*, nell'ambito del GdL ALDAI Mind the Gap

oltrepassando in alcuni casi lo scetticismo che permea di solito queste ultime. È necessario essere proattivi nell'apprendimento e nell'aggiornamento permanente per gestire una trasformazione digitale di successo. L'azienda deve attrezzarsi in modo appropriato, avendo al suo interno persone con competenze specifiche, sviluppando una visione di medio-lungo termine e creando nel management una mentalità aperta al cambiamento.

Il coinvolgimento di coloro che usufruiranno delle nuove soluzioni digitali è di fondamentale importanza, per questi motivi è necessario condividere con questi gli stessi obiettivi, programmi e informazioni, facendoli sentire parte di un percorso che si compie insieme (Pedronetto; 2017).

Il fenomeno dell'industria 4.0 è molto complesso e ancora oggi divide la letteratura e i principali studiosi.

Tuttavia, se la maggior parte delle aziende industriali è consapevole dei potenziali vantaggi e benefici e stanno investendo in tale senso, nella maggior parte dei casi le imprese sono in una fase di sperimentazione.

Nuovi modi di lavorare implicano anche nuove sfide sia per i lavoratori che per i datori di lavoro.

Mentre secondo alcuni, la cooperazione tra umani e macchine è ciò che nel futuro porterà alla crescita sia dell'occupazione che di nuovi ruoli organizzativi, per altri invece, l'automazione potrebbe causare disoccupazione e conseguenze negative in

termini di salute e benessere dei lavoratori. Il rischio di alienazione e perdita di motivazione è dietro l'angolo.

Una delle maggiori sfide all'accettazione da parte dei dipendenti dell'industria 4.0 è la paura della perdita del lavoro. In alcuni casi, la percezione dei dipendenti di non avere competenze necessarie minaccia l'adozione delle tecnologie di fronte alle quali i lavoratori possono trovarsi impreparati e incapaci di imparare rapidamente. Molto spesso potrebbe capitare che il dipendente si senta costretto a lavorare più rapidamente o addirittura senta che la tecnologia invada la sua sfera privata.

Includere i lavoratori nel processo di pianificazione e implementazione così come ricevere una specifica formazione sono fattori in grado di mitigare l'impatto negativo delle nuove tecnologie e risultano cruciali per il benessere e la soddisfazione dei lavoratori.

In sintesi, l'elemento che garantisce il successo di una strategia di trasformazione digitale è la capacità dei lavoratori di essere flessibili e aperti al cambiamento, in modo tale che il digitale non sia visto come una sfida con un inevitabile prezzo da pagare ma come una grande opportunità di crescita e miglioramento (Galanti; De Vincenzi; Buonomo; Benevene; 2023).

1.2 ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Il processo di Trasformazione Digitale è un fenomeno che coinvolge individui e aziende in tutti gli ambiti. Anche l'ambito delle RISORSE UMANE (HR) è stato

profondamente toccato, soprattutto per l'introduzione di nuove competenze digitali. L'acronimo "HRM" sta per "Human Resource Management" (Gestione delle Risorse Umane). L'individuo contribuisce al successo dell'azienda, per questo le funzioni di Gestione delle Risorse Umane si impegnano a gestire in modo strategico, efficace ed efficiente tutte le questioni relative al personale.

La gestione delle risorse umane riguarda l'insieme dei processi di attrazione, selezione, trattenimento e sviluppo del personale che è un fattore critico di successo per l'azienda stessa e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi della stessa (De Alwis; Andrlić; Šostar; 2022).

Storicamente fondamentale per il miglioramento delle prestazioni di un'organizzazione, la funzione delle Risorse Umane copre una vasta gamma di attività e responsabilità che spesso variano a seconda delle dimensioni e della natura dell'azienda.

Alcuni processi-chiave della gestione delle risorse umane sono i seguenti:

Analisi e progettazione delle mansioni: Comprende la raccolta di informazioni specifiche sulle mansioni, stabilisce come un lavoro deve essere svolto e quali sono i compiti previsti per ciascuna mansione.

Reclutamento e Selezione del personale: Coinvolge la ricerca, la selezione e l'assunzione di nuovi dipendenti utilizzando sia fonti esterne che fonti interne. Si individuano tra i candidati coloro che possiedono le conoscenze, competenze e capacità tali da contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Formazione e Sviluppo del personale: Comprende l'identificazione delle esigenze di formazione dei dipendenti, la progettazione di programmi di sviluppo, la fornitura di corsi di formazione e la valutazione delle prestazioni.

Gestione delle prestazioni: Coinvolge la valutazione periodica delle prestazioni dei dipendenti per fornire feedback, identificare le aree di miglioramento e riconoscere i successi. I manager verificano l'allineamento tra le attività e i risultati conseguiti dai dipendenti con gli obiettivi aziendali.

Struttura retributiva, incentivi e benefit: Include la definizione delle politiche retributive e la gestione dei salari e dei benefit (come assicurazione sanitaria, ferie pagate, ecc.) (Noe; Hollebeck, Gerhart, Wright; 2006).

La gestione delle risorse umane (HRM) e la trasformazione digitale sono due concetti strettamente legati che riflettono il modo in cui le organizzazioni gestiscono le loro risorse umane in un contesto sempre più digitale.

La funzione delle Risorse Umane è una della prime funzioni che ha mosso i primi passi verso l'automazione, inizialmente nell'amministrazione delle paghe e nella tenuta dei registri dei dipendenti. Tradizionalmente, gli operatori delle risorse umane svolgevano questi compiti amministrativi su moduli cartacei essendo spesso vittime di errori e imprecisioni (De Alwis; Andrlić.; Šostar; 2022). Si fa strada quindi la necessità di ridurre l'amministrazione ad alta intensità di lavoro automatizzando tali processi. Verso gli anni '80 si sviluppano i primi software che

facilitano per le risorse umane altre funzioni, quali il monitoraggio dei candidati, la valutazione, la formazione e lo sviluppo.

Si tratta dei cosiddetti *Sistemi Informativi sulle Risorse Umane (HRIS)* che vengono utilizzati sia per acquisire, archiviare, analizzare e recuperare informazioni relative alle risorse umane di un'organizzazione sia per facilitare la pianificazione delle risorse umane e gestire al meglio i talenti e le competenze della forza lavoro.

Dagli anni '80 agli anni 2000 si passa alla centralizzazione di tutti i dati relativi sia alle risorse che all'organizzazione in modo tale che gli utenti possano accedervi in qualsiasi momento tramite il Web. La tecnologia basata sul Web viene utilizzata dalle organizzazioni per interagire con le parti sia interne che esterne.

Ad esempio, le organizzazioni tramite questi sistemi hanno sviluppato sistemi di reclutamento online utilizzati per attirare candidati ovunque e consentire loro di fare domanda online (Dianna; James; 2013).

In generale ci si concentra sull'adozione di tecnologie avanzate per ottimizzare tutti i processi HR, migliorare l'esperienza del dipendente e supportare una cultura organizzativa più dinamica e orientata al futuro.

Nello specifico, la riconsiderazione delle pratiche tradizionali di gestione delle risorse umane è la naturale conseguenza dell'avvento dell'Industria 4.0 la quale ha comportato lo sviluppo di sistemi elettronici con riferimento alle attività di pianificazione, reclutamento, valutazione, formazione e ricompensa.

Il miglioramento dell'efficienza delle risorse umane e la riduzione dei costi sono

soltanto due degli innumerevoli vantaggi che lo sviluppo di tali sistemi può comportare.

Oggi si parla di *Electronic Human Resource Management* (*E-Hrm*) riferendosi ad un fenomeno nuovo guidato dalla tecnologia che rende i processi di gestione delle risorse umane distintivi, efficienti e coerenti per creare opportunità all'interno e tra le organizzazioni. Anche grazie al supporto fornito dai canali basati sulla tecnologia, le strategie, le politiche e le pratiche HR vengono implementate in un modo innovativo.

Si tratta di un nuovo modo di fare HRM il quale ha lo scopo di creare valore sia per i dipendenti che per il management attraverso l'integrazione di varie pratiche di gestione delle risorse umane con i processi IT per migliorare le condizioni di lavoro e aggiungere valore all'organizzazione.

Tramite l'E-HRM le organizzazioni sono facilitate nella generazione di dati che consentono al personale delle risorse umane di focalizzarsi sulle funzioni strategiche di gestione del personale (Majeed; Peerzadah; Mufti; 2020).

La tecnologia ha modificato la funzione di gestione delle risorse umane soprattutto in termini di modalità di erogazione dei servizi poiché le tecnologie dell'informazione (IT) consentono di fornire servizi di qualità superiore.

Prima dell'adozione di E-HRM i professionisti delle risorse umane erano maggiormente focalizzati sul loro ruolo di esperti amministrativi; la riduzione degli oneri amministrativi, apportata anche grazie all'implementazione della tecnologia,

ha cambiato il focus delle Risorse Umane che da operative sono diventate partner strategico dell'organizzazione essendo più coinvolte nel processo decisionale.

Dallo sviluppo delle competenze amministrative ci si focalizza sull'allineamento delle strategie e pratiche HR con quelle aziendali.

La tecnologia può consentire ai responsabili delle risorse umane di aumentare l'efficienza riducendo sia i tempi del ciclo del lavoro d'ufficio sia la forza lavoro e aumentando la precisione dei dati.

Oramai gli strumenti basati sul Web per le buste paga, i database dei dipendenti, le applicazioni che consentono ai dipendenti di accedere alla gestione delle ferie e ai loro orari straordinari, sono molto diffusi. Mentre in passato, tutte queste attività venivano eseguite manualmente investendo molto tempo e producendo spesso dati poco corretti, ad oggi sono pienamente sviluppati in tutte quelle organizzazioni che dispongono di un sistema di gestione delle risorse umane completamente integrato.

L'implementazione delle tecnologie, tuttavia, non consente di migliorare la qualità dei servizi erogati senza però ridurre il carico di responsabilità attribuite al responsabile delle risorse umane. Al nuovo ruolo assunto da quest'ultimo vengono attribuite nuove responsabilità, essendo maggiormente impegnato ad aggiungere valore all'organizzazione sviluppando le capacità e le competenze dei dipendenti.

Le aziende che credono nel supporto della tecnologia nelle pratiche di gestione delle risorse umane e che intendono muoversi in tal senso devono valutare se i risultati

che l'implementazione produce superano quelli prodotti dalle precedenti procedure di gestione delle risorse umane.

Nel futuro ci si aspetta che le aziende investano maggiormente in questi sistemi e che l'alta dirigenza assicuri adeguate risorse finanziarie per incrementare le attività di formazione, comprensione del termine e del significato degli strumenti E-HRM (De Alwis; Andrlić.; Šostar; 2022).

1.3 FATTORI CRITICI

Il successo dell'implementazione dell'E-HRM all'interno delle organizzazioni è influenzato nello specifico da alcuni fattori che possono essere suddivisi in tre categorie: tecnologia, organizzazione e persone (anche chiamati fattori TOP).

Bondarouk et al., (2017) suggeriscono che i cosiddetti fattori TOP sono i seguenti:

Fattori tecnologici: questa categoria include tutti i fattori relativi alla tecnologia presente all'interno dell'organizzazione. Il manager deve descrivere le esigenze dell'organizzazione e fornire specifiche tecniche preliminari da modificare o introdurre.

La mancanza di un'infrastruttura IT matura spesso causa scarsi risultati.

Fattori organizzativi: questa categoria comprende diversi fattori come la dimensione dell'organizzazione; pianificazione di project manager; accesso ai dati, sicurezza e privacy; risorse e competenze; cultura aziendale. La mancanza di tutti questi elementi è considerata un grosso ostacolo all'adozione di sistemi elettronici

di gestione delle risorse umane (Majeed; Peerzadah; Mufti; 2020).

Nello specifico, la dimensione organizzativa è correlata positivamente con l'informatizzazione poiché ad una grande organizzazione corrisponde un maggiore onere amministrativo e i computer sono visti come una possibile soluzione; perciò, le organizzazioni più grandi hanno maggiore probabilità di adottare un sistema HR elettronico.

La pianificazione e gestione dei progetti ha un impatto positivo sul coordinamento tra il personale e i reparti IT; l'adozione di sistemi di e-HRM richiede uno stretto allineamento tra risorse umane e obiettivi aziendali.

L'accesso ai dati, sicurezza e privacy è in grado di attenuare gli atteggiamenti disfunzionali dei dipendenti nei confronti dei sistemi di e-HRM in quanto risultano di fondamentale importanza la conoscenza di come le informazioni personali vengono conservate e la possibilità di verificarne l'esattezza.

La carenza di risorse, competenze e una cultura organizzativa flessibile e orientata al cambiamento sono tra i principali ostacoli all'informatizzazione (Bondarouk; Parry; Furtmueller; 2017).

Fattori relativi alle persone: comprendono il supporto del top management; accettazione da parte dell'utente; la comunicazione e il coordinamento tra le diverse unità; stile di leadership e cultura organizzativa.

Sono i fattori che più incidono sull'adozione; nonostante la tecnologia e i fattori organizzativi siano imprescindibili, i fattori relativi alle persone e soprattutto la

cultura organizzativa sono quelli che fanno la differenza (Majeed; Peerzadah.; Mufti; 2020).

Se l'uso della tecnologia non è visto dai vertici come importante anzi vi è una elevata resistenza nei confronti dell'informatizzazione, il rischio è quello di essere ciechi nei confronti dei benefici che da essa possono derivare. Tali sistemi elettronici di HRM apportano benefici non solo ai dipendenti ma anche nei confronti delle attività strategiche tipiche dell'alta dirigenza.

DeSanctis[3] (1986) ha individuato che durante l'implementazione dei sistemi è fondamentale il coinvolgimento degli utenti, i quali in tal modo incrementano la loro soddisfazione. Maggiore è l'apprezzamento dei sistemi da parte dell'organizzazione, maggiore è l'efficienza degli stessi.

Anche la stretta collaborazione e comunicazione tra i reparti è di fondamentale importanza, in quanto la divergenza di vedute e obiettivi causa difficoltà. È necessario prima di tutto definire un chiaro e condiviso progetto di HR piuttosto che di IT, poiché è il personale HR che detiene la conoscenza dei processi HR.

C'è bisogno di una visione condivisa tra i responsabili delle risorse umane e dell'IT, in tal senso è possibile utilizzare gruppi di progetto che coinvolgono sia i rappresentanti dell'HR che quelli dell'IT.

---

[3] DeSanctis, Gerardine. "Sistemi informativi delle risorse umane: una valutazione attuale". *MIS Quarterly* 10, n. 1 (1986): 15–27. https://doi.org/10.2307/248875.

Anche la formazione migliora la soddisfazione e la buona riuscita dei sistemi di E-HRM, questa è preferita all'autoformazione e alla formazione all'esterno poiché rafforza il successo dell'adozione.

Per quanto riguarda la leadership e la cultura organizzativa ci si propone di sviluppare una cultura IT-friendly implementata da leader lungimiranti in grado di sostenere l'adozione di sistemi elettronici di gestione delle risorse umane che abbiano un impatto positivo sull'accettazione degli stessi (Bondarouk; Parry;Furtmueller; 2017).

1.4 COME I SISTEMI EHR INFLUENZANO I PRICIPALI PROCESSI HR

L'E-HRM è un fenomeno multiforme che abbraccia: l'e-recruitment, l'e-selection, l'e-performance management, l'e-compensation systems e online training.

L'***e-recruitment*** si riferisce all'attività di attrarre potenziali candidati verso l'organizzazione utilizzando Internet. Le organizzazioni pubblicizzano i vari lavori e offerte di lavoro via Web per raggiungere un gran numero di candidati (Dianna; Eugene; Kimberly; 2006).

Si realizza la ricerca di candidati e il monitoraggio del processo di assunzione con un sostanziale risparmio di costi e tempi necessari per il processo di reclutamento.

Grazie alla possibilità di effettuare domanda online, il software scansiona automaticamente il curriculum caricato dal candidato e utilizza parole chiave per determinare se il profilo è compatibile con l'offerta presentata dall'azienda (Johnson; Stone; Lukaszewski; 2021).

Nello specifico, le organizzazioni utilizzano sempre di più Internet per pubblicizzare opportunità di lavoro e attirare potenziali candidati che dispongono delle capacità e competenze necessarie per soddisfare i requisiti dei ruoli organizzativi.

Gli annunci pubblicati sul Web sono strutturati in modo tale da fornire ai potenziali candidati informazioni sull'offerta di lavoro, la definizione della mansione, la cultura dell'organizzazione e gli incentivi come ad esempio la retribuzione, opportunità di apprendimento, ecc. (Dianna; Eugene; Kimberly; 2006)

Mettendo a disposizione sui siti Web le posizioni aperte, i candidati potenzialmente interessati possono accedervi in qualsiasi luogo e momento del giorno e della notte. Tanto più le organizzazioni sono in grado di attirare un ampio pool di candidati, quanto più riusciranno ad essere selettive nel processo di assunzione assumendo le persone maggiormente adatte per il loro lavoro. Inoltre, aumenta anche la probabilità che tra questi candidati ci siano coloro che soddisfano i valori e gli obiettivi dell'organizzazione stessa. L'ampliamento del pool di candidati è solo uno dei vantaggi che l'uso di metodi di reclutamento elettronico basati sull'intelligenza artificiale comporta rispetto ai sistemi di reclutamento tradizionali.

Una criticità che le organizzazioni si trovano ad affrontare però è quella di identificare i candidati altamente qualificati all'interno dei loro grandi pool.

L'intelligenza artificiale è in grado di attenuare tale criticità poiché utilizzando algoritmi che identificano i candidati di talento, individua coloro che potrebbero essere invitati a colloquio accedendo così alla fase successiva, quella della selezione (Johnson; Stone; Lukaszewski; 2021).

Inoltre, vengono spesso utilizzati anche i sistemi intranet per determinare se le competenze e le capacità degli attuali dipendenti soddisfano i requisiti delle posizioni vacanti o di quelle che presto lo diventeranno (Dianna; Eugene; Kimberly; 2006).

Grazie alla possibilità di utilizzare gli innumerevoli dati archiviati all'interno dell'HRIS, le organizzazioni possono individuare chi tra gli attuali dipendenti è in grado di soddisfare i requisiti delle posizioni vacanti. Si tratta di una grande opportunità per gli attuali dipendenti, i quali credendo che l'azienda offra opportunità di avanzamento, aumentano il loro tasso di soddisfazione sul lavoro.

Un ulteriore grande vantaggio associato all'e-recruitment è dato dalla possibilità di identificare i cosiddetti "candidati passivi" ossia coloro che, pur essendo attualmente impiegati e non attivamente alla ricerca di altro, potenzialmente potrebbero manifestare il loro interesse nei confronti di una o più offerte di lavoro pubblicate sul Web (Johnson; Stone; Lukaszewski; 2021).

Sulla base delle informazioni fornite sui requisiti e sugli incentivi, i candidati

possono valutare se i loro bisogni sono soddisfatti dall'offerta di lavoro e se hanno le capacità e competenze necessarie.

I sistemi di reclutamento elettronico sono tanto più efficaci quanto più consentono alle organizzazioni di attrarre candidati che soddisfano le aspettative aziendali (Dianna; Eugene; Kimberly; 2006).

Il fatto che i siti web possano essere progettati appositamente per attrarre maggiormente i candidati così come la possibilità di inviare messaggi di reclutamento personalizzati a quei candidati con specifiche competenze, sono ulteriori vantaggi offerti dall'e-recruitment. La ricerca ha dimostrato come sono maggiormente attratti dall'organizzazione coloro che identificano una coerenza tra i loro valori e obiettivi con quelli aziendali visualizzati sul sito web. Al giorno d'oggi anche elementi come il design estetico del sito web, la velocità e facilità d'uso dello stesso al giorno possono avere un impatto positivo sull'attrazione dei candidati per le organizzazioni. In aggiunta a questo, alcuni siti web offrono ai potenziali candidati la possibilità di testare in autonomia la propria idoneità prima di candidarsi per una specifica offerta di lavoro (Johnson; Stone; Lukaszewski; 2021).

I sistemi EHR possono fornire una panoramica virtuale sull'organizzazione; utilizzando telecamere in tempo reale i potenziali dipendenti possono osservare e farsi un'idea del lavoro quotidiano all'interno dell'organizzazione. Altre organizzazioni invece, utilizzano tali sistemi al fine di fornire ai candidati

l'opportunità di fare amicizia all'interno della stessa (Dianna; Eugene; Kimberly; 2006).

Questa strategia può essere estremamente vantaggiosa sia per i candidati che per le aziende; i primi hanno la possibilità di auto-selezionarsi al di fuori del vero e proprio processo di selezione qualora ritengano di essere adatti al lavoro e all'organizzazione, le aziende con molta probabilità riducono i tassi di turnover (Johnson; Stone; Lukaszewski; 2021).

In generale, è possibile affermare che rispetto ai tradizionali sistemi di reclutamento, i sistemi di reclutamento elettronico non solo forniscono ai potenziali dipendenti maggiori quantità di informazioni ma anche un accesso più semplice alle stesse.

Alcuni studi sul divario digitale mostrano come spesso le donne abbiano livelli inferiori di competenze informatiche rispetto agli uomini e infatti maggiore è il grado di autoefficacia informatica, tanto più elevata è la probabilità che accettino sistemi di reclutamento elettronico (Miura, 1987; Whitley, 1997)[4].

Anche il grado con cui i potenziali candidati apprezzano le relazioni sociali influenza l'accettazione o meno del reclutamento elettronico poiché questi sistemi possono essere percepiti come impersonali e poco inclini a soddisfare i bisogni di interazione sociale rispetto ai tradizionali sistemi di reclutamento. Inoltre, gli stessi

[4] Miura, I. T. (1987). The relationship of self-efficacy expectations to computer interest and course enrollment in college. Sex Roles, 16, 303−311

sistemi possono impedire agli individui con uno status sociale basso di fare domanda per una determinata posizione non potendo avere accesso ai computer.

In questo senso, le organizzazioni devono lavorare affinché i loro metodi di reclutamento coinvolgano tutti i potenziali clienti qualificati e non solo coloro che hanno le capacità e la possibilità di utilizzare i computer (Dianna; Eugene; Kimberly; 2006).

L'***e-selection*** comprende i sistemi di selezione online per scegliere il candidato giusto per il lavoro giusto grazie all'esecuzione di test online e la conduzione di colloqui tramite videoconferenze, con una sostanziale riduzione di tempi e costi.

Questi sistemi si basano su strategie specifiche varie come ad esempio interviste, test di abilità e misure della personalità per indagare il grado in cui i candidati sono in possesso delle capacità e competenze richieste. Mentre alcune organizzazioni utilizzano tali sistemi di selezione elettronica per realizzare colloqui online, valutare il pensiero critico e le capacità decisionali dei candidati, altre li utilizzano per offrire ai candidati l'opportunità di completare un'autovalutazione sulla personalità online. Lo scopo principale è quello di valutare l'allineamento tra i tratti del candidato e quelli della cultura dell'organizzazione.

La selezione elettronica è tanto più efficace quanto più consente alle organizzazioni di assumere persone capaci di soddisfare i requisiti di ruolo e di contribuire alla realizzazione degli obiettivi aziendali (Dianna; Eugene; Kimberly; 2006).

Questo processo riduce notevolmente i costi complessivi legati ai test, in quando viene meno la necessità di supervisori di test e aumentano la tempestività e la flessibilità associate ai test sull'occupazione.

Allo stesso tempo, ci si chiede però se i test di abilità online e quelli svolti con carta e penna generino punteggi comparabili. Mentre alcune ricerche (Buchanan e Smith, 1999)[5] hanno rilevato la sostanziale equivalenza tra le due forme di test, altre invece (Potosky; Bobko; 2004)[6] ancora si discostano da tale conclusione rilevando che i punteggi per i test online siano più variabili di quelli per i test su carta e matita (Johnson; Stone; Lukaszewski; 2021).

Occorre valutare dunque il pericolo che i sistemi di selezione elettronica non sempre fanno sì che le organizzazioni possano assumere le persone più qualificate. Non c'è modo di garantire che i candidati completino i test onestamente, ad esempio senza l'aiuto di qualcuno, così come è possibile che distorcano i sistemi di parole chiave utilizzando per i loro curricula parole che corrispondono a quelle utilizzate nelle descrizioni delle posizioni di lavoro.

Potrebbe accadere anche che i candidati abbelliscano o falsifichino i dati molto più facilmente quando vengono utilizzati i sistemi elettronici rispetto a quando vengono utilizzati i tradizionali sistemi faccia a faccia. È meno probabile che si rendano

---

[5] Buchanan, T. and Smith, J.L. (1999), "Using the internet for psychological research: personality testing on the world-wide web", British Journal of Psychology, Vol. 90 No. 1, pp. 125-144.

[6] Potosky, D. and Bobko, P. (2004), "Selection testing via the internet: practical considerations and exploratory empirical findings", Personnel Psychology, Vol. 57 No. 4, pp. 1003-1034.

conto che soffriranno conseguenze se falsificano un test somministrato elettronicamente rispetto a uno somministrato secondo i canoni della selezione tradizionale (Dianna; Eugene; Kimberly; 2006).

Oltre alla possibilità di somministrare test di abilità, un ulteriore vantaggio dell'utilizzo dell'e-selection è rappresentato dalla possibilità per le organizzazioni di effettuare interviste dei candidati da remoto riducendo tempi e costi grazie alle videoconferenze. Sono ormai noti strumenti come Zoom e Skype utilizzati per intervistare un candidato da remoto. Tali interviste possono essere unidirezionali (ossia l'intervistato risponde ad una serie predeterminata di domande dell'intervistatore) oppure bidirezionali (l'intervistato e l'intervistatore comunicano a vicenda). Le risposte alle domande aiutano i responsabili del processo di selezione a verificare la coerenza tra gli obiettivi dei candidati e quelli organizzativi.

Una volta raccolte tutte le informazioni provenienti sia dalle domande durante i colloqui, sia dai test di lavoro e della personalità, l'intelligenza artificiale sviluppa algoritmi tali da combinare le informazioni e offrire raccomandazioni ai responsabili che devono prendere decisioni in merito all'assunzione.

In definitiva è possibile affermare che l'utilizzo della selezione elettronica agevola l'analisi del lavoro, la somministrazione dei test di occupazione e di colloqui tramite videoconferenze e fornisce supporto alle decisioni di assunzione (Johnson; Stone; Lukaszewski; 2021).

L'***e-performance management*** implica l'utilizzo dei software per misurare le

prestazioni dei dipendenti e fornire feedback agli stessi per il miglioramento e lo sviluppo (Dianna; Eugene; Kimberly; 2006).

La natura del monitoraggio delle prestazioni dei dipendenti si sta modificando grazie ai recenti progressi nella tecnologia elettronica che fanno sì che tali sistemi di EPM forniscano dati più oggettivi sulle prestazioni rispetto alle tradizionali forme di monitoraggio (G. Stoney; 2001).

L'obiettivo principale è quello di assicurare l'allineamento degli obiettivi individuali con quelli organizzativi, stabilendo standard di prestazione e valutando le prestazioni degli stessi. Questo sistema fa sì che i manager possano valutare molti dipendenti con meno sforzo e li aiuta nel comporre e scrivere i report e le valutazioni; ad esempio, tramite l'uso di frasi preconfezionate viene notevolmente semplificato il processo di compilazione dei moduli di valutazione (Dianna; Eugene; Kimberly; 2006).

Tali sistemi di EPM possono avvantaggiare le organizzazioni, contribuire in misura maggiore ad aumentare la produttività, migliorare la qualità e il servizio e ridurre i costi. Grazie alle valutazioni più obiettive delle prestazioni e ad un feedback più celere, si incide positivamente anche sulla soddisfazione e il morale dei dipendenti (G. Stoney; 2001).

È possibile affermare che tali sistemi di gestione elettronica delle prestazioni aiutano le organizzazioni a misurare alcuni criteri in modo più accurato rispetto ai

sistemi tradizionali e hanno maggiori probabilità di carpire eventuali carenze comportamentali degli operatori (Dianna; Eugene; Kimberly; 2006).

In letteratura ci sono anche alcuni critici di questi sistemi di EPM i quali sostengono che si tratta di sistemi che invadono la privacy, possono portare ad una riduzione del livello di soddisfazione sul lavoro, ad un aumento dello stress generando anche molto spesso ambienti di lavoro caratterizzati da relazioni di lavoro negative (G. Stoney; 2001).

Sostituendo l'interazione faccia a faccia con la comunicazione elettronica, questi sistemi riducono l'interazione sociale e influenzano negativamente la qualità e la quantità della comunicazione tra gli operatori (Dianna; Eugene; Kimberly; 2006).

Pertanto, è possibile affermare che tali sistemi di EPR saranno tanto più di successo quanto più le organizzazioni saranno in grado di progettare, implementare e utilizzare tali sistemi coerentemente con la cultura organizzativa dell'impresa (G. Stoney; 2001).

L'***e-compensation systems*** sono utilizzati per favorire lo sviluppo e l'implementazione di sistemi retributivi, l'erogazione di benefit e la valutazione dell'efficacia dei sistemi di retribuzione. Sono tanto più efficaci quanto più consentono agli individui di ricevere ricompense e altri incentivi che impattano positivamente sulla motivazione degli stessi.

Questi sistemi vengono utilizzati anche per dare ai dipendenti l'opportunità di selezionare i piani di benefit online; poiché molto spesso le informazioni sui benefit

sono all'interno di grandi manuali per i dipendenti, tali sistemi online garantiscono che i dipendenti siano sempre consapevoli dei benefit offerti dalle organizzazioni. Segue che le esigenze dei dipendenti sono soddisfatte in misura maggiore da tali sistemi piuttosto che dai tradizionali sistemi di benefit.

Anche i manager possono essere avvantaggiati da tali sistemi, avendo un maggiore accesso ai dati sulle retribuzioni e potendo loro prendere migliori decisioni sull'allocazione degli stipendi mantenendo i salari competitivi.

Una possibile conseguenza negativa è rappresentata dalla riduzione delle interazioni faccia a faccia nelle organizzazioni. Poiché tali sistemi possono far sì che informazioni sugli stipendi o sugli aumenti dei salari vengano comunicate via web, inevitabilmente si riducono gli incontri faccia a faccia.

Purtroppo, però, sono ancora agli albori le ricerche sull'efficacia di tali sistemi di compensazione elettronica (Dianna; Eugene; Kimberly; 2006).

L'***online training*** si riferisce invece al processo di apprendimento a distanza che consente a tutti gli individui all'interno dell'organizzazione di rimanere al passo con i tempi riuscendo a gestire le nuove infrastrutture, le innovazioni tecnologiche e organizzative che l'impresa dovrà adottare per operare in un mercato sempre più globalizzato migliorando il suo posizionamento competitivo. Nella nuova economia, l'apprendimento, la formazione e l'aggiornamento sono diventati ormai fattori critici di successo per le aziende; di conseguenza, bisogna considerare la formazione non come un costo bensì come un investimento a medio-lungo termine.

C'è bisogno di una duplice disponibilità: da un lato, le imprese sono chiamate ad effettuare uno sforzo in termini di nuove infrastrutture e programmi di formazione, dall'altro, i singoli individui devono essere soggetti attivi nello sviluppo dell'impresa.

Al giorno d'oggi, gli interventi formativi tradizionali non sono più adatti a soddisfare le nuove esigenze formative, poiché comportano vincoli di natura organizzativa, temporale ed economica. In questo nuovo contesto l'online training rappresenta la migliore soluzione. Si tratta di un nuovo modo di fare formazione, più efficace, che non si basa soltanto sull'apprendimento di materiali costruiti ad hoc, ma fa sì che i partecipanti si sentano più stimolati potendo partecipare a scambi interattivi di idee ed esperienze. L'evoluzione delle moderne tecnologie digitali ha fatto sì che emergessero nuovi e più efficaci mezzi a disposizione delle aziende e di centri di formazione permettendo l'accesso ad un enorme volume di informazioni senza alcun tipo di vincolo fisico, geografico ed economico.

L'e-learning consente di rielaborare gli elementi della tradizionale formazione con le potenzialità fornite dal web e dalle altre tecnologie informatiche. L'utente ha la possibilità di accedere alla formazione nei momenti per lui più opportuni senza vincoli spazio-temporali, effettuando approfondimenti ed esercitazioni. Grazie a questa modalità di apprendimento si ha un accesso continuo alla formazione rendendo più agevole l'aggiornamento su nuove competenze e il consolidamento delle conoscenze (Casalino;2003).

In sintesi, i sistemi di E-HR possono produrre una serie di conseguenze funzionali e disfunzionali sia a livello individuale che organizzativo.

È possibile affermare che l'accettazione e l'efficacia di questi sistemi sarà tanto maggiore quanto più si verifica una congruenza tra i valori e gli obiettivi degli individui con quelli dell'organizzazione.

I sistemi E-HR hanno un potenziale davvero notevole, possono aumentare l'efficienza organizzativa grazie alla maggiore capacità di accedere, raccogliere e diffondere informazioni. In aggiunta a ciò, anche a livello individuale aumenta la possibilità di avere informazioni su opportunità di lavoro, vantaggi e feedback sulle prestazioni.

D'altro canto, potrebbero influire negativamente sulle interazioni sociali, diminuire il grado di controllo percepito e aumentare il grado in cui questi sistemi vengono percepiti come invasivi della privacy.

Una possibile soluzione potrebbe essere rappresentata dall'auspicio che le organizzazioni utilizzino SISTEMI HR MISTI, ovvero in grado di combinare quelli EHR con quelli tradizionali mantenendo viva così l'interazione tra gli individui (Dianna; Eugene; Kimberly; 2006).

2. IL RUOLO DEI BIG DATA NEL PROCESSO DI RECRUITING

2.1 NATURA E CARATTERISTICHE DEI BIG DATA

In un contesto sempre più dinamico, globalizzato e competitivo, in cui il successo delle aziende dipende in misura maggiore dalle persone che vi lavorano, viene manifestato sempre più interesse nei confronti dello sviluppo e della valorizzazione delle stesse. Con il passaggio dall'era analogica a quella digitale, la tecnologia ha acquisito una rilevanza crescente, modificando non solo la vita quotidiana ma anche quella organizzativa (Balbi, Bongiorno, Damiano, Ferrara, Valenti, 2017).

Le tecnologie digitali forniscono la possibilità di avere accesso a dati di vario genere e di grandi dimensioni utili per misurare e comprendere i comportamenti dei dipendenti con una maggiore accuratezza e precisione rispetto al passato.

Si manifesta, dunque, notevole interesse nei confronti delle nuove opportunità analitiche consentite dalla digitalizzazione, tra cui i Big Data e l'Intelligenza Artificiale (Dahlbom, Siikanen, Sajasalo, Jarvenpää, 2020).

La Commissione Europea nel 2014 ha pubblicato una Comunicazione intitolata "Towards a thriving data-driven economy" nella quale è stata riconosciuta la centralità dei dati per le prospettive di sviluppo economico.

La Commissione afferma «i dati sono il fulcro dell'economia e della società della conoscenza del futuro», dal momento che la produzione di nuova conoscenza passa proprio dall'analisi e dallo studio dei dati finalizzata all'estrazione da essi di informazioni rilevanti. Mai come oggi c'è stata una così ingente disponibilità di dati: essi sono prodotti in tutti i contesti sociali e produttivi, in una mole tale da rendere inadeguate le tradizionali modalità di analisi. È qui che entra in gioco il fenomeno dei Big Data: le nuove tecnologie consentono di trattare questa ingente mole di dati simultaneamente e di acquisirne informazioni di grande importanza, che istituzioni ed aziende possono sfruttare nei loro processi organizzativi e decisionali (Dagnino, 2017).

Strategie e processi decisionali relativi allo Human Resource Management sono stati modificati a seguito dell'avvento dei Big Data e degli Analytics favorendo l'implementazione di nuove procedure di selezione, assunzione e sviluppo al posto di quelle tradizionali (Balbi, Bongiorno, Damiano, Ferrara, Valenti, 2017).

Varie sono le definizioni associate al concetto dei BG. Uno dei tentativi più comunemente citati in letteratura di definire il concetto risale al 2001 quando Doug Laney, allora vicepresidente e Service Director dell'azienda Meta Group, elaborò il modello delle "3V" utile a definire l'enorme mole di dati generati a seguito dell'evoluzione delle tecnologie.

Egli definisce i Big Data attraverso tre criteri: volume, varietà e velocità.

Volume: ci si riferisce ad un'enorme mole di informazioni che tramite lo svolgimento delle attività quotidiane, ognuno di noi produce. Tale ingente volume di dati è in continua crescita e difficile da raccogliere e processare con le tecnologie tradizionali (Piva, 2019). Si ha a che fare con set di dati estremamente ampi, dai terabytes ai petabytes dove un terabyte equivale circa ad un trilione di bytes.

Velocità: ci si riferisce alla rapidità con cui i dati nascono e vengono acquisiti. Si pensi alle enormi capacità di raccogliere dati in tempo reale dai dispositivi dotati di sensoristica. La rapidità è un concetto che non si riferisce solo ed esclusivamente alla raccolta ma anche alla capacità di analizzare in tempo reale le informazioni che ne scaturiscono le quali necessitano di essere elaborate tempestivamente per poter essere utili alle aziende (Piva, 2019).

Varietà: ci si riferisce alle diverse tipologie di dati oggi disponibili, quelli strutturati e quelli non strutturati. I primi possono essere facilmente inseriti in un database dando il nome ad ogni categoria e sviluppando anche relazioni; i secondi, si presentano in continua crescita. Dunque, non soltanto più dati interni all'organizzazione ma anche acquisti esternamente (Piva, 2019).

Le fonti possono includere blog, social media, reti di sensori e dati grafici, nonché altre fonti che variano per dimensioni, struttura, formato e altri fattori. I nuovi dati provenienti da fonti non tradizionali vengono impiegati insieme a fonti di dati esistenti e più tradizionali (Dahlbom, Siikanen, Sajasalo, Jarvenpää, 2020).

Con il passare del tempo, il modello è stato arricchito da due nuove V:

Veridicità: i dati devono essere affidabili, dunque produrre informazioni vere.

La qualità delle informazioni è di fondamentale importanza per far sì che le analisi e le decisioni che ne discendono siano utili alle imprese che le utilizzano;

Variabilità: i dati provengono da diversi contesti, perciò, nel momento in cui vengono interpretati bisogna prendere in considerazione la mutevolezza del loro significato (Piva, 2019).

I dati da analizzare all'interno delle imprese devono passare attraverso un processo di selezione basato su determinate caratteristiche ovvero l'utilità, legalità ed etica. In effetti, per essere determinati, gli elementi raccolti devono essere utili al corretto funzionamento dell'impresa, rispettare le regole, soprattutto quelle relative alla privacy e ai diritti umani ed essere affidabili e trasparenti (Vindimian, 2022).

I dati grezzi devono poi essere analizzati e trasformati per ottenere valore nelle informazioni, il cui utilizzo è fondamentale per le organizzazioni. Il passaggio da dati grezzi ad informazioni è possibile quando la tecnologia si unisce a professionisti competenti e qualificati, i cosiddetti *data analyst,* che ne effettuano una sorta di "traduzione" attraverso documenti, grafici, schemi e tabelle in modo da renderli il più possibile comprensibili anche a chi non è esperto (Vindimian, 2022).

Quando le informazioni vengono elaborate, possono essere reali opportunità per l'azienda, anche nell'ambito delle Risorse Umane. La digitalizzazione, infatti, ha introdotto una nuova figura, quella dell'*HR analyst* ossia un professionista con una

prospettiva HR basata però sui dati il cui obiettivo è gestire il capitale umano "scientificamente" in modo da incrementarne l'efficacia e l'efficienza all'interno dell'azienda (Vindimian, 2022).

Gli strumenti analitici sono necessari per implementare questo processo e garantire che i big data vengano trasformati in informazioni utilizzabili nei processi aziendali. Pertanto, oltre al modello delle 5V, occorre considerare un ulteriore V: **Valore**.

È qui che le metodologie di Big Data Analytics sono fondamentali e consentono all'azienda di estrarre valore, ad esempio per prendere decisioni più informate e tempestive (Piva, 2019).

Questi nuovi strumenti stanno cambiando il modo in cui le organizzazioni misurano le prestazioni, aumentano il coinvolgimento dei dipendenti e identificano le esigenze di formazione degli stessi. Alcuni ritengono che l'adozione di un approccio *data-driven* possa avvantaggiare sia le aziende che le persone che vi lavorano, e che sia necessario un ambiente lavorativo mutevole e in continua evoluzione (Balbi, Bongiorno, Damiano, Ferrara, Valenti, 2017).

È importante sottolineare che la scienza dei dati però non si sostituisce alla componente umana segnata dall'esperienza lavorativa e dai valori personali, che è comunque essenziale, ma si affianca ad essa: unendo le forze si può migliorare la strategia di lavoro. Come spesso accade, esiste un equilibrio che si compone di più aspetti: da un lato le informazioni che sono essenzialmente oggettive, analizzate e classificate più attentamente, dall'altro ci sono i professionisti in grado di valutare

criticamente le informazioni ricevute e di fornire conoscenza utile all'azienda. (Vindimian, 2022).

2.2 DAL DATA ANALYST ALL' HR ANALYST: PERCHE' UTILIZZARLI NEL PROCESSO DI RECRUITING?

I Big Data e gli Analytics sono una delle strategie digitali più innovative che le imprese utilizzano poiché offrono soluzioni e approcci maggiormente competitivi nel mercato dell'industria 4.0 (Balbi, Bongiorno, Damiano, Ferrara, Valenti, 2017). Nello specifico, bisogna considerare che il 42% delle aziende ha già investito o si prevede che investa in tal senso entro il prossimo anno. Le agenzie di reclutamento stanno integrando il recruiting basato sui big data all'interno delle loro attività di selezione fornendo un valido aiuto alle imprese, le quali hanno accesso ad una grande quantità di informazioni utili ad avere un quadro più completo dei candidati (GILD, The big data recruiting playbook)[7].

Stanno emergendo dunque nuovi strumenti volti a supportare i team HR ad identificare e valutare i migliori candidati (Bernard, 2018).

Alla luce di ciò, i team HR che non hanno e non avranno difficoltà a lavorare con i dati, saranno quelli che avranno maggiore successo nel processo di selezione nei prossimi anni.

[7] https://dokumen.tips/technology/big-data-recruiting-playbook-the-9-things-you-need-to-know-to-be-successful.html

Secondo Bernard Marr i dati possono aiutare a migliorare l'attività di reclutamento in vari modi:

-*contribuiscono a rafforzare l'employer brand,* sviluppare una forte reputazione sia nei confronti degli attuali dipendenti sia nei confronti di quelli potenziali è ciò che per l'azienda fa la differenza. In tal senso, le imprese grazie ai dati e all'analisi possono sapere se l'immagine del loro marchio, gli attribuiti e le qualità attribuite allo stesso sono in sintonia con la realtà, con ciò che effettivamente vogliono trasmettere.

Ad esempio, l'analisi del sentiment sulle risposte a interviste e sondaggi condotti sui social media è solo una delle tecniche che l'azienda può utilizzare per verificare il successo del suo employer brand. Bisogna sempre ricordare però che l'employer brand non è soltanto qualcosa che ha a che fare con i dipendenti attuali ma riguarda anche e soprattutto l'attrattiva agli occhi degli estranei i quali sulla base delle informazioni che compaiono sui social media e sui siti di recensioni si creano una loro percezione del marchio dell'azienda;

-*permettono ai responsabili delle risorse umane di concentrarsi sui migliori canali di reclutamento,* sono tanti i canali di reclutamento di cui le imprese possono avvalersi. Con una gamma di canali di reclutamento tra cui scegliere, la sfida vera e propria sta nella capacità delle aziende di avere una chiara comprensione di quali sono i canali che offrono un maggiore ritorno sull'investimento, in modo da evitare di perdere tempo, energia e budget. Bisogna indirizzare il reclutamento in modo da

raggiungere esattamente il tipo di candidato che si sta cercando. I dati possono aiutare a fare ciò poiché in modo molto accurato consentono di testare i vari canali e misurare per ognuno il tasso di successo;

-*agevolano il processo di identificazione e valutazione dei talenti,* poiché la parte più difficile del reclutamento è identificare le persone giuste da un ampio pool di candidati, i big data e gli strumenti di intelligenza artificiale sono in grado di setacciare i profili dei candidati per identificare le persone più adatte per una determinata posizione. I dati e l'analisi forniscono un valido supporto ai datori di lavoro, i quali eliminando le congetture, trovano persone più adatte che rimarranno nella posizione più a lungo. Naturalmente, la decisione finale resta sempre in mano all'essere umano ma con un risparmio non indifferente di tempo e di costi (Marr, 2018).

La quantità di informazioni che proliferano costantemente online è molto elevata; perciò, oggi risulta impensabile utilizzare gli stessi metodi di reclutamento che si utilizzavano anche solo 5 o 10 anni fa. Mentre prima i reclutatori erano alla costante ricerca di informazioni sui candidati, ad oggi sono inondati di informazioni da prendere in considerazione. Più informazioni da vagliare significa più tempo impiegato nel processo di assunzione, soprattutto poi quando il candidato non rispetta perfettamente i requisiti richiesti.

Eric Schmidt, allora CEO di Google, nel 2010 partecipando alla Techonomy Conference negli Stati Uniti, con dati statistici alla mano, ha dimostrato quanto

fosse importante il Big Data recruiting oggi più che mai. La quantità di informazioni che i Big Data permettono di vagliare è tantissima: circa cinque exabyte di dati al giorno.

A differenza del passato, il processo di assunzione è molto più efficace, portando ad un notevole risparmio di costi (GILD, The big data recruiting playbook)[7].

Beth Axelrod, Senior Vice President delle Risorse Umane presso Ebay, afferma che i big data aiuteranno le aziende ad affrontare i problemi del processo di reclutamento tradizionale. Ad oggi sono poche le aziende che possono permettersi il costo di un continuo turnover di dipendenti e di un mancato adattamento alla cultura aziendale.

I responsabili delle risorse umane, dunque, combinano le informazioni che derivano dal curriculum con quelle che invece provengono dal World Wide Web.

Il curriculum tradizionale esiste ancora, le pregresse esperienze lavorative così come i titoli di studio vengono fortemente valutati e presi in considerazione nel processo di assunzione. Ma ad oggi le aziende vanno oltre i soliti e statici criteri, avendo una visione globale del profilo del candidato grazie alle informazioni provenienti dai social media e dai blog. Attraverso i post, i like e gli articoli condivisi si può arrivare a conoscere la personalità dello stesso, quali sono le sue passioni, interessi ed esigenze. Il Big Data recruiting identificando velocemente le

[7] https://dokumen.tips/technology/big-data-recruiting-playbook-the-9-things-you-need-to-know-to-be-successful.html

informazioni rilevanti per la ricerca, concentrandosi sulle competenze piuttosto che sui tradizionali indicatori di successo, aiuta i responsabili delle risorse umane ad andare oltre i preconcetti e assumere i migliori candidati (GILD, The big data recruiting playbook)[7].

Il social recruitment si configura come il proseguimento dell'e-recruitment; se quest'ultimo per la prima volta permette di interagire con i candidati, il social recruitment garantisce un approccio più interattivo, rapido e dinamico nell'attrarre e reclutare ogni tipologia di candidato. Negli ultimi tempi i social network sono diventati non solo canali di reclutamento importanti ma anche uno strumento a cui ricorrere per ottenere un importante vantaggio competitivo (Borgatti, Ferelli, Gandolfi, Iurilli, 2016).

I canali social hanno favorito il passaggio da uno scambio di informazioni predefinito e lineare, ad una "vera e propria relazione tra due attori completamente in gioco" (Cortese; Cipolletti; 2015)[8]. Contribuiscono a ridefinire ulteriormente il processo di reclutamento, aumentando i collegamenti a disposizione del recruiter e mettendo a disposizione un bacino notevole di candidati. Viene richiesto un ulteriore sforzo al recruiter che deve individuare il candidato che dall'insieme delle sue competenze tecniche e trasversali è realmente in grado di apportare valore all'azienda (Borgatti, Ferelli, Gandolfi M, Iurilli N, 2016).

---

[7] https://dokumen.tips/technology/big-data-recruiting-playbook-the-9-things-you-need-to-know-to-be-successful.html

[8] Cortese, C. G., Cipolletti, D. (2015). Fare reclutamento ai tempi del web: dall'e-recruitment al social recruitment. Personale e lavoro, 51, 1, 12-20

L'indagine "Il lavoro ai tempi del #Social Recruitment" realizzata in collaborazione con l'università Cattolica del Sacro Cuore di Milano ed estesa dal contesto italiano a quello mondiale e "Recruitment via social media: fact or hype?" a cura di Stepstone individuate da Dagnino sono soltanto alcuni studi sul tema in questione che hanno messo in evidenza quattro impieghi dei social media finalizzati al recruitment: il recruitment advertising, employer branding, individuazione di candidati passivi (direct search) e ricerca di informazioni sui candidato (Dagnino, 2017).

Recruitment advertising: grazie all'immediatezza e alla diffusione dei social tools è possibile veicolare le offerte di lavoro con grande efficienza ad un pubblico assai ampio di candidati.

Employer branding: le aziende hanno bisogno di mostrare pubblicamente i loro punti di forza per attirare quanti più candidati possibili e i social media sono un importante mezzo per raggiungere tale scopo.

Individuazione di candidati passivi (direct search): l'opera di scouting dei selezionatori è stata facilitata grazie alla nascita dei social network di tipo professionale sui quali è possibile non solo consultare i profili professionali degli iscritti ma anche muoversi alla ricerca del personale al di là della ricezione di candidature.

Ricerca di informazioni sul candidato: i social sono visti come una importante

fonte di informazioni sui candidato, rete di contatti, verifica accuratezza del CV, ecc.

Le aziende ormai sono di fronte ad un cambiamento che riguarda in primis la modalità di incontro tra le parti che oggi più che mai si configura come immediato e diretto e che richiede, allo stesso tempo, un dispendio inferiore di tempo e di risorse (Dagnino, 2017).

Nella prospettiva dei candidati, il cambiamento più rilevante che si è verificato è relativo alle pratiche di personal branding. Nel momento stesso in cui il candidato genera il proprio profilo comprensivo di curriculum su un qualsiasi social network, la conseguenza sarà una costante esposizione del soggetto sul mercato del lavoro. A seconda dell'interesse del lavoratore, l'eventuale candidatura si trasformerà da passiva ad attiva all'occorrenza. Il vero successo di queste nuove forme di incontro tra domanda e offerta di lavoro è da ricercarsi non solo in quel qualcosa in più che viene offerto da queste nuove forme di espressione ma anche nella possibilità di caricare contenuti personali promuovendo la propria professionalità e mettendo in mostra le proprie capacità e il proprio lavoro (Dagnino, 2017).

Da una ricerca intitolata "Recruiting & Social Network" condotta da Lorenzo Pulici, Hr & Communication Specialist, emerge chiaramente come circa il 73% delle aziende dichiara di avvalersi dei social network per il recruitment; nello specifico, il 27,6% dei responsabili delle risorse umane utilizza i social in modo sistematico, mentre il 46% circa dichiara di utilizzarli in modo sporadico. Inoltre, il

social network più utilizzato è Linkedin con una percentuale che si attesta attorno al 96,1% (Balbi, Bongiorno, Damiano, Ferrara, Valenti, 2017).

Linkedin è senza dubbio il più grande social network per professionisti che conta circa 300 milioni di utenti tra professionisti qualificati in cerca di lavoro e coloro che invece sono in cerca di talenti. Molti reclutatori affermano che questa piattaforma riconosce profili adeguati a tutte le posizioni vacanti, dal livello più basso ai senior (Borgatti, Ferelli, Gandolfi, Iurilli, 2016). Si tratta di una piattaforma su cui tutte o quasi tutte le aziende affermano di voler investire in misura sempre maggiore rispetto al passato.

Rispetto all'utilità della piattaforma, bisogna considerare due prospettive: quella dei recruiters e quella degli utenti.

Dal lato dei recruiters Linkedin offre una funzionalità di fondamentale importanza la cosiddetta "LinkedIn's Recruiter Tool" ossia la possibilità di effettuare una affinata ricerca dei profili grazie all'utilizzo di criteri che vanno dagli anni di esperienza, alla funzione o al datore di lavoro attuali. Inoltre, il software consiglia in automatico i profili al reclutatore sulla base dei criteri di ricerca precedentemente utilizzati. La combinazione di queste caratteristiche consente un notevole risparmio di tempo e una più efficiente identificazione dei candidati, riducendo significativamente i costi che ogni azienda deve affrontare in un processo delicato e importante come quello di reclutamento (Borgatti, Ferelli, Gandolfi, Iurilli, 2016).

Considerando la prospettiva degli utenti invece, tra le funzionalità che offre si

riconoscono le seguenti: “people you may know”, “la conferma delle competenze” e “job you may be interested in”. Attraverso la prima funzione gli utenti riescono ad individuare più facilmente i contatti che intendono aggiungere tra i loro collegamenti; grazie a questa funzione la piattaforma ha avuto un incremento del numero di iscritti.

La seconda funzione permette agli utenti di farsi convalidare le competenze da altri utenti che poi appariranno sui loro profili; in tal modo i recruiters possono analizzare più nello specifico le capacità e le attitudini dei candidati. Infine, tramite affinate tecniche di Machine Learning la piattaforma mostra ad ogni utente le posizioni di lavoro più coerenti con il suo profilo. È possibile che le opportunità di lavoro vengano classificate estraendo quelle più rilevanti e idonee per un particolare utente.

Dall’analisi emerge come essere presenti sul mercato del lavoro virtuale e sfruttare le opportunità che gli strumenti digitali come social network, app, blog e forum offrono risulta essere di fondamentale importanza (Balbi, Bongiorno, Damiano, Ferrara, Valenti,2017).

2.3 COME CAMBIANO LE COMPETENZE DEI RECRUITERS

Spostiamo il focus della nostra analisi dai candidati ai recruiters, focalizzando l'attenzione sull'evoluzione della professione e su quali siano le caratteristiche e le competenze che al giorno d'oggi ogni buon recruiter deve possedere.

In un mondo che evolve alla velocità della luce, la chiave di tutto si ricerca nelle nuove skills e nella formazione continua dei recruiters.

L'utilizzo di una piattaforma HR basata sull'intelligenza artificiale non sostituisce l'uomo ma ne aumenta le capacità; per questi motivi, oggi più che in passato l'utilizzo di competenze digitali è fondamentale per un buon recruiter (Mauri Martina; 2023).

Mauri Martina, Ricercatrice dell'Osservatorio HR Innovation Practice e dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, definisce le competenze digitali come "un insieme di abilità tecnologiche che consente di ricavare informazioni dai dati e in generale velocizzare i processi attraverso le tecnologie informatiche e Internet". Tali competenze possono variare dall'uso del computer, che ormai è considerata una conoscenza di base, ad altre più evolute. Mentre le "digital hard skills" sono strettamente correlate all'uso della tecnologia, quantificabili e acquisibili sul posto di lavoro o tramite appositi corsi di formazione, le "digital soft skills" sono invece competenze trasversali che determinano una crescita anche a livello relazionale e comportamentale di chi le apprende. Entrando più nel dettaglio, alcune tipologie di digital soft skills che è possibile apprendere

durante un'esperienza lavorativa sono le seguenti: knowledge networking, virtual communication, digital awareness, creativity, data visualization, ecc. Queste ultime, infatti, sono di fondamentale importanza per far fronte all'evoluzione digitale in atto. Non essendo legate direttamente alle tecnologie, cambiano meno rapidamente rispetto alle digital hard skills e consentono alle persone di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti digitali, migliorando la produttività e la qualità delle attività lavorative svolte (Mauri, 2023).

A seguito del sempre maggiore utilizzo dei social network da parte dei recruiters, ci si trova a dover analizzare una quantità considerevole di curricula e informazioni. A tal fine i recruiters devono possedere le competenze digitali adeguate a utilizzare dataset e software in grado di archiviare, elaborare e trasmettere i dati alle aziende facendo sì che si possa risparmiare tempo e denaro. Non bisogna tuttavia pensare al recruiter come ad un mero tecnico informatico; questi servizi di archiviazione automatica e ricerca semantica agevolano e supportano il lavoro del selezionatore per il quale però restano imprescindibili i valori dell'esperienza e della professionalità (GILD, The big data recruiting playbook)[7].

Il rapporto annuale del DESI (Digital Economy and Society Index) che si occupa di misurare il livello di digitalizzazione dei Paesi UE, mostra come l'Italia sia ancora abbastanza indietro nel ranking rispetto alla media europea. Si parla infatti

[7] https://dokumen.tips/technology/big-data-recruiting-playbook-the-9-things-you-need-to-know-to-be-successful.html

di digital skills gap, ossia la mancanza di profili dotati di competenze digitali fondamentali per affrontare la trasformazione tecnologia in atto. Per ovviare a tale situazione, nel 2020 l'Italia ha adottato la prima Strategia globale sul tema delle competenze digitali nella speranza non solo di recuperare il gap rispetto agli altri paesi ma di sfruttare a pieno le opportunità offerte dal digitale (Mauri, 2023).

Le soft skills, o cosiddette competenze flessibili, sono invece quelle che in generale accomunano i recruiters di ieri e di oggi. Si tratta di un insieme di competenze che riguardano le qualità personali dei recruiters. A differenza delle hard skills che sono sorte per fronteggiare la rivoluzione digitale in atto e per permettere ai recruiters di sfruttare al meglio le opportunità offerte dal digitale, le soft skills sono invece competenze sociopsicologiche di una persona non strettamente legate alle modalità di svolgimento della specifica professione.

Secondo Tatiana Melnichuk, ex membro del Consiglio di Forbes, le sei principali competenze trasversali per un reclutatore sono: comunicazione chiara, capacità di risolvere i conflitti, capacità di sopportare le scadenze e l'alta pressione, capacità di lavoro di squadra, assertività, flessibilità e pensiero critico (Melnichuk, 2021).

I reclutatori comunicano molto, chiamano i clienti e conducono colloqui con i candidati, pertanto, per ottenere risultati efficaci, è necessario essere in grado di comunicare con competenza. Spesso si trovano tra due fuochi: il candidato e il cliente; per questo devono essere in grado di risolvere conflitti e incomprensioni, trovando rapidamente possibili vie d'uscita delle situazioni e facendo in modo che

entrambe le parti siano soddisfatte. Sempre più posti vacanti da riempire significa maggiore necessità di agire rapidamente e stare al passo con i cambiamenti. Spesso può verificarsi una grave carenza di personale per una determinata posizione; essere in grado di mantenere un ritmo di lavoro intenso e non lasciare che la pressione influisca sulle prestazioni è di fondamentale importanza. La capacità di lavorare in team aiuta il reclutatore a costruire una comunicazione efficace, soprattutto con i colleghi. Assertività e flessibilità non possono esistere l'una senza l'altra. È importante che il reclutatore sia in grado di mantenere la propria posizione, deve sapere chiaramente cosa vuole ed essere assertivo; allo stesso tempo, necessita di quella flessibilità che gli consente di costruire un'interazione efficace con le persone e condurre trattative. In combinazione con l'assertività e la flessibilità, il pensiero critico aiuta invece a negoziare efficacemente, guardando obiettivamente ad un particolare problema e prendendo una decisione che sia il più possibile deliberata ed equilibrata (Melnichuk, 2021).

Ciò che sta accadendo negli ultimi anni è l'utilizzo di tecniche proprie del marketing nell'ambito del reclutamento venendosi a creare così una forte relazione tra marketing e recruiting (Martini, Zanella, 2019).

Si pensi alla posizione vacante come ad un prodotto che l'azienda deve collocare sul mercato. Le offerte di lavoro al pari dei prodotti vengono pubblicizzate e rientrano nella più generale strategia di brand awareness. Allo stesso modo per le aziende risulta strategico costruire con cura, sul web e non solo, una propria brand

identity che possa attrarre i consumatori/candidati trasmettendo agli stessi emozioni e fiducia.

La differenza fondamentale rispetto al passato e che ad oggi rappresenta un grande vantaggio sia per il marketing che per il recruiting è la possibilità di stabilire forti relazioni grazie all'utilizzo del web. Un buon recruiter ad oggi non aspetta che il candidato giusto lo contatti o risponda ad un suo annuncio ma si mostra proattivo nei suoi confronti andandolo a cercare anche se effettivamente non è alla ricerca di un nuovo impiego. Grazie ai canali social le relazioni con i dipendenti possono instaurarsi più facilmente. È fondamentale costruire reti di relazioni e fare networking in modo tale da poter arrivare ovunque abbattendo qualsiasi limitazione spazio-temporale (Martini, Zanella, 2019).

Fare networking significa "instaurare relazioni spontanee e organizzate in maniera consapevole senza uno scopo immediato di business. Il network non si costruisce per vendere qualcosa, ma per dare prima di aver bisogno di ricevere" (Martini, Zanella, 2019). Ogni recruiter dovrebbe dedicare del tempo a questa attività. Per essere conosciuto dalle aziende che lo ingaggeranno deve coltivare la propria rete di relazioni; che siano aziende o candidati, poter contare su una rete solida e diversificata di persone è imprescindibile e le persone si trovano facendo networking (Martini, Zanella, 2019).

Si pensi ai candidati come clienti e alle posizioni vacanti come prodotti che devono essere venduti; è necessario pianificare minuziosamente e con cura "la campagna

pubblicitaria" per reclutare i candidati perfetti. La comunicazione del valore del prodotto (ossia la posizione vacante) deve passare attraverso qualsiasi ambiente fisico e virtuale. Non si può ridurre tutto ad un semplice annuncio di lavoro, ormai i luoghi di incontro tra i recruiters e i candidati sono ovunque e bisogna porre attenzione anche alle referenze, le quali non esistono più solo per i candidati ma anche per i selezionatori. Se una società di selezione non lavora bene, pubblicando annunci finti e facendo perdere tempo ai candidati, la credibilità dell'azienda ne risentirà e l'immagine negativa si diffonderà sul web intaccando negativamente la brand awareness (Martini, Zanella, 2019).

L'esperienza di recruitment impatta non solo sulla decisione del candidato di proporsi o meno all'azienda ma influisce anche sulla reputazione del brand e sulla possibilità di diventare clienti in futuro. Per questi motivi il ruolo del recruiter deve andare oltre quello tradizionale promuovendosi al ruolo di marketer (GILD, The big data recruiting playbook)[7].

Quindi, ogni volta che un possibile candidato mostrerà interesse nei confronti del prodotto dell'azienda (che abbiamo detto essere il posto vacante) in qualsiasi momento e contesto, l'azienda deve far sì che egli percepisca il valore della relazione manifestando l'interesse a mantenerla nel tempo, prolungandola ed estendendola sia qualitativamente che quantitativamente (Martini, Zanella, 2019).

[7] https://dokumen.tips/technology/big-data-recruiting-playbook-the-9-things-you-need-to-know-to-be-successful.html

È necessario, dunque, che i recruiters curino la cosiddetta “customer experience” che nel nostro caso è meglio definire “candidate experience”. Dal momento in cui il candidato accede alla sezione “lavora con noi” fino a quando decide di proporsi poi all’azienda è necessario che il percorso esperienziale sia adeguato a lui.

La candidate experience viene creata secondo determinate esigenze dell’azienda in modo che i candidati eventualmente respinti non rimangano insoddisfatti ma abbiano un ricordo positivo dell’esperienza di selezione che influenzerebbe la loro decisione futura di candidarsi per un’altra posizione nella stessa azienda. Alla luce di queste ragioni, è imperativo per le aziende considerare la candidate experience come un risultato su misura e mirato. Infatti, se il processo di selezione è tutto ciò che il potenziale candidato porta con sé una volta terminato, i recruiters hanno interesse a renderlo quanto più positivo possibile e in linea con i valori aziendali. Nell’era dell’esperienza online, i professionisti HR devono intendere l’acquisizione dei talenti nel suo insieme: la candidate experience è una sorta di prodotto, un risultato finale che il candidato porta con sé al termine dell’esperienza e che dovrebbe ripagare il suo impegno e gli sforzi che ha dedicato all’attività (GILD, The big data recruiting playbook)[7].

I confini tra gli strumenti e le strategie di questi profili tradizionalmente distinti si stanno sfumando progressivamente a seguito dell’avvento dei social media e più in

[7] https://dokumen.tips/technology/big-data-recruiting-playbook-the-9-things-you-need-to-know-to-be-successful.html

generale del fenomeno dell'Industria 4.0. Si avverte la necessità di affiancare alle skill tradizionali, peculiari skill di branding, social media management e il networking online. Fondamentale è il coinvolgimento dei colleghi; oggi più che mai il cambiamento avviene all'improvviso e questo comporta il tradizionale abbandono di modelli top down a favore di quelli bottom up che possono venire in aiuto in qualsiasi momento. Bisogna che i recruiters studino nuove modalità di comunicazione e interazione. Poiché le persone non sanno com'è davvero lavorare all'interno dell'azienda è necessario essere trasparenti e chiarire le aspettative. Spesso non conoscere gli step di selezione genera frustrazioni e fraintendimenti per i candidati e la mancanza di feedback costituisce uno dei principali problemi post-colloquio. Il networking fa sì che le modalità di contatto e di relazione siano numerose e possano essere utilizzate contemporaneamente anche con scopi differenti. In un contesto sempre più digitale bisogna saper cogliere le novità che arrivano dallo sviluppo di nuovi strumenti digitali. Soltanto una buona formazione e una buona conoscenza dei pregi e dei difetti di tali strumenti consentiranno ai recruiters di poterli padroneggiare e comprendere se effettivamente si sposano con la strategia di recruiting dell'azienda (Martini, Zanella, 2019).

Bisogna ricordarsi che, se si sbaglia un inserimento, si arreca un danno economico ingente all'impresa. Perciò si tratta di un processo da integrare sempre con il processo di selezione offline, poiché un processo di selezione di successo dipende sempre in buona parte dalle abilità dei recruiters (GILD, The big data recruiting

playbook)[7].

Page Personnell, una delle principali società di selezione fondata nel Regno Unito, ha calcolato il vero costo di un'assunzione sbagliata pervenendo a cifre davvero importanti. "Un bravo high potential commerciale che ti lascia dopo sei mesi di prova, portandosi via i clienti, ti costa più di 70 mila euro stando stretti" avverte Francesca Contardi, amministratore delegato della società del PageGroup.

La ricerca parte con un focus sull'area sales. Se un'azienda inserisce un giovane con un'esperienza dai tre ai cinque anni, che "non ingrana" e non supera il periodo di prova, secondo l'analisi quali-quantitativa di Page Personnel, perde quasi 44 mila euro (Barera, 2014).

Secondo Forbes, il prezzo strabiliante dei dipendenti poco brillanti sorprende anche i reclutatori veterani. Quasi la metà dei responsabili delle assunzioni e delle risorse umane stimano che le cattive assunzioni siano costate alle loro aziende migliaia di dollari. Ad esempio, secondo il Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti, il prezzo di una cattiva assunzione è almeno il 30% dei guadagni del primo anno del dipendente. Un investimento a cinque cifre è una vera e propria minaccia per l'azienda, per non parlare poi delle ripercussioni che la cattiva assunzione può avere sulla cultura aziendale (Fatemi, 2016).

In conclusione, come afferma Rusconi (2023) in un articolo su "Il Sole 24 ore"

[7] https://dokumen.tips/technology/big-data-recruiting-playbook-the-9-things-you-need-to-know-to-be-successful.html

come molte nuove tecnologie, l'intelligenza artificiale è allo stesso tempo eccitante e preoccupante. L'AI può aiutare ad associare le persone ai posti di lavoro in modo più rapido ed efficace, prendendo in considerazione non solo le informazioni presenti sui CV di chi sta cercando lavoro ma anche i loro interessi e le loro preferenze. Ogni giorno, vengono generati più di 300 terabyte di dati, che nascono dalle 30 milioni di offerte di lavoro pubblicate e dalle 350 milioni di persone in cerca di lavoro che visitano a livello globale ogni mese il sito e che alimentano un algoritmo in grado di aiutare sia i candidati che i recruiters a vagliare le informazioni presenti sul sito stesso. Allo stesso tempo, è imprescindibile che l'uomo abbia il controllo mentre usa l'intelligenza artificiale. Sono soltanto gli esseri umani a prendere le decisioni finali su questioni che riguardano la vita, il lavoro e la carriera di atri esseri umani (Rusconi, 2023).

2.4 POSSIBILI CRITICITA'

Non bisogna mai dimenticare che stiamo attraversando una vera e propria rivoluzione: il modo di fare ricerca e selezione è cambiato e con questo anche le necessità delle aziende in quanto oggi la vita di tutti viene notevolmente semplificata dal mondo online. Pertanto, è molto importante essere presenti nel mercato del lavoro virtuale e sfruttare le opportunità offerte dagli strumenti digitali come social network, applicazioni e blog ma allo stesso tempo è difficile

sintetizzare correttamente i diversi aspetti che caratterizzano un candidato solo sulla base delle tracce che lascia sui suoi profili social. Sia i candidati che i selezionatori devono utilizzare consapevolmente le tecnologie digitali per evitare i rischi legali ed extralegali connessi (Valmori, 2016).

Partendo dai primi ci si riferisce essenzialmente ai rischi legati alla privacy, alla discriminazione e alla protezione dei dati. Si deve prendere in considerazione il rispetto della privacy o l'utilizzo di informazioni che il richiedente non desidera condividere al di fuori della propria cerchia di contatti. Purtroppo, sono soprattutto i giovani a non considerare i rischi legati alla rinuncia alla propria privacy, perché vedono i social e Internet in generale un luogo intrinsecamente sicuro. Le informazioni condivise online sono pubbliche e i social non offrono alcuna protezione contro i comportamenti inappropriati (Cipolletti, Cortese, 2015).

Se ciò che il recruiter visualizza è stato volontariamente pubblicato dal singolo candidato non si sta violando tale diritto; l'hacking o l'accesso di nascosto alle informazioni costituiscono invece una chiara violazione dello stesso. Allo stesso tempo determinare cosa è stato divulgato volontariamente potrebbe non essere facile poiché le impostazioni sulla privacy possono facilmente creare confusione, pertanto, bisogna sempre utilizzare cautela a meno che non si tratti di un account facilmente visibile e aperto al pubblico (Deakin, 2012).

Anche dal lato delle domande di lavoro da compilare online, spesso queste richiedono il rilascio di informazioni sensibili che potrebbero essere utilizzate per

scopi differenti o addirittura frodatori. I dati acquisiti tramite un modulo online che vengono poi trasmessi o archiviati in modo non sicuro possono essere vulnerabili allo sfruttamento. La scarsa sicurezza online molto spesso espone i dati dei candidati ad un pubblico molto più vasto (Petersen, 2019).

Per questi motivi, la raccolta di informazioni non deve essere operata né in violazione della norma sulla privacy né dell'art. 8 Statuto dei Lavoratori, che vieta le indagini su opinioni personali e fatti non attinenti all'attitudine professionale (Valmori, 2016).

Fermo restando che Internet si sia rivelato uno strumento prezioso per reclutare talenti, è necessario comprendere quali siano le criticità associate a tale mezzo e utilizzarlo nel modo più efficace possibile. Nel corso del tempo, la ricerca ha individuato alcuni rischi connessi all'utilizzo di tale strumento, tra cui il divario digitale, la ridondanza di curricula, l'emergere di nuove discriminazioni, la possibilità di creare profili "ad hoc" da parte dei candidati e in generale la mancanza di contatto personale e l'insostituibilità della relazione umana.

Partendo dal *divario digitale*, ci si riferisce al divario tra coloro che hanno accesso alla tecnologia dell'informazione e coloro che invece ne sono esclusi a causa di problemi economici, infrastrutturali o a causa del livello di istruzione ricevuto. All'inizio più che adesso era considerato un elemento di discriminazione, ma ora è un fattore secondario in quanto le infrastrutture internet si sono diffuse in tutto il mondo in qualsiasi ambito (Borgatti, Ferelli, Gandolfi, Iurilli, 2016).

Potrebbe accadere di perdere candidati qualificati nel caso in cui il processo di recruiting preveda la compilazione di una domanda online; alcuni candidati potrebbero non voler dedicare tempo oppure non essere abbastanza sicuri di ciò che stanno facendo (Chris G.; 2019). Man mano che un numero sempre più elevato persone accede ai computer e in generale ad Internet, queste domande di lavoro online sono notevolmente aumentate. Tuttavia, i recruiters dovrebbero essere consapevoli che non tutti hanno un accesso costante a tali strumenti e considerare nel processo di recruiting eventuali soluzioni per sanare tali disuguaglianze nell'accesso alla tecnologia (Petersen, 2019).

Quando si utilizzano gli strumenti basati sul Word Wide Web per reclutare i candidati, è possibile ricevere centinaia, se non migliaia, di cv e trovarsi di fronte ad una vera e propria *ridondanza di curricula*.

Molto spesso i candidati credono che quanti più curricula riescano ad inviare, tanto maggiore sarà la probabilità di essere ricontattati. L'offerta di lavoro dell'azienda potrebbe essere solo una delle tante a cui il candidato ha risposto e, in effetti, potrebbe non essere realmente interessato (Burley, 2019). La maggior parte delle candidature potrebbe provenire da candidati che non sono nemmeno lontanamente qualificati per la posizione in oggetto. Tuttavia, eliminare il candidato qualificato da quello non qualificato richiede tempo e impegno. Per ovviare a tale ridondanza di curricula, molte aziende utilizzano software sempre più sofisticati per il recruitment e l'archiviazione dei curricula all'interno dei database aziendali

(Burley, 2019).

Internet consente di esaminare grandi raccolte di curricula e candidature per trovare candidati unici e adatti alle posizioni in oggetto sulla base di determinate "parole chiave". I candidati che corrispondono a tali parole chiave hanno maggiori probabilità di essere riconosciuti ed eventualmente contattati per un primo colloquio. Questo metodo consente di risparmiare tempo e denaro in quanto è possibile setacciare migliaia di candidature e curricula per restringere l'elenco delle potenziali reclute (LaMarco, 2019). Potrebbe tuttavia accadere che tali sistemi per "parole chiave" perdano alcuni preziosi talenti. Alcuni candidati potrebbero utilizzare parole differenti per una specifica abilità che il sistema non riconosce, venendo così filtrati. Ciò potrebbe portare alla perdita di un prezioso pool di candidati (LaMarco, 2019).

Essere in grado di connettersi più rapidamente con un numero alto di candidati, fa sì che la dirigenza si aspetti che le ricerche vengano concluse sempre più velocemente. In realtà ciò che ci si può aspettare è una maggiore efficacia, ma i tempi necessari per raggiungere l'obiettivo non sono "comprimibili" oltre un certo limite. (Cipolletti, Cortese, 2015)

Se, da un lato, rivelare pubblicamente aspetti della propria vita e persona può essere un incentivo all'occupazione e una fonte di informazioni aggiuntive per i recruiter, dall'altro l'esclusione basata su opinioni e comportamenti è sempre più rischiosa e ci si può trovare di fronte a *nuove discriminazioni* (Borgatti, Ferelli, Gandolfi,

Iurilli, 2016).

C'è il rischio delle cosiddette "informazioni negative" ossia quelle informazioni relative a comportamenti socialmente inaccettabili o imbarazzanti dei candidati. Se il reclutatore sceglie di utilizzare i social media come canale di reclutamento, deve essere consapevole del rischio che corre dando troppo peso alle informazioni negative (Cipolletti, Cortese, 2015).

Fa riflettere l'immagine del selezionatore che cerca online le informazioni sulla persona che ha di fronte e contemporaneamente ne verifica all'istante la veridicità. Uno scenario che fa pensare un po' al Grande Fratello, il dittatore dello stato totalitario chiamato Oceania, presentato nel romanzo di Orwell 1984, che controlla ogni individuo fisicamente e mentalmente utilizzando i mezzi di comunicazione. Ciò significa che chi fruisce di un'informazione deve farlo in modo critico, non accettando pigramente quello che legge (anche sui social network), ma bisogna che sappia distinguere quando l'informazione è genuina e quando invece può essere incompleta e parziale (Valmori, 2016).

Una parte importante del processo di reclutamento consiste nel comprendere se il candidato si adatterà alla cultura e in generale alla politica aziendale. L'utilizzo di Internet e dei social media nel processo di reclutamento consente ai recruiters di scoprire tratti della personalità del candidato online. Guardare i profili social del candidato su Facebook e Linkedin, ad esempio, aiuta i reclutatori a farsi un'idea dei valori e della personalità del candidato (LaMarco, 2019).

Tuttavia, il team di reclutamento potrebbe ottenere l'immagine sbagliata dalla presenza sui social media di qualcuno. Internet consente ad un individuo di ritagliarsi una *personalità online "ad hoc"* che molto spesso non coincide con il vero "io" (LaMarco, 2019).

I candidati hanno la possibilità di costruire artificialmente il proprio profilo professionale, evidenziando tutte le informazioni che possono aumentare le possibilità di essere riconosciuti e selezionati dalle organizzazioni, e nascondendo le informazioni dannose rispetto a tale scopo. Un decennio di ricerche ha dimostrato chiaramente che spesso gli utenti creano profili temporanei per trasmettere un'immagine particolarmente attraente ai recruiter (Cipolletti, Cortese, 2015).

Sebbene il reclutamento online offra molte opportunità, il rischio che i candidati possano esagerare o distorcere la loro esperienza e le loro competenze online c'è e deve essere considerato. Senza un contatto diretto iniziale è sempre più difficile per i reclutatori rilevare eventuali mancanze di onestà nelle candidature. Pertanto, è importante disporre di sistemi e tecniche aggiuntivi per verificare le informazioni fornite dai candidati online (Pimentel, 2023).

Nonostante le comodità offerte dal reclutamento online, spesso si registra una *mancanza di contatto personale* rispetto ai tradizionali metodi di reclutamento (Pimentel, 2023).

I reclutatori potrebbero perdere l'opportunità di incontrare i candidati faccia a faccia e valutare la loro comunicazione non verbale; allo stesso modo, i candidati potrebbero avere difficoltà a trasmettere in maniera efficace la propria personalità e le proprie competenze attraverso una semplice candidatura online (Pimentel, 2023).

La capacità di utilizzare la tecnologia più avanzata non sarà mai sufficiente se i selezionatori non sanno utilizzare l'intervento dell'umano laddove serve. Ci sono infatti momenti cruciali nel processo di selezione in cui devono essere fatte delle verifiche, e quindi gli strumenti digitali non sono considerati come un'alternativa ma in un'ottica di approccio integrato. Un esame approfondito dei singoli candidati è essenziale per scoprire e valutare i loro talenti, abilità, attitudini e interessi ma anche per prevedere il loro successo sul lavoro (Valmori, 2016).

L'automazione guidata dalle nuove tecnologie digitali e il conseguente cambiamento nei processi e nelle operazioni ridurranno sicuramente i tempi e i costi del lavoro. I Big Data possono aiutare le organizzazioni a prendere decisioni strategiche e ad implementarle in modo più efficace ed efficiente. Ma sono solo uno strumento e come tale devono supportare le persone che li utilizzano, non sostituirle. L'enorme supporto offerto dalla tecnologia nella fase iniziale del processo di selezione è certamente innegabile, si potrebbe pensare addirittura che nella fase iniziale tutto sia esclusivamente automatico, ma nella fase finale l'intervento dell'uomo è ancora necessario. Le persone rappresentano e continuano

a rappresentare un importante anello di congiunzione tra un'oscura massa di informazioni e una concreta strategia basata su di esse. La macchina, infatti, può scegliere anche il profilo più creativo, intelligente e talentuoso, ma solo il contatto diretto, guardando il volto dell'interlocutore, prestando attenzione al suo linguaggio verbale e non verbale può dare un quadro completo di una persona. È innegabile che i Big Data possano fornire un supporto strategico completo alle risorse umane consentendo di prendere decisioni più informate basate su analisi solide. La difficoltà è che le aziende ricevono una quantità di dati poco chiara, ma non è ancora chiaro come utilizzarli al meglio. Attualmente sono ancora poche le aziende in grado di organizzare questa mole di dati in modo strutturato. Inoltre, il processo di sviluppo può essere rallentato da una crescente carenza di esperti che sappiano utilizzare questi strumenti in modo efficace. Il futuro dirà se l'intero fenomeno dei Big Data sarà limitato all'utilizzo delle grandi aziende o se questa tecnologia avrà una diffusione più ampia (GILD, The big data recruiting playbook)[7].

[7] https://dokumen.tips/technology/big-data-recruiting-playbook-the-9-things-you-need-to-know-to-be-successful.html

3. L'AGENZIA PER IL LAVORO ORIENTA

3.1 IL GRUPPO ORIENTA SPA

Secondo Assolavoro, l'Associazione Nazionale delle Agenzie per il Lavoro, le APL nascono per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e offrire un sistema integrato di servizi rivolto sia alle imprese sia a chi è in cerca di una prima occupazione o di una nuova opportunità di lavoro (Assolavoro, 2015).

Era il 1997 quando una legge dello Stato, la 196/1997, detta anche legge Treu dal nome di Tiziano Treu, all'epoca ministro del Lavoro, introdusse il lavoro interinale in Italia dopo anni di monopolio da parte dello Stato in materia di collocamento. Nel 2003, con la legge Biagi, ci fu un'ulteriore riforma del mercato del lavoro, il lavoro interinale divenne "somministrazione di lavoro" con la liberalizzazione tramite agenzia privata, l'introduzione dello staff leasing e l'eliminazione dei divieti per le qualifiche di basso contenuto professionale e dell'oggetto sociale esclusivo per le agenzie per il lavoro (Casadei, 2017).

Le APL offrono esperienza e conoscenze nei servizi di ricerca, selezione, formazione e ricollocamento professionale delle risorse umane. I loro servizi non sono soltanto rivolti nei confronti di coloro che cercano occupazione, in quanto le Agenzie per il lavoro rappresentano un importante partner strategico per le imprese e i consulenti del lavoro, intercettando con tempestività i settori produttivi in crescita e le figure professionali più richieste dal mercato (Assolavoro, 2015).

Il ruolo delle APL nel corso degli ultimi 20 anni è notevolmente cambiato. Se in tempi meno recenti, esse concentravano la loro attività soprattutto nell'offerta di lavoro a tempo determinato, ad oggi la situazione è più complessa e stratificata essendo aumentata notevolmente l'offerta di servizi non solo ai candidati ma anche alle aziende clienti instaurando in entrambi i casi rapporti solidi e duraturi.

Il Gruppo Orienta nasce nel 1993 e da allora lavora, come si legge sul sito web, per la crescita delle persone e per essere motore di innovazione nelle risorse umane. È specializzato nei servizi di somministrazione, ricerca e selezione del personale, staff leasing, formazione e outsourcing ed offre consulenza HR in tutti gli ambiti e settori produttivi.

Da oltre 25 anni il Gruppo Orienta è spinto dalla passione, impegno e attenzione nei confronti del cliente; ad oggi conta in Italia più di 60 filiali dirette in ben 15 regioni del territorio italiano ed un fatturato di oltre 250 milioni di euro.

Le principali società che compongono il Gruppo sono le seguenti: Orienta Polska, Orienta Suisse, Orienta Czech, Orienta Direct, Myourjob by Orienta, Orienta Family, Le Cicogne by Orienta ed Exeor.

Figura 1: *Orienta Italia.*
Tratta da presentazione elaborata da Orienta Spa Agenzia per il lavoro.

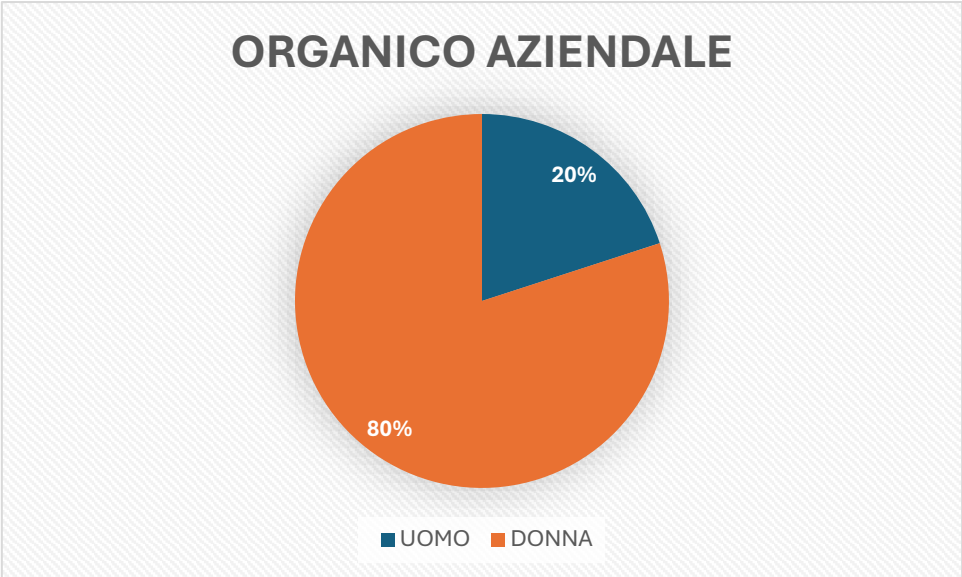


Figura 2: *Organico Aziendale.*
Propria elaborazione.

Grazie ai dati forniti dal reparto Marketing direttamente dalla sede centrale di Roma, è possibile affermare che l'Agenzia per il Lavoro Orienta in Italia conta un organico così composto: 50 uomini e 200 donne. L'età media dei dipendenti si attesta intorno ai 40/45 anni, inoltre, vanta un tasso di turnover del personale molto basso. Mediamente ciascun dipendente resta in azienda circa 15/20 anni, si tratta di un buon dato per l'azienda la quale associa questo basso turnover ad aspetti legati ad opportunità di carriera, cultura aziendale condivisa e un posto di lavoro confortevole.

Spostando l'attenzione da un livello macro ad uno micro, ogni singola filiale localizzata sul territorio in genere dispone al suo interno di:

-*un responsabile di filiale*, opera sull'area territoriale assegnata, focalizzandosi non solo sullo sviluppo e sul posizionamento dei servizi di ricerca e selezione ma anche sull'offerta ai clienti di un servizio di consulenza e di valutazione del personale;

-*una figura che svolge il ruolo amministrativo*, gestisce tutta la documentazione relativa alla somministrazione di personale a tempo determinato e indeterminato;

-*due figure che si occupano di ricerca e selezione*, gestiscono tutte le fasi della selezione del personale dal reclutamento, colloquio conoscitivo, testing, presentazione al cliente fino al monitoraggio dell'inserimento della risorsa in

azienda;

-*una figura specializzata nell'ambito commerciale*, si occupa dello sviluppo commerciale della filiale sia ricercando nuove opportunità di business e acquisizione di nuovi clienti sia implementando azioni di sviluppo commerciale come ad esempio organizzazione di visite, eventi e azioni di fidelizzazione.

Dallo scorso 2023, è attivo per tutte le filiali il Programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori), un intervento nazionale finanziato dall'Unione europea nell'ambito del PNRR, che prevede la stesura di un piano di intervento personalizzato volto a fornire un supporto individuale gratuito da parte di un tutor.

Ciascuna filiale mette a disposizione una PAL (Politiche Attive del Lavoro) che si impegna ad organizzare incontri, erogabili anche a distanza, utili non solo a definire gli obiettivi professionali del singolo per il futuro, ma anche a capire come individuare le offerte di lavoro più adatte ed effettuare il giusto matching domanda offerta.

Si tratta di un programma rivolto a giovani disoccupati, donne disoccupate, percettori di NASPI e di Reddito di Cittadinanza, categorie fragili e vulnerabili, ecc.

Per partecipare al GOL gli individui non devono far altro che contattare la filiale di Orienta a loro più vicina.

***Figura 3**: Orienta Estero.*
Tratta da presentazione elaborata da Orienta Spa Agenzia per il lavoro.

Nel 2015 il Gruppo fonda la società Orienta Polska operante nel mercato del lavoro polacco, con diverse filiali presenti a Breslavia, Katowice, Varsavia e Lodz. È la società del gruppo operante come Agenzia per il Lavoro nel mercato polacco offrendo vari servizi tra cui: somministrazione a tempo determinato e indeterminato, ricerca e selezione del personale e formazione.

Nel 2021 con Orienta Suisse il Gruppo entra a far parte del mercato svizzero dove conta per il momento 2 filiali. Orienta Suisse continua a perseguire gli obiettivi del Gruppo tramite la somministrazione del lavoro, la ricerca e selezione del personale, la formazione dei candidati e le strategie di outsourcing.

Sempre nello stesso anno nasce anche Orienta Czech che amplia il raggio di azione del Gruppo all'interno del territorio ceco. Le sedi in Repubblica Ceca non solo si

allineano alle altre sui temi-chiave, ma si occupano nello specifico del settore aerospaziale e di quello dell'aviazione.

Orienta Direct è invece specializzata nella realizzazione e progettazione dei servizi di outsourcing per l'impresa. Lavora in forte sinergia con Orienta Agenzia per il Lavoro e si propone anche come partner per la gestione di interi processi aziendali che possono essere gestiti sia esternamente che internamente.

Exeor è il marchio di executive di Orienta, società italiana di collocamento. Con un'esperienza di oltre tre anni maturata in diversi Paesi, l'azienda è in grado di fornire servizi di ricerca e selezione sia locali che internazionali, ogni volta che i clienti hanno bisogno di identificare candidati di diverse nazionalità per ruoli internazionali o per gestire le loro filiali all'estero.

Orienta Academy è la divisione specialistica di Orienta che da più di venticinque anni si occupa di realizzare e progettare corsi di formazione su tutto il territorio nazionale, sia per i candidati che per le aziende.

Orienta Family si dedica principalmente al settore domestico con l'obiettivo di favorire l'incontro tra le famiglie e i lavoratori domestici. Promuove non solo l'incontro ma anche la messa in sicurezza e in regola di tali categorie di lavoratori.

Le Cicogne è la divisione di Orienta che si occupa di lavoro domestico tramite una innovativa piattaforma online che si occupa anche di garantire una serie di servizi, tra cui il conteggio ore di lavoro e il pagamento. Si tratta di servizi che vengono offerti sia ai privati che alle aziende.

Infine, MyOurJob è il portale innovativo di orientamento al lavoro offerto ai giovani. Ha l'obiettivo di essere "bussola" che orienta molti ragazzi nella scelta delle professioni in base alle loro vocazioni e alle future e sempre nuove esigenze del mondo del lavoro.

Il Gruppo è presente in tutta Europa grazie alla rete Eurotemps che è una partnership nata con altre agenzie estere, leader nei rispettivi Paesi, con l'obiettivo di offrire servizi HR attraverso un network internazionale che copre i principali paesi dell'Unione. Eurotemps, come si può leggere sul sito dell'azienda, è in grado di rispondere alle esigenze delle aziende dislocate sul territorio europeo in maniera rapida ed efficiente, garantendo servizi competitivi e di alta qualità, grazie al know-how specialistico e trasversale che nasce dalla sinergia dei diversi partner. Ogni membro della partnership conserva la propria unicità e flessibilità, rispondendo in maniera specifica alle esigenze del cliente.[9]

Le multinazionali, grazie ad Eurotemps possono accedere a servizi specializzati attraverso una rete di oltre 400 agenzie distribuite tra Italia, Polonia, Svizzera, Repubblica Ceca, Francia, Lussemburgo, Spagna e Portogallo.

Si offre non solo una consolidata esperienza in tutti i settori ma anche soluzioni customizzate in base alle esigenze dell'azienda e sistemi innovativi nella gestione delle risorse umane. Giuseppe Biazzo, amministratore delegato di Orienta, ha

[9] https://www.orienta.net/it/il-gruppo-orienta.html

affermato ad Adnkronos nel 2020: “Vediamo che molte multinazionali sono costantemente alla ricerca di forti partner HR che possano supportarli contemporaneamente nella ricerca di personale in differenti paesi, garantendo al contempo un elevato standard di qualità e competenza. Questo ha portato a metterci in contatto con i nostri partner europei, con i quali condividiamo molti valori, tra cui la centralità del cliente, la fidelizzazione delle risorse, l’affidabilità, un forte focus sulla qualità e allo stesso tempo un modello di business che implica un alto livello di flessibilità grazie ad una struttura decisionale snella. Insieme possiamo offrire soluzioni di alta qualità per le aziende di diversi settori grazie a una solida presenza e conoscenza del territorio"[10].

3.2 LA TRASFORMAZIONE IN SOCIETA’ BENEFIT

Maurizio Carucci, in un suo pezzo pubblicato sull’Avvenire nel 2021, dichiara che nel 2016 l'Italia è diventato il primo Stato al mondo, dopo gli Stati Uniti, a fare proprio a livello legislativo lo *status* giuridico di società benefit, che riconosce le aziende con un duplice scopo, ossia tutte quelle aziende che intendono perseguire obiettivi non solo di profitto ma anche di impatto positivo su società e ambiente. Nel 2020 le società benefit in Italia erano 926, con la Lombardia in testa con 316

[10] https://www.adnkronos.com/Archivio/lavoro/nasce-eurotemps-prima-partnership-europea-del-settore-hr_6Y4bi8KriReMK0vnf1OUm3

aziende, seguita dal Lazio (117) e dall'Emilia (96). Lo *status* non conferisce la possibilità di avere benefici fiscali né regole più flessibili sul lavoro o sui prodotti, ciò nonostante, un numero sempre maggiore di aziende nel nostro Paese mostra interesse nella trasformazione in società benefit. In sostanza ciò che accade è che l'azienda cambia la propria ragione sociale: mantiene inalterato l'obiettivo del profitto per i suoi azionisti, ma sceglie di perseguire nell'esercizio della propria attività, anche precisi obiettivi di beneficio comune. Questi obiettivi possono riguardare non solo, ad esempio, il rapporto con le comunità locali sulle quali l'impresa insiste, ma anche la tutela dell'ambiente, le attività con associazioni di volontariato o della società civile, ecc. Tra le società benefit anche Orienta.

Già nel 2020 l'Agenzia per il lavoro era spiccata, tra le altre, per aver cominciato un percorso specifico di formazione e di orientamento al lavoro degli immigrati rifugiati e richiedenti asilo politico, occupandone ben 119 e ottenendo così il riconoscimento dell'Acnur-Alto commissariato per i rifugiati dell'Onu. In merito a ciò, l'Amministratore Delegato Giuseppe Biazzo nel 2021 sempre al quotidiano l'Avvenire afferma: «È cambiato il nostro modo di fare impresa e insieme al legittimo scopo di realizzare utili si aggiunge la finalità di favorire il benessere della comunità. L'azienda sta mutando natura, e da soggetto puramente economico è divenuta un soggetto più ampio e veicolo di promozione di impegno e senso di responsabilità sociale rivolta alla costruzione di un modello di società sostenibile e inclusiva. In questo senso siamo particolarmente orgogliosi di essere la prima

agenzia del lavoro in Italia ad aver compiuto questo passo così importante» (Carucci, 2021).

All'interno della Relazione d'Impatto redatta nel 2021 da Valeria Giaccari, Cofounder e Consigliere Delegato del Gruppo Orienta, si evince chiaramente che Orienta è stata la prima Agenzia per il Lavoro a diventare Società Benefit, con l'impegno a perseguire obiettivi e finalità sul piano sociale, ambientale e territoriale. La trasformazione di Orienta in società Benefit è parte integrante di un percorso per la sostenibilità sociale e ambientale, che coinvolge tutti i settori aziendali e tutte le persone che lavorano in Orienta, sulla base della consapevolezza secondo cui un'azienda ha il dovere di occuparsi della società e dell'ambiente in cui vive ed opera, perché sia il presente che gli sviluppi futuri della stessa dipendono da questo. Nello stesso anno, in collaborazione con l'Associazione Italiana Dislessia ha ricevuto il riconoscimento "Dyslexia Friendly", e nel 2022 è stata tra le prime 150 aziende a ricevere la Certificazione per la Parità di Genere.[11]

Il passaggio a "Società Benefit" ha comportato un cambiamento significativo dello statuto aziendale, che obbliga formalmente Orienta a cercare di raggiungere obiettivi economici uniti ad obiettivi e finalità a livello sociale, ambientale e territoriale, sottolineando così la sua forte sensibilità nei confronti della comunità e del benessere delle persone. Sostenibilità è la parola d'ordine che guida e guiderà

[11] https://www.orienta.net/it/chi-siamo/bilancio-sociale.html

l'attività economica e d'impresa dell'azienda. Con ancora più dedizione, l'impegno e il lavoro quotidiano saranno svolti pensando e agendo anche sugli effetti che la normale attività economica ha sul benessere dell'intera comunità. Questo importante processo di trasformazione non è altro che il trasferimento sul piano formale di una vocazione alla responsabilità sociale nell'esercizio delle sue attività, che Orienta testimonia da tempo[12].

In un tempo di grandi e decisivi cambiamenti, il Gruppo ha avvertito la necessità di attivarsi per mostrare un modo di fare diverso per le imprese, in particolare per quelle che hanno la grande responsabilità di creare un ponte tra persone e lavoro, generando inclusione, responsabilità, autonomia.

Sin da subito questo percorso ha generato entusiasmo e adesione condivisi dall'intera organizzazione, poiché si lavora tutti insieme su un obiettivo globale, particolarmente sentito da tutte le persone all'interno dell'organizzazione: la creazione di un valore economico, sociale, culturale e ambientale, durevole e condiviso.

Orienta è diventata così la prima Agenzia per il Lavoro in Italia a far proprio uno statuto che declina il proprio "core business" in maniera rispettosa dei soggetti più deboli e più esposti.

Mentre le società tradizionali esistono con l'unico obiettivo di distribuire utili agli

[12] https://www.economymagazine.it/orienta-e-la-prima-agenzia-per-il-lavoro-a-diventare-societa-benefit/

azionisti, le società benefit integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente in generale.

Il management Orienta ha ora l'incarico, consolidato nello statuto aziendale, di bilanciare gli interessi degli uni e degli altri. Le implicazioni di questo cambio di paradigma sono profonde in termini di governance, strategia per la creazione di valore, trasparenza e gestione aziendale.

I principi guida nell'erogazione dei servizi alla persona sono improntati ad uguaglianza, imparzialità, continuità e partecipazione[11].

Orienta è impegnata anche nel sostegno dei giovani che, sin dai primi anni di scuola, presentano disturbi dell'apprendimento. Purtroppo, questi disturbi si traducono in grandi difficoltà e svantaggi quando cercano di entrare nel mondo del lavoro, perché la dislessia spesso si traduce in un blocco di performance, ad esempio nel momento in cui vengano utilizzati dei test da leggere o scrivere. Il disagio spesso non viene riconosciuto come tale e finisce per essere considerato una mancanza di capacità.

Si sa che la scelta del lavoro da fare nella vita è un momento cruciale per tutti. In genere si pensa che questa decisione abbia a che fare con le aspirazioni e le attitudini di ognuno. In alcuni casi, potrebbe accadere che intervengano fattori che

[11] https://www.orienta.net/it/chi-siamo/bilancio-sociale.html

condizionano questo momento e di cui spesse volte non siamo nemmeno consapevoli, la dislessia, ad esempio, è uno di questi (Razzetti, 2021).

È apprezzabile in questo senso che Orienta abbia formato grazie alla collaborazione dell'Associazione Italiana Dislessia, i suoi circa 130 selezionatori su questi temi, fornendo loro «un manuale specifico che permette di approcciare con la giusta metodologia l'eventuale selezione e colloquio con un candidato dislessico» (Razzetti, 2021).

Per il suo impegno nei confronti dei portatori di DSA, Orienta ha ottenuto dall'AID (Associazione Italiana Dislessia) il marchio "Dyslexia friendly", grazie alla progettazione di percorsi di selezione e recruiting che al loro interno non incorporano quei metodi e strumenti, tradizionalmente utilizzati dalle agenzie di selezione, che possono costituire per i dislessici causa di svantaggio in sede di valutazione (Razzetti, 2021).

Tra le Agenzie per il lavoro Orienta Spa Società Benefit è quella che per prima ha acquisito anche la certificazione "*Linea guida sul sistema di gestione per la parità di genere".*

I concetti di diversità e inclusione stanno emergendo come principi chiave nelle organizzazioni di tutto il mondo, motivo per cui è stata istituita la certificazione della parità di genere per le imprese, ossia un provvedimento volto ad attestare le misure adottate dal datore di lavoro per rimuovere le eventuali disparità tra uomo e donna.

Valeria Giaccari, Cofunder di Orienta e Presidente del Comitato Guida per il monitoraggio delle tematiche legate alla parità di genere, dichiara alla testata KONGNews nel 2022: "Questa nostra iniziativa conferma e rafforza il posizionamento di Orienta come azienda sensibile alle tematiche dell'inclusione e della diversità. In Orienta la parità di genere riveste un ruolo importante per la nostra strategia di valorizzazione del capitale umano, in quanto riteniamo che i contributi di entrambi i sessi debbano essere equamente valutati nei processi decisionali interni all'organizzazione. Per questo, attraverso un approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, intendiamo valorizzare le persone e le loro differenze, garantendo le stesse possibilità di crescita professionale a tutte i collaboratori e dipendenti presenti in azienda. Siamo particolarmente fieri di aver ottenuto la certificazione di genere in così poco tempo e di essere dei precursori nel nostro settore di attività, ma allo stesso tempo siamo consapevoli che l'ottenimento della Certificazione di genere non rappresenta un punto d'arrivo, bensì un punto di partenza, uno stimolo forte per lo sviluppo futuro dell'intera cultura aziendale nei confronti dell'inclusione e dell'integrazione"[13].

[13] https://www.kongnews.it/lavoro/orienta-prima-agenzia-per-il-lavoro-certificata-per-la-parita-di-genere/

3.3 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E I SERVIZI OFFERTI

3.3.1 Le principali divisioni

Orienta Spa Società Benefit opera a tutto campo nel settore delle risorse umane, in particolare offrendo servizi di somministrazione a tempo determinato, staff leasing o somministrazione a tempo indeterminato, ricerca e selezione del personale, tirocinio formativo e di orientamento, formazione tramite Orienta Academy, ricollocazione professionale e outsourcing di attività aziendali tramite la controllata Orienta Direct.

Questi servizi sono rivolti a tutti i settori produttivi, con alcune divisioni di specializzazione nei settori ICT (Orienta Digital), Sanità (Healthcare & Wellness), Lavoro domestico (Orienta Family e Le Cicogne by Orienta), Formazione (Orienta Academy), Trasporti e Logistica, Commerciale e Marketing, Fashon e Luxury, ecc. In seguito, una breve rassegna delle principali divisioni operanti nel territorio nazionale e internazionale.

La *divisione Orienta Digital* nasce in un'ottica di promozione del talento e di risoluzione delle esigenze del mercato tecnologico, alle quali fa fronte con un team di selezionatori dedicato e motivato a rispondere al crescente fabbisogno di figure tecniche in ambito ICT. L'obiettivo di Orienta Digital è quello di selezionare i migliori giovani talenti e ideare per loro dei percorsi di formazione distintivi e qualificanti, anche attraverso la collaborazione con partner esterni. Il percorso

offerto si compone di formazione gratuita, verifica delle competenze acquisite dalle risorse ed eventuale proposta di assunzione ai candidati. Orienta Digital si rivolge soprattutto a brillanti neolaureati in materie scientifiche che mostrano una forte passione e propensione per l'Information Tecnology e che, attraverso un percorso di formazione certificata, potranno acquisire le basic skills per poter essere inseriti nell'organico aziendale come profili tecnici junior. Le strategie di selezione di Orienta Digital sono principalmente di due tipi: talent acquisition e digital talent acquisition.

Per quanto riguarda la talent acquisition, si tratta di un percorso di selezione strutturato che utilizza gli strumenti di valutazione classici del reclutamento e si compone di: valutazioni oggettive e standardizzate che permettono di evitare errori di selezione, approccio e prove su misura in base al contesto e alle esigenze aziendali, aumento del senso di appartenenza e maggiore riconoscimento dei valori aziendali e aumento dell'engagement verso le sfide dell'azienda.

La digital talent acquisition, è invece un percorso di selezione completamente digitale ed interattivo che si compone di: employer branding digitale e innovativo, format altamente apprezzato dalle nuove generazioni e risultati di gran lunga superiori ad attività tradizionali come Career Days.[9]

La *divisione Orienta HealthCARE* è leader nella ricerca e selezione,

[9] https://www.orienta.net/it/il-gruppo-orienta.html

somministrazione e gestione di personale nel settore sanitario e socioassistenziale pubblico e privato. È unica nel contesto di riferimento tant'è che tale Divisione è composta da personale altamente specializzato e di consolidata esperienza, con un elevato livello di competenza e know-how specifici maturati nel corso del tempo. Ha una struttura composta da circa 30 persone completamente dedicate alla Sanità e all'Assistenza in ambito HR. Il Gruppo si relaziona con Aziende Sanitarie, Aziende di Servizi alla Persona, Ospedali, Case di Cura, Cliniche, Case di Riposo, Centri di Riabilitazione, Studi Medici, Farmacie. Questa divisione si occupa nello specifico di: ricerca e selezione, somministrazione di personale, gestione del personale assunto, formazione professionale, progettazione tecnica, consulenza HR e international recruiting. Orienta HealthCARE si è voluta caratterizzare, fin dalla scelta del proprio nome utilizzato, "CARE", appunto, riservando attenzioni e cura sia ai referenti del committente sia a candidati e lavoratori. Il servizio offerto è sempre più digitalizzato, rapido ed efficiente[9].

Orienta Family è la divisione operativa di Orienta dedicata nello specifico al settore domestico, e sa bene quanto sia difficoltoso trovare la persona giusta per aiutare le famiglie in casa, con i bambini o con i cari più in difficoltà. Per questi motivi, mette a disposizione un portale in cui le famiglie e lavoratori domestici possono incontrarsi e lavorare insieme, dando importanza soprattutto alla sicurezza e alla

[9] https://www.orienta.net/it/il-gruppo-orienta.html

messa in regola dei collaboratori. Le famiglie che si affidano al portale, in generale, ricercano badanti, colf e baby-sitter.

Orienta Family assiste tutti i nuclei familiari in cerca di un collaboratore domestico ascoltando le necessità familiari e intervenendo tempestivamente con colloqui e selezioni specifiche.[9]

Secondo un articolo pubblicato sull'Avvenire nel 2021, sono circa 850mila i lavoratori domestici regolari in Italia tra colf, badanti e baby-sitter a fronte di un totale calcolato dall'Istat di circa 1,6 milioni di addetti, di cui almeno 750 mila, secondo le stime, sono in nero e non regolarizzati. Una ricerca dell'associazione delle famiglie di lavoro domestico parla addirittura di due milioni di lavoratori domestici in Italia con una componente irregolare e in nero di circa il 60% sul totale, ossia 1,2 milioni, con una presenza femminile preponderante dell'88,3%, un'età media di 48 anni e per il 73,1% svolto da cittadini stranieri con un trend di crescita di italiani negli ultimi anni[14].

Orienta Family nasce con l'obiettivo di regolarizzare il mercato del lavoro domestico e di favorire un percorso di ricerca, selezione e gestione amministrativa regolare del settore. Monica Archibugi, responsabile di Orienta Family, spiega: «La sfida lanciata da Orienta Family è favorire la regolarizzazione del lavoro domestico in Italia puntando sui servizi a valore aggiunto. Una delle leve che spinge molte

---

[9] https://www.orienta.net/it/il-gruppo-orienta.html

[14] https://www.orienta.net/fileadmin/documents/pdf/Rassegna_Stampa_2021/Avvenire_06_07_2021.pdf

famiglie a regolarizzare i rapporti di lavoro domestico con noi è l'attività di informazione che offriamo mostrando i grandi vantaggi del Ccnl domestico. L'economicità dei contributi, la flessibilità del tempo indeterminato, l'assicurazione sul lavoro per il lavoratore, la disoccupazione per il lavoratore dopo il licenziamento e molto altro. Abbiamo iniziato questo progetto grazie al focus sul baby-sitting con il portale lecicogne.net ed ora abbiamo ampliato i servizi di Orienta quali ricerca e selezione, contrattualizzazione, amministrazione contabile, gestione dei pagamenti, alle famiglie italiane, ma presto europee. I dati ci confortano in questo senso e ci confermano che offrire un'assistenza ampia alle famiglie nella gestione del rapporto di lavoro domestico è un forte incentivo alla regolarizzazione. In un anno abbiamo registrato una crescita del 30% dei rapporti di lavoro regolari tramite la nostra piattaforma e grazie a questo tipo di servizi. Non solo, ma anche la leva del welfare aziendale può essere un valido strumento di incentivo all'emersione del lavoro nero in questo ambito»[14].

Le *Cicogne by Orienta* è il portale dedicato alla ricerca e selezione di baby-sitter e alla loro messa in regola. Si tratta di una piattaforma che permette ai genitori di trovare la babysitter adatta alle loro esigenze, nella propria zona in meno di 24 ore. Le Cicogne è stata fondata nel 2013 per aiutare le famiglie a trovare babysitter di fiducia in modo semplice e veloce e garantisce alle babysitter una gestione del

[14] https://www.orienta.net/fileadmin/documents/pdf/Rassegna_Stampa_2021/Avvenire_06_07_2021.pdf

proprio lavoro in maniera professionale. La startup offre babysitting occasionale, babysitting ricorrente, accompagnamento mattiniero a scuola, pomeridiano alle attività sportive e ricreative, ecc. "I fondi – afferma Monica Archibugi, CEO dell'azienda – saranno utilizzati per consolidare il mercato nelle 83 città in cui siamo attivi, con particolare attenzione alle metropoli di Roma e Milano, e attivare il servizio in ulteriori 40 città in Italia. Grazie al lancio dell'applicazione per smartphone e al nuovo modello di business siamo riuscite a dimostrare che c'è tanto da innovare anche in un mondo così tradizionale come quello del babysitting e che la tecnologia può rendere l'esperienza della ricerca di una babysitter molto più veloce ed efficiente per le famiglie. Questo ha convinto i nostri investitori a credere nuovamente in noi e ci ha permesso di coinvolgere nuovi partner strategici per lo sviluppo del nostro business" (Maci, 2016).

Orienta Academy si occupa di corsi di formazione destinati alle persone e alle aziende. Rappresenta la divisione specialistica di Orienta che ha l'obiettivo di contribuire alla crescita delle persone e di offrire opportunità, competenza e innovazione nel settore delle risorse umane.

Grazie a una lunga e consolidata esperienza nell'ambito della formazione, Orienta Academy è in grado di offrire un'ampia gamma di corsi professionali al fine di rispondere alle diverse esigenze formative sia delle aziende sia dei singoli lavoratori, così da favorire il reinserimento lavorativo di disoccupati e la qualificazione e riqualificazione delle risorse umane, in linea con gli interventi delle

politiche attive per il lavoro. Garantisce una formazione di qualità grazie alle sedi presenti su tutto il territorio nazionale dove poter seguire in presenza i corsi professionali grazie ad un team di professionisti e docenti altamente qualificati per corsi di qualità.[15]

3.3.2 Breve rassegna dei principali servizi

Per quanto concerne i servizi offerti, la centralità del cliente, la qualità del servizio, la valorizzazione delle risorse umane e l'innovazione sono i principali valori che il Gruppo dichiara di avere utili allo sviluppo dell'attività aziendale.

La *somministrazione* a tempo determinato viene presentata dal Gruppo alle proprie aziende clienti come la soluzione ideale per coloro che necessitano di personale selezionato con la massima cura, in maniera tempestiva ed efficace, senza avere l'incombenza della gestione amministrativa. Il rapporto trilaterale è alla base di questo servizio: Orienta è il somministratore che assume il lavoratore, il quale svolgerà le proprie mansioni presso l'azienda utilizzatrice. Tutti gli oneri sia amministrativi, che retributivi e previdenziali sono a carico di Orienta. Il servizio di somministrazione offre soluzioni distintive in termini di flessibilità e di tipologie contrattuali. Il cliente avrà la possibilità di ricevere, insieme alla fatturazione, report dettagliati circa i costi diretti delle risorse umane, personalizzabili per centro di

[15] https://www.orientacademy.it/

costo o per specifiche richieste[9].

Questo contratto prevede la possibilità di essere attivato anche per un solo giorno garantendo il massimo della flessibilità e allo stesso tempo contiene tutte le tutele e le garanzie tipiche del lavoro dipendente conferendo il massimo delle tutele: retribuzione minima garantita, ferie, Tfr, contributi Inps, Inail, contributi per la disoccupazione, sanità e così via. Si tratta, formalmente, di un contratto da dipendente flessibile. Inoltre, il contratto di somministrazione prevede delle tutele aggiuntive a quelle classiche del lavoro dipendente. Tra queste si menzionano le seguenti: formazione, acceso al credito, forme di sostegno al reddito integrative, per la maternità, per l'asilo nido, per la non autosufficienza, per la mobilità. Si tratta di un vero e proprio sistema di welfare integrativo per la flessibilità. Giuseppe Biazzo, in un articolo pubblicato sull'Avvenire nel 2021 spiega: "Il contratto di somministrazione consente a un lavoratore di avere tutte le tutele del lavoro subordinato anche per periodi lavorativi brevi e discontinui e alle aziende che utilizzano questa tipologia contrattuale di poter attivare un rapporto di lavoro in modo flessibile e senza nessun aggravio burocratico"[16].

Lo *Staff Leasing*, o somministrazione a tempo indeterminato, consiste invece nella fornitura di figure professionali da parte di Orienta, garantendo flessibilità alle aziende e continuità lavorativa ai candidati. È vantaggiosa sia per le aziende che per

---

[9] https://www.orienta.net/it/il-gruppo-orienta.html

[16] https://www.avvenire.it/economia/pagine/contratto-gig-economy-e-somministrazione

i lavoratori. Per le prime scegliere lo Staff Leasing significa disporre di personale a tempo indeterminato senza averne la gestione che rimane esclusiva competenza di Orienta. Si garantisce flessibilità alle aziende utilizzatrici e tutele per i lavoratori a tempo indeterminato; è una valida alternativa a collaborazioni di tipo parasubordinato e conferisce un risparmio sui costi amministrativi.

Il lavoratore, invece, con lo Staff Leasing viene regolarmente assunto da Orienta la quale lo "presta" ad un'impresa utilizzatrice che, a sua volta, lo inserisce nel suo organico in maniera stabile, senza provvedere ad alcun tipo di contrattualizzazione e quindi vincoli temporali. Il lavoratore gode non solo delle tutele derivanti dal contratto a tempo indeterminato ma anche di misure di welfare relative al sostegno al reddito, accesso al credito, tutela sanitaria e maternità, ecc[9].

Il *servizio di ricerca e selezione* nasce con l'obiettivo di selezionare con la massima cura risorse umane per aziende che hanno esigenza di assumere personale in maniera diretta. Orienta si avvale di professionisti con pluriennale esperienza nell'analisi della domanda, valutazione e selezione del personale. Ogni professionista del Gruppo si contraddistingue per la capacità di padroneggiare il colloquio, l'utilizzo fonti di reclutamento innovative e social network, la capacità di dialogo in modo autorevole con i referenti aziendali, la formazione continua, la passione, attitudine, motivazione e professionalità nello svolgimento del proprio

[9] https://www.orienta.net/it/il-gruppo-orienta.html

lavoro. Gli strumenti utilizzati sono tra i più affidabili e consolidati per la valutazione della personalità, delle attitudini e delle motivazioni dei candidati; le procedure adottate rispecchiano i criteri di trasparenza e professionalità che da sempre contraddistinguono i servizi offerti da Orienta Spa. È stato inoltre ideato un Sistema Integrato di Selezione del Personale (SISP), che attraverso una molteplicità di strumenti e procedure, analizza a 360° gli aspetti della personalità e della professionalità del candidato. Tra le fasi del SISP vi sono: analisi della domanda, job posting e recruiting, screening e preselezione, colloqui individuali, valutazione delle attitudini e delle competenze professionali e reporting al cliente.

Il *tirocinio formativo e di orientamento* costituisce un periodo di formazione e di inserimento temporaneo dei giovani nel mondo del lavoro, al fine di agevolarne le future scelte professionali. Attraverso il tirocinio, il futuro dipendente imparerà ad operare, ad apprendere concretamente, a conoscere meglio le proprie potenzialità e a comprendere di cosa l'azienda ha bisogno. Il Gruppo Orienta offre alle proprie aziende clienti la possibilità di attivare tirocini extracurriculari. Per poter operare nell'attivazione di tirocini, l'ente promotore deve essere accreditato presso il Ministero del Lavoro. Tale ente promotore è una figura chiave nell'attivazione di tirocini avendo la responsabilità di sottoscrivere il contratto di stage, che altrimenti senza la sua firma, non avrebbe valore. Inoltre, svolge attività di controllo e

monitoraggio sull'andamento del processo stesso[9].

L'*outplacement*, o ricollocazione professionale, è un servizio di accompagnamento alla persona nell'ambito del reinserimento professionale, il quale offre assistenza sia a livello psicologico che di riqualificazione. Si tratta di una consulenza offerta, su mandato dell'azienda, a lavoratori di ogni livello che, dovendosi riproporre al mercato del lavoro, si avvalgono dell'intervento specialistico di esperti in tutte le problematiche connesse alla riqualificazione professionale, alla gestione della carriera e al ri-orientamento del lavoratore nel contesto produttivo.

Il gruppo Orienta in collaborazione con la società Eupragma, società di consulenza di Direzione per lo sviluppo strategico e organizzativo delle risorse umane, ha avviato il progetto denominato "*Employability by Networking"* . Si tratta di un progetto per la formazione dei manager che sono in fase di ricollocazione e/o di valutazione di nuove opportunità e/o di ripensamento professionale e viene erogato da coach e professionisti accreditati nel mondo del lavoro.

Tra gli altri servizi offerti dal Gruppo, occorre menzionare i seguenti: il servizio welfare WelfJob e l'HR Consulting.

Per quanto riguarda il primo, l'idea di fondo è quella di offrire alle aziende un servizio innovativo di orientamento al lavoro per i figli dei propri dipendenti. L'orientamento al lavoro è infatti tra i servizi di welfare maggiormente apprezzati

[9] https://www.orienta.net/it/il-gruppo-orienta.html

e con maggiore potenzialità di crescita. Tale progetto ha una durata di 24 ore articolate su 3 giornate formative e permette, alla fine del corso, di inserire i giovani partecipanti direttamente nel circuito di ricerca e selezione del personale attivi in Orienta.

L'*HR Consulting* è invece un servizio per le aziende dedicato alle risorse umane. Orienta da anni si dedica all'erogazione di servizi formativi e professionali per le risorse umane e per il supporto alle aziende. Il servizio di consulenza HR, al fine di assistere le imprese nella gestione del loro capitale umano, segue tutto l'iter di ricerca e selezione dei candidati, analizzando le risorse sotto numerosi aspetti, con lo scopo di scovare i profili più in linea con le richieste dell'impresa. Allo stesso tempo, il Gruppo si occupa anche del lato amministrativo di un organico aziendale. Ai candidati si conferisce l'opportunità di immergersi in un ambiente professionale che soddisfa le loro aspettative e, all'azienda, la possibilità di beneficiare di una risorsa valida e competente[9].

Il Gruppo Orienta è convinto che l'aggiornamento sistematico in un mercato in continuo cambiamento può fare la differenza. Da questa consapevolezza nasce Orienta Academy, divisione del Gruppo Orienta che vanta una consolidata esperienza nel campo della *formazione* su tutto il territorio nazionale migliorando e ampliando i propri servizi che si rivolgono a tutte quelle aziende che credono nella

[9] https://www.orienta.net/it/il-gruppo-orienta.html

formazione come principale modalità di sviluppo e crescita aziendale. Orienta realizza corsi all'avanguardia grazie alla sua capillare presenza sul territorio nazionale. Tutti i percorsi formativi partono da un'analisi attenta dei fabbisogni dei singoli e delle aziende, al fine di accrescere sia competenze trasversali che professionalizzanti[15].

[15] https://www.orientacademy.it/chi-siamo/

4 IL PROCESSO DI INNOVAZIONE DELL'AGENZIA PER IL LAVORO ORIENTA

4.1 ORIENTA SPA: UN'AGENZIA PER IL LAVORO DIGITALE

Gli strumenti software utilizzati nella gestione delle risorse umane si sono evoluti con i progressi dell'informatica e della tecnologia dell'informazione e con i cambiamenti delle priorità nel campo delle risorse umane. È diventato necessario sviluppare un approccio efficiente, economico e lungimirante per l'acquisizione dei talenti. A causa del ruolo strategico che la selezione dei dipendenti svolge nelle organizzazioni, c'è una forte spinta a sviluppare nuovi strumenti ed espandere le idee tradizionali incorporate nel campo delle risorse umane prendendo in considerazione le intuizioni di altre discipline (Che, Kulkarni, 2019).

Giuseppe Biazzo, Fondatore e Amministratore Delegato di Orienta Spa al blog dell'Associazione Italiana Direzione Personale (AIDP) nel 2019 afferma: "Le tecnologie, in continua evoluzione, stanno rivoluzionando il concetto stesso di recruiting e pongono anche le Agenzie per il Lavoro di fronte a grandi sfide e opportunità: questo scenario è alla base della decisione di Orienta di adeguarsi al rapido mutamento delle esigenze ed abitudini dei clienti, al fine di migliorare costantemente il proprio servizio al passo con l'evoluzione tecnologica.

Quando le offerte di lavoro si pubblicavano unicamente sui giornali, le aziende ricevevano solo qualche decina di curriculum vitae. Oggi la stragrande maggioranza

delle offerte di lavoro è online, e i CV che le imprese ricevono sono diventati decine o centinaia di migliaia. Ciò crea un problema operativo enorme perché questa mole di lavoro non può essere affrontata da uno o più esseri umani, ma necessita del supporto delle nuove tecnologie: da qui l'esigenza, per un'Agenzia per il Lavoro, di una trasformazione digitale in termini tecnologici, culturali, organizzativi e creativi che, per ove applicata al settore della Gestione delle Risorse Umane, genera un nuovo termine per definire il connubio tra HR e innovazione: Digital HR. Il processo di innovazione al quale Orienta sta dando vita, e che investe molteplici aspetti della vita aziendale, consiste nel creare un'Agenzia per il lavoro digitale, basata sulle tecniche di Intelligenza Artificiale integrate in un motore di ricerca semantico, in modo da automatizzare quasi del tutto il processo di recruiting, dal pre-screening alla selezione e al placement. Attraverso la "trasformazione digitale" dei propri processi produttivi (selezione, valutazione, matching, placement, gestione rapporto, orientamento) Orienta è in grado di aumentare considerevolmente la propria capacità produttiva, sia in termini qualitativi (numero di risorse selezionate/valutate/collocate) sia qualitativi (maggior rispondenza dei candidati ai requisiti imposti dalle "vacancy" e migliore qualità generale delle risorse selezionate e collocate)"[17].

Le teorie dell'Intelligenza Artificiale sono state applicate al campo HRM per

[17] https://blog.aidp.it/unagenzia-per-il-lavoro-digitale-innovazione-a-sostegno-delle-risorse-umane/

sviluppare nuovi strumenti che aumentino l'efficienza del processo di selezione dei dipendenti. I nuovi strumenti basati sull'intelligenza artificiale aiutano i professionisti delle risorse umane a identificare, raggiungere e selezionare rapidamente i potenziali candidati, riducendo così i tempi del ciclo di reclutamento, il che è un vantaggio sia per l'organizzazione che per il potenziale candidato (Che, Kulkarni, 2019). "L'idea di Orienta è quella di intendere l'innovazione a sostegno delle risorse umane e dei processi organizzativi in un'ottica sistemica integrata.

Nessuno sarà mai selezionato da una macchina, perchè gli steps finali del processo di selezione saranno sempre a cura degli addetti ai lavori, risorse per noi insostituibili"[17].

4.2 L'AVVENTO DELL'APPLICANT TRACKING SYSTEM NELL'AGENZIA PER IL LAVORO

Al fine di comprendere a pieno in che modo è avvenuto il processo di innovazione di Orienta Spa e, più nello specifico, come i nuovi strumenti basati sui dati e sull'Intelligenza Artificiale hanno reso il processo di ricerca e selezione più efficiente, in questo paragrafo si riporta brevemente l'esperienza di due HR Specialist che lavorano in Orienta Spa da circa dieci anni, rispettivamente nelle

[17] https://blog.aidp.it/unagenzia-per-il-lavoro-digitale-innovazione-a-sostegno-delle-risorse-umane/

filiali di Milano e Roma.

Marilena Sussarellu, laureata in Giurisprudenza presso l'Università di Sassari, ha conseguito un master FSE in Gestione e Servizi delle Risorse Umane a Milano presso il S.I.S. Dal 2002, è impiegata presso Orienta SPA nella filiale di Milano, ricoprendo inizialmente il ruolo HR Specialist Team Leader e successivamente, a partire dal 2018, ha assunto la posizione di Permanent Placement Manager con responsabilità estese su tutto il territorio nazionale.

Monica Scarpa, laureata in Psicologia del Lavoro presso l'Università degli Studi di Padova. Dopo una breve esperienza di tirocinio nell'ambito della formazione a catalogo presso l'Università di Padova, ha sempre lavorato nelle risorse umane occupandosi di ricerca, selezione, gestione di attività legate alla somministrazione di lavoro e orientamento. Per quasi dieci anni, Job Account in un'Agenzia per il Lavoro multinazionale e dal 2016 HR Specialist presso la filiale romana di Orienta Spa. Da un anno, aggiunge alla sua mansione, attività di coordinamento per l'area Centro Sud della Divisione Professionals di Orienta, supportando le filiali di ogni territorio dell'area nella gestione di ricerche di media/alta complessità, svolgendo formazione e affiancamento on the job a neo assunti.

Tutto ciò che è riportato qui è frutto di un'intervista condotta personalmente su Teams alle due HR Specialist; si tratta di un'intervista destrutturata caratterizzata da un forte coinvolgimento tra intervistatore e intervistate ed elevato grado di libertà concesso durante l'interazione. I risultati sono poco generalizzabili poiché

condizionati dalla loro soggettività e dalla specificità del contesto operativo di riferimento.

Partendo dal modo di fare ricerca e selezione prima dell'avvento dell'Industria 4.0, Marilena Sussarellu, presente in Orienta dal 2002, racconta dell'utilizzo di un primo gestionale al quale si accedeva tramite Web. Ogni qualvolta le risorse si presentavano negli uffici delle filiali, veniva chiesto loro di compilare una scheda all'interno della quale bisognava inserire non solo i dati anagrafici ma anche le pregresse esperienze lavorative. Nello specifico, si trattava di una scheda informativa di circa due pagine fronte/retro composta da vari campi da compilare tra cui: nome, cognome, codice fiscale, lavori/esperienze pregresse, mansione desiderata, stipendio desiderato, ecc. Queste schede poi con i rispettivi cv venivano inserite dai recruiters sia all'interno di faldoni posizionati su enormi scaffali delle filiali, sia all'interno del database aziendale a cui tutte le filiali avevano accesso.

I faldoni sono rimasti sugli scaffali delle filiali fino al 2018 circa, anno in cui è stato avviato dal governo il *processo di dematerializzazione* volto alla conversione dei documenti cartacei in documenti informatici e digitali. Nel momento in cui era necessario effettuare una ricerca commissionata da qualche azienda cliente, i profili si ricercavano nei rispettivi faldoni che erano suddivisi per mansione. Dal 2004 circa è cominciato il processo di inserimento, da parte dei recruiters di Orienta Spa, di tutte le informazioni contenute nelle schede compilate dalle risorse all'interno del database aziendale. Questa attività non solo ha provocato un enorme dispendio

in termini di tempo ma soprattutto il rischio che qualche candidato era dietro l'angolo e non venisse inserito. In sostanza, Marilena Sussarellu parla di un gestionale per certi versi molto rigido, per altri, adatto a garantire la validità delle informazioni contenute. Si attribuisce la rigidità in termini di mole di informazioni da inserire: ad esempio, nel caso di mancata compilazione di un campo specifico richiesto dal database o di erroneità del codice fiscale era impossibile poter procedere. Allo stesso tempo, tale rigidità consentiva un'elevata accuratezza dei dati: i dati inseriti dagli operatori erano molto utili perché specifici e verificati evitando il rischio di doppie registrazioni. La Permanent Placement Manager della filiale di Milano descrive un controllo da parte della direzione di Orienta Spa molto stringente affinché le schede venissero inserite nel database da parte degli utenti. Tale controllo non derivava solo dal fatto che il bacino di utenza era vasto e si vedeva il database come lo strumento principale con cui fare business, ma soprattutto, dipendeva dalla grande responsabilità che il singolo recruiter aveva nell'inserire la scheda del candidato nel database. La mancanza di responsabilità del singolo non solo non permetteva la condivisione del candidato con le altre filiali ma ancor di più faceva sì che il candidato potesse essere contattato soltanto da una persona, ossia quella che disponeva della scheda dello stesso. Era tutto rimesso alla volontà e al senso del dovere del recruiter.

Mentre il database serviva solo ed esclusivamente per l'inserimento dei dati delle risorse, la pubblicazione degli annunci aveva un iter completamente differente.

Monica Scarpa, presente in Orienta dal 2016, descrive tale processo di pubblicazione come un processo che comportava non solo la condivisione degli annunci su quotidiani, giornali anche locali e vetrofanie delle filiali ma che richiedeva anche che il singolo recruiter "sparasse" (in gergo) lo stesso annuncio su più *job board* che l'azienda aveva deciso di comprare e quindi adottare.

Una **Job board** (Bacheca di annunci di lavoro) è un portale per inserire annunci di lavoro; in origine una Job board poteva essere sia un luogo fisico che virtuale; negli ultimi anni le Job boards cartacee sono scomparse, di conseguenza oggi con il termine si fa riferimento esclusivamente ai portali online per inserire annunci di lavoro. Storicamente le Job boards online nascono negli Stati Uniti nel 1992, due anni dopo nacque quella che oggi è considerata la principale Job board mondiale, ossia Monster. Negli anni le Job boards hanno subito una continua evoluzione: alle molte Job boards generaliste (con annunci per tutti i tipi di ruoli e settore) si sono affiancate a partire dal 2000 diverse Job boards verticali specializzate in nicchie specifiche.

I **Job aggregators** sono piattaforme che raccolgono annunci e offerte di lavoro provenienti da varie fonti, comprese le job boards e i siti web aziendali.

Le job boards e i job aggregators diminuiscono, o addirittura eliminano le barriere fisiche e temporali, consentendo ai candidati di inviare candidature in ogni momento della giornata e da qualsiasi luogo e ai recruiters di avere accesso ad un ampio pool di candidati [18].

Indeed, ad esempio, nel 2017 è stato il job aggregator più utilizzato negli Stati Uniti. Le sue sedi, principalmente localizzate negli Stati Uniti, luogo in cui è stato fondato nel 2004,

[18] https://www.in-recruiting.com/it/category/blog/dizionario-del-recruiting/

sono presenti anche in Europa; ad oggi è operativo in più di 60 Paesi. Si definisce il sito web numero uno al mondo per la ricerca di lavoro con più di 350 milioni di visitatori ogni mese e 250 milioni di cv. Ogni giorno mette in contatto milioni di persone concedendo loro di accedere a offerte di lavoro, pubblicare cv ed eseguire ricerche sulle aziende.[19]

Tra le principali Job boards invece:

-**Monster**: si definisce leader mondiale nel favorire l'incontro tra persone e opportunità di lavoro. Con oltre venticinque anni di esperienza propone non solo innovative soluzioni ma anche consigli e contenuti in materia di risorse umane, digital recruiting ed employer branding. Le molteplici funzionalità della piattaforma sono progettate e rinnovate costantemente per aiutare le aziende ad individuare i candidati desiderati con oltre 1 milione di ricerche di lavoro al mese.[20]

-**Infojobs**: nata in Spagna si definisce oggi in Italia la "piattaforma leader per la ricerca di lavoro".

Infojobs è parte di Adevinta, multinazionale che opera con successo nel mercato dei marketplace online in 12 Paesi nel mondo. Tra i brand leader ci sono Subito (Italia), Leboncoin (Francia), e Milanuncios (Spagna). Ogni mese i brand di Adevinta raggiungono insieme 1,3 miliardi di persone.

Dal 2004 ha l'obiettivo di guidare l'evoluzione del tradizionale mercato del lavoro abilitando in modo rapido e dinamico l'incontro tra le aziende in cerca dei migliori talenti e i candidati alla ricerca di nuove opportunità professionali. Conta ad oggi più di 70 esperti, tra l'headquarter di Milano e i professionisti che operano sul territorio tutti accomunati

[19] https://it.indeed.com/about

[20] https://www.monster.it/

dall'obiettivo di favorire il giusto ed efficace matching tra domanda e offerta[21].

-**HelpLavoro**: la job board conta al momento circa 1,4 milioni di utenti. È diventato in pochi anni uno strumento indispensabile per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Si definisce uno strumento prezioso sia per le aziende alle quali si offre un servizio di recruiting online efficace e soddisfacente sia per i singoli utenti, i quali possono cercare attivamente offerte di lavoro di proprio interesse.[22]

-**CercoLavoro.com**: è da 23 anni il sito di offerte di lavoro più veloce nel far incontrare i talenti e le aziende con oltre 2 milioni di cv e 100mila aziende. Con centinaia di siti partner in tutti i settori merceologici, ha un ruolo strategico per le aziende che possono trovare la persona giusta con la più alta velocità disponibile sul mercato[23].

-**Subito**: nato a Milano nel 2007 oggi si posiziona stabilmente tra i primi 10 brand online più visitati in Italia con 11 milioni di utenti ogni mese. Da sempre l'obiettivo è offrire il servizio online più semplice, veloce e sicuro d'Italia. Grazie ad una piattaforma intuitiva ed efficace dà grandi risultati in tutte le categorie che copre: motori, market, immobili e lavoro.

È come Infojobs parte di Adevinta, gruppo che raggiunge ogni mese 1,3 miliardi di utenti.[24]

L'HR Specialist della filiale di Roma riferisce che si era costretti a pubblicare un annuncio di lavoro su diverse Job boards, tramite un inserimento manuale che

[21] https://www.infojobs.it/lavoro/infojobs-italia/gruppo
[22] https://www.helplavoro.it/chisiamo.html
[23] https://www.cercolavoro.com/chi_siamo.jsp
[24] https://info.subito.it/about.htm

prevedeva che il singolo recruiter dell'Agenzia si registrasse su tutte le piattaforme e poi inserisse l'annuncio di lavoro in ognuna, secondo modalità molto spesso differenti.

Allora le Job boards più forti erano Infojobs e Monster, tuttavia, scegliere la Job board su cui inserire l'annuncio di lavoro non sempre era semplice. Affidarsi ad una sola fonte di recruiting non garantiva all'Agenzia di trovare il candidato giusto. Ci si è trovati di fronte ad un problema economico, poiché non tutte erano gratuite alcune erano pagamento, ma soprattutto un problema relativo al tempo. Inoltre, Monica Scarpa ha sottolineato anche quanto fosse difficoltoso gestire con efficacia la mole di candidature pervenute. Nello specifico, i curricula dei candidati arrivavano via mail, i recruiter li aprivano e li catalogavano all'interno del singolo pc. Soltanto le persone che venivano poi per il colloquio compilavano le schede e le informazioni erano riportate all'interno del database aziendale. Sia ordinare i dati provenienti dalle molteplici fonti nelle forme più disparate e compararli tra loro, sia trovare i canali più performanti (ogni Job board ha un proprio sistema di statistiche) era pressoché impossibile. "Fino a quando non abbiamo gestito il recruiting con un ATS raccogliere e analizzare tutta la mole di profili richiedeva molto tempo, per non parlare anche del rischio di perdere qualche candidatura valida" affermano con convinzione le due HR Specialist di Orienta Spa.

Sulla scia del problema operativo enorme che la pubblicazione degli annunci online ha comportato (ossia la moltitudine di curricula che non poteva essere affrontata da

uno o più essere umani) tra il 2014 al 2016 l'AD Giuseppe Biazzo e la cofondatrice Valeria Giaccari avvertono l'esigenza di una trasformazione digitale in termini tecnologici, culturali e organizzativi. Il processo di innovazione consisteva nel creare un'Agenzia per il lavoro digitale grazie al supporto di un valido **Applicant Tracking System (ATS)** in cui Orienta Spa che è un'azienda "*lead for future*" ha deciso prontamente di investire.

Un ATS è un software che consente di gestire in modo completo ed efficace l'intero processo di reclutamento in azienda, velocizzando le operazioni tipicamente a scarso valore aggiunto, abbattendo tempi e costi di selezione e semplificando di conseguenza il lavoro delle Risorse Umane. Facendo tipicamente parte di un più ampio sistema informativo delle risorse umane (HRIS), gli strumenti ATS aiutano i reclutatori a gestire le esigenze di reclutamento dell'azienda e a tenere traccia dei candidati, (Che, Kulkarni, 2019).

Un tipico ATS ha un'interfaccia intuitiva attraverso la quale i reclutatori possono eseguire le seguenti attività: creare e pubblicizzare lavori aperti, raccogliere curriculum, creare un elenco ristretto di candidati, programmare i colloqui dei candidati selezionati, gestire il processo di colloquio e fare offerte e facilitare il processo di onboarding del candidato selezionato (Che, Kulkarni, 2019).

La maggior parte degli strumenti ATS consente la personalizzazione di ciascuna di queste attività nel processo di assunzione e fornisce una facile integrazione con le e-mail e altri strumenti di produttività aziendale, aumentando l'efficienza del carico di lavoro dei reclutatori. Gli ATS consentono sia ai reclutatori che ai responsabili delle assunzioni di esaminare gli stessi dati, come il numero di candidati, lo stato dei candidati nel pool, ecc.,

il che migliora la collaborazione nelle organizzazioni. Gli ATS aiutano inoltre le aziende a rimanere conformi alle normative della Commissione per le pari opportunità di lavoro mettendo i curriculum di tutti i candidati in un unico posto. Inoltre, grazie a strumenti innovativi che rispondono alle esigenze della trasformazione digitale, gli ATS consentono di velocizzare la parte di screening delle candidature e di individuare e gestire in modo semplice i profili ricercati fino al loro effettivo inserimento in azienda (Che, Kulkarni, 2019).

Grazie a questi vantaggi, gli strumenti ATS sono diventati molto importanti per i reclutatori e i professionisti dell'acquisizione di talenti (Che, Kulkarni, 2019).

La Figura di seguito mostra un tipico ATS e i suoi componenti:

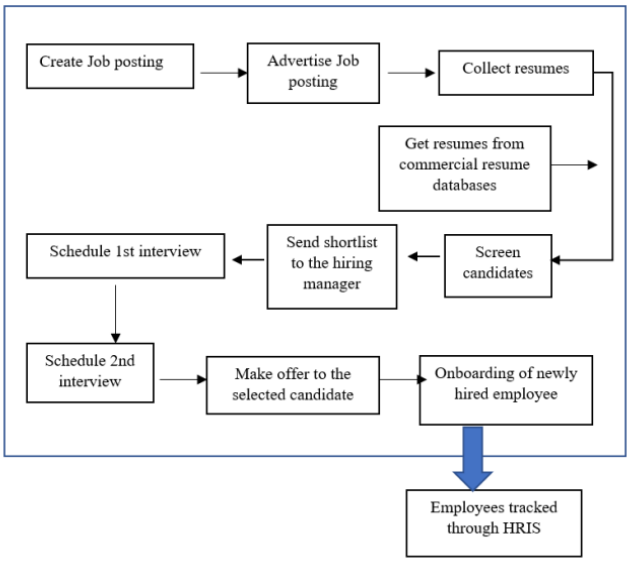


***Figura 1**: Applicant Tracking System.*
https://scholarworks.lib.csusb.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1398&context=jitim

Nel 2014 la Permanent Placement Manager della filiale di Milano insieme ad altre due colleghe hanno avuto l'onere di effettuare alcune valutazioni su diversi Applicant Tracking Systems. Alla fine, la scelta è ricaduta su uno specifico ATS, tutt'ora implementato dall'Agenzia per il lavoro (che d'ora in poi verrà nominato genericamente con il nome di ATS).

Sono state le filiali di Roma e Milano a testarlo in prima battuta in versione demo, poi successivamente è stata prevista l'implementazione da parte di tutte le altre filiali. "Nel 2016 era un sistema integrato all'avanguardia, machine learning che permetteva cose impensabili fino a quel momento" ha affermato Marilena Sussarellu.

Nonostante le enormi potenzialità che avrebbe potuto conferire in quegli anni all'Agenzia, sono stati riscontrati diversi problemi a livello di implementazione da parte delle singole filiali. Se è vero che a fronte di un nuovo gestionale non c'è stata immediatamente una formazione adeguata è altrettanto vero che la resistenza al cambiamento da parte dei singoli operatori ha giocato un ruolo importante. Secondo Monica e Marilena, tale resistenza non ha permesso di sfruttare al meglio l'ATS in tutte le sue potenzialità poiché l'approccio che è stato sviluppato dagli utenti è stato un approccio "di inferiorità". In generale, gli individui tendono a seguire schemi mentali e routine per agire ed è questo che è accaduto in quegli anni. Tale cambiamento ha portato a situazioni difficili, in cui le "consuete" modalità di agire non potevano più essere utilizzate bensì necessitavano di essere riviste.

Da un lato, era forte la convinzione da parte degli utenti di non avere effettivamente le competenze per affrontare tale cambiamento; dall'altro, il vincolo al passato e una reale incapacità di immaginare gli effettivi vantaggi che tale nuovo strumento avrebbe potuto comportare, hanno giocato un ruolo importante. Infatti, gli anni dal 2016 al 2019 sono stati veri e propri anni di assestamento, in cui la formazione è stata basica e la comunicazione non ottimale. A detta delle due HR Specialist dell'Agenzia è possibile affermare con certezza che fino al 2019 non è stato utilizzato a pieno a causa di due ordini di motivi: il primo concerne la resistenza dell'essere umano al cambiamento, il secondo invece riguarda la difficoltà operativa che i recruiters riscontravano nel quotidiano nel reperire alcuni dati dovendo utilizzare modalità fino ad allora sconosciute. "Le vere potenzialità e i vantaggi che l'ATS avrebbe potuto comportare e ha comportato sono state comprese a pieno da noi utenti solo attraverso il lavoro quotidiano sul gestionale e grazie al confronto costante con la rete" ha dichiarato Marilena Sussarellu.

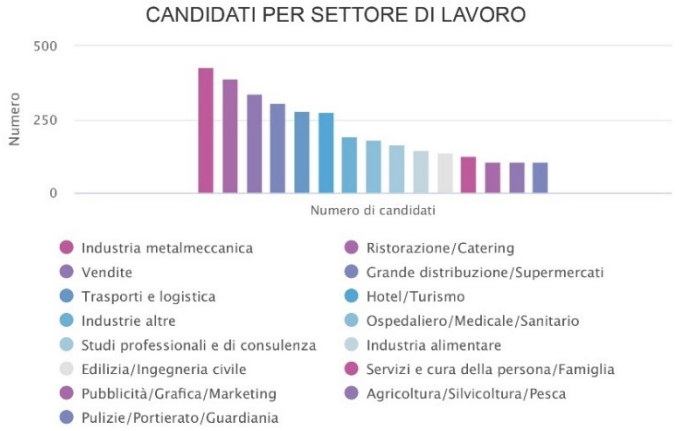
Ci si è resi conto che era necessaria una formazione non focalizzata solo ed esclusivamente sulla valorizzazione delle hard skills e sul semplice aggiornamento delle competenze, ma c'era bisogno di lavorare sull'atteggiamento e sulla mentalità degli utenti. Soltanto in questo modo è stato possibile far comprendere loro l'importanza dell'adeguamento alla Trasformazione Digitale e che la tecnologia doveva essere sfruttata al meglio per agevolare il loro lavoro e semplificare i processi.

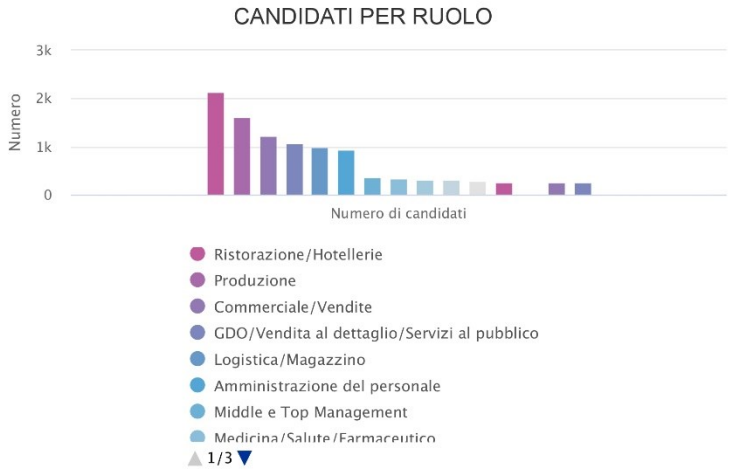
“L’utilizzo di un sistema integrato con social network e job board, spiega Monica Scarpa, ha dato l’indubbio beneficio di poter con un solo click fare in modo che l’annuncio venga pubblicato contemporaneamente su più portali. In definitiva, il recruiter garantisce ai suoi annunci di lavoro la massima visibilità con il minimo tempo impiegato”.

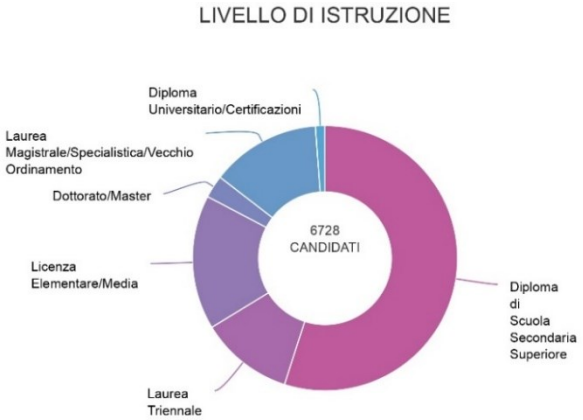
Il nuovo sistema permette di gestire sia le candidature che gli annunci di lavoro in un unico spazio virtuale a cui tutti gli specialisti delle risorse umane possono avere accesso.

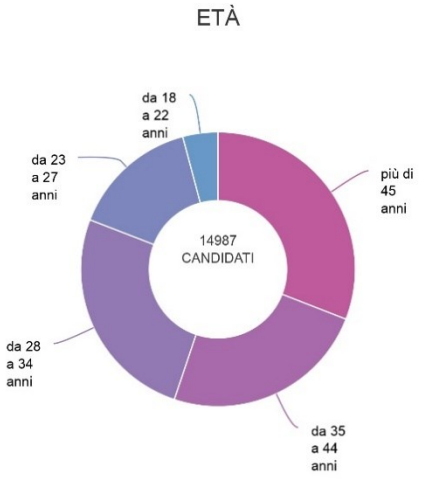
Con l’avvento dell’ATS i processi si sono velocizzati non solo a livello di pubblicazione tramite la multiposting ma da circa un anno c’è anche la possibilità di indicizzare l’annuncio stesso; si “spara” l’annuncio contemporaneamente su più portali nello stesso momento e si ha la possibilità di monitorare quanti annunci sono stati inseriti nello stesso portale. Le candidature arrivano in un solo luogo e vengono organizzate in modo automatico, risultando comparabili tra loro, riuscendo ad ottenere statistiche aggiornate sull’efficacia dei diversi canali di reclutamento.

In merito a ciò, ciascuna filiale sulla propria dashboard ha la possibilità di vedere:


CANDIDATI PER SETTORE DI LAVORO
500
250
0
Numero
Numero di candidati
Industria metalmeccanica
Ristorazione/Catering
Vendite
Grande distribuzione/Supermercati
Trasporti e logistica
Hotel/Turismo
Industrie altre
Ospedaliero/Medicale/Sanitario
Studi professionali e di consulenza
Industria alimentare
Edilizia/Ingegneria civile
Servizi e cura della persona/Famiglia
Pubblicità/Grafica/Marketing
Agricoltura/Silvicoltura/Pesca
Pulizie/Portierato/Guardiania


CANDIDATI PER RUOLO
3k
2k
1k
0
Numero
Numero di candidati
Ristorazione/Hotellerie
Produzione
Commerciale/Vendite
GDO/Vendita al dettaglio/Servizi al pubblico
Logistica/Magazzino
Amministrazione del personale
Middle e Top Management
Medicina/Salute/Farmaceutico
1/3


LIVELLO DI ISTRUZIONE
Diploma Universitario/Certificazioni
Laurea Magistrale/Specialistica/Vecchio Ordinamento
Dottorato/Master
6728 CANDIDATI
Licenza Elementare/Media
Diploma di Scuola Secondaria Superiore
Laurea Triennale



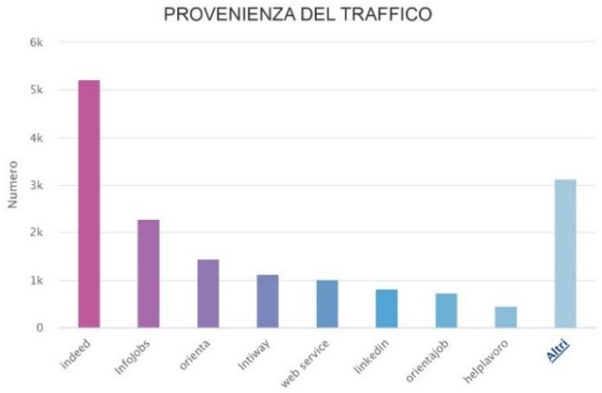


Figure 2,3,4,5: *Fonte dashboard della filiale di Ancona.*

Mentre prima c'era meno possibilità di seguire più selezioni, perché la maggior parte del tempo era impiegato a pubblicare gli annunci sui singoli portali e inserire le anagrafiche dei candidati nel database, adesso grazie all'ATS è possibile:

-trovare nel più breve tempo più persone;

-fare delle inserzioni molto interessanti riuscendo ad ottenere il giusto match domanda-offerta di lavoro in modo sostanzialmente più veloce.

In sostanza, l'ATS consente di gestire al meglio e in maniera più efficace la talent acquisition, la valutazione e la selezione dei candidati.

Relativamente alla prima, come detto precedentemente, il software è integrato con moltissime Job boards e social media gratuiti e a pagamento. Se si considera dunque questa azione ripetuta su più persone e più filiali l'impatto c'è ed è assolutamente positivo. All'interno della propria area personale il candidato può modificare i propri dati di profilo, visualizzare gli annunci a cui si è candidato, effettuare un test psicoattitudinale (Job Test) e registrare anche un video CV. In aggiunta a questo, c'è uno strumento che permette al candidato di ricevere una e-mail settimanale automatica contenente gli annunci in linea con il suo profilo o che potrebbero potenzialmente interessargli.

Per quanto riguarda la valutazione invece è possibile effettuare lo screening automatico dei CV e valutare i candidati tramite test. Alcuni dei principali strumenti che le due HR Specialist utilizzano nel quotidiano in fase di screening sono i seguenti: compatibilità semantica, compatibilità per soft skills, ranking dei

candidati, filtri primari, video recruiting, hard skills test, soft skills test e questionari, invio di e-mail o sms sia massivi che al singolo candidato.

Nello specifico il motore di ricerca semantica evidenzia le competenze professionali rilevate all'interno del testo del CV e che sono in linea con la posizione ricercata. Inoltre, il sistema restituisce la percentuale generale di compatibilità del candidato con l'annuncio di lavoro che permette al recruiter di avere una classifica dei candidati da più al meno compatibile. Grazie all'AI CV Matching è possibile ordinare sia i candidati già presenti nel database sia quelli che si sono iscritti direttamente all'annuncio. In aggiunta, i recruiters hanno a disposizione più di 50 filtri e la possibilità di richiedere video colloqui in diretta e live chat, questionari custom a risposta multipla e test psicologici e psicoattitudinali. In merito alla selezione, è possibile creare la shortlist dei candidati e inviare i profili direttamente al cliente. Nello specifico Monica Scarpa ha voluto sottolineare non solo che l'attività di recruiting che loro svolgono quotidianamente non può essere distinta dalla proposizione dei candidati sul mercato, ma anche la ***forte responsabilità sociale*** che il recruiter ha ogni qualvolta propone un profilo all'azienda cliente. Mentre in tempi passati, il profilo interessante veniva proposto telefonicamente all'azienda cliente sulla base delle liste stilate dal commerciale, adesso grazie all'ATS è possibile creare la "profili top", una lista di profili di risorse interessanti che vengono inviati a molte aziende, garantendo anche maggiore possibilità al candidato di essere contattato per un colloquio.

Secondo l'HR Specialist della filiale di Roma, l'introduzione dell'ATS ha dato la possibilità a figure come la sua, dunque di HR, di passare da un "ruolo impiegatizio" (anche se specifica che non lo è mai stato) ad un ***ruolo consulenziale*****;** specifica meglio che questo accade poiché avendo a disposizione uno strumento che supporta ed elimina tutte le attività tipicamente burocratiche, gli specialisti delle risorse umane hanno maggiore possibilità e tempo da dedicare allo scouting, alla talent acquisition e a sperimentare sempre nuove modalità di invio dei profili ai clienti. Mentre la precedente modalità di fare ricerca e selezione faceva sì che i recruiters potessero affinare la tecnica, adesso non solo si affina la tecnica ma si garantisce il giusto match tra domanda e offerta di lavoro in modo sempre più rapido.

L'ATS permette dunque al recruiter di concentrarsi sulla qualità, lavorando sul colloquio di lavoro, piuttosto che sulla decifrazione dei CV e lascia che l'intelligenza artificiale svolga i compiti a basso valore aggiunto, in modo che gli specialisti delle risorse umane lavorino sull'aspetto umano e raggiungano i loro obiettivi garantendo la massima efficienza.

Infine, relativamente alla possibilità di un effetto sostituzione uomo-macchina sia Monica che Marilena sono abbastanza convinte che la tecnologia non stia sostituendo e non andrà a sostituire l'uomo. Spesso la macchina trova correlazioni che all'uomo sfuggono, correlazioni che però non sono esplicite nel processo decisionale. Gli strumenti automatizzati fanno la differenza perché permettono di concentrare le risorse su attività ad alto valore, inoltre sono abbastanza speranzose

nel dire che non sostituiranno la componente umana soprattutto nel processo decisionale in cui il tocco personale è fondamentale. La tecnologia ha potenziato e sta potenziando il modo in cui viene svolto il lavoro nell'ambito delle risorse umane ma per una strategia vincente da sola non basta. "Il ruolo chiave nell'ambito della gestione delle risorse umane non può essere in nessun modo delegato ad alcuna "altra" intelligenza se non a quella umana" afferma Monica Scarpa che ribadisce l'importanza della presa di responsabilità da parte del singolo.

L'ATS sarà anche in grado di garantire una compatibilità massima tra il profilo ricercato dal cliente e quello presente nel database ma il recruiter quando decide di inviare un profilo all'azienda lo fa responsabilmente, mettendoci la faccia e ragionando su un insieme di variabili non conoscibili dal gestionale.

"Ci sono ancora componenti umane, spiega Marilena Sussarellu, che sono centrali. Prime tra tutte la capacità di ascolto e l'empatia che si sviluppano sia con i candidati che con le aziende clienti, si tratta di soft skills che la macchina non potrà mai sostituire".

CONCLUSIONI

"*Fare le cose vecchie in modo nuovo, questa è innovazione*", diceva l'economista Joseph Alois Schumpeter.

Durante la vita quotidiana non ci si sofferma spesso a pensare a quante informazioni circolino attraverso i social o quante vengono veicolate grazie ai nostri smartphone. In questo elaborato ci si è focalizzati sul fenomeno dei Big Data, conseguente all'ingente disponibilità di dati prodotti in tutti i contesti sociali e produttivi, una mole di dati che ha reso inadeguate le tradizionali modalità di analisi. Imparare a leggere i dati, pulirli, trasformarli e modellarli al fine di ottenere le informazioni che consentono alle aziende di prendere decisioni strategiche per il futuro è diventata una sfida anche per il mondo HR.

I metodi tradizionali di recruiting non sono sufficienti a far fronte alle richieste del mercato odierno, perciò, per adattarsi a questi ritmi, i recruiters avranno sempre più bisogno di nuove skills e di investire nella formazione continua. Si è visto come l'utilizzo di una piattaforma HR basata sull'intelligenza artificiale non sostituisce l'uomo anzi ne aumenta le capacità; per questi motivi, oggi più che in passato il possesso di competenze digitali è fondamentale per un buon recruiter.

La digitalizzazione e la conseguente riprogettazione dei processi e delle attività contribuiscono a ridurre i tempi e i costi del lavoro. I Big Data possono aiutare le organizzazioni a prendere decisioni strategiche e ad implementarle in modo più

efficiente ed efficace.

Non si nega che i Big Data possano offrire un supporto di vasta portata alle Risorse Umane anche nell'ambito delle Agenzie per il Lavoro dove i recruiters hanno la possibilità di prendere decisioni più informate. Utilizzare i big data ai fini dell'HR management significa sfruttare un'enorme innovazione che la tecnologia offre. Lo studio del caso relativo all'Agenzia per il Lavoro ha evidenziato come ad un certo punto sia diventato necessario adeguarsi al rapido mutamento delle esigenze e delle abitudini dei clienti, al fine di migliorare il servizio offerto al passo con l'evoluzione tecnologica. Questo ha fatto sì che venissero introdotti nuovi strumenti basati sull'intelligenza artificiale che stanno aiutando i professionisti a identificare e raggiungere i potenziali candidati e selezionarli più rapidamente, riducendo notevolmente i tempi creando un vantaggio sia per l'organizzazione che per il candidato. Ma non solo, l'adozione delle moderne tecnologie libera i professionisti del settore da compiti "operativi", consentendo loro di concentrarsi su attività ad elevato valore aggiunto, come lo sviluppo di strategie di reclutamento, la creazione della "candidate experience" e la gestione della relazione con i talenti. Tuttavia, lo studio del caso mostra anche come la resistenza al cambiamento da parte dei singoli operatori possa giocare un ruolo importante nell'adozione delle moderne tecnologie digitali. Tale cambiamento ha portato a situazioni in cui le "consuete" modalità di agire non potevano più essere utilizzate bensì necessitavano di essere riviste. Per ovviare a tale situazione, si mostra efficace sviluppare una cultura organizzativa

volta a far comprendere l'importanza dell'adeguamento alla Trasformazione Digitale e che la tecnologia deve essere sfruttata al meglio per agevolare e semplificare il lavoro.

Bisogna ricordarsi che si tratta soltanto di uno strumento e in quanto tale deve supportare e non sostituire le persone che lo utilizzano. È innegabile il grandissimo supporto fornito dalla tecnologia nelle prime fasi di selezione, tuttavia, nello step finale il fattore umano appare ancora imprescindibile.

La macchina potrà anche selezionare il profilo più creativo, intelligente e capace ma solo il contatto diretto, il guardare in faccia l'interlocutore, l'attenzione al linguaggio verbale e non, potranno fornire un quadro completo sulla persona.

L'uomo continua a rappresentare il collegamento tra una massa di dati e una strategia decisionale basata sugli stessi.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

-ANDRLIĆ, B.; DE ALWIS, A.C.; ŠOSTAR, M.; "*The Influence of E-HRM on Modernizing the Role of HRM Context"*. *Economies* 2022, *10*, 181. https://doi.org/10.3390/economies10080181

-Associazione Nazionale delle Agenzie per il Lavoro, "*Cosa sono e cosa fanno le Agenzia per il lavoro"*, 2015. https://assolavoro.eu/cosa-sono-e-cosa-fanno-le-agenzie-per-il-lavoro-d12/

-BALBI, T.; BONGIORNO, G.; DAMIANO, D.; FERRARA, F.; VALENTI, G.; "*HR DIGITAL TRANSFORMATION Competenze e attività dell'HR nell'industria 4.0 Il ruolo degli strumenti digitali, Big Data e Analytics, nell'evoluzione del processo di recruitment*", *ISTUD Business School*, 2017. https://www.freeyourtalent.eu/blog/wp-content/uploads/2017/04/HR-DIGITAL-TRANSFORMATION.pdf

-BARERA, I.; "*Quanto costa il talento sbagliato*", Corriere Della Sera, 2014. https://www.corriere.it/economia/trovolavoro/14_luglio_04/quanto-costa-talento-sbagliato-9c67c5de-0355-11e4-a610-3e4fd1a573b7.shtml

-BENEVENE, P.; BUONOMO, I.; DE VINCENZI, C.; GALANTI, T.; "*Digital Transformation: Inevitable Change or Sizable Opportunity? The Strategic Role of HR Management in Industry 4.0*". *Adm. Sci.* 2023, *13*, 30. https://doi.org/10.3390/admsci13020030

-BERNARD, M.; "*Risorse umane basate sui dati: in che modo i big data e l'analisi stanno trasformando il reclutamento*", Forbes, 2018. https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/05/04/data-driven-hr-how-big-data-and-analytics-are-transforming-recruitment/?sh=70347b7b2d1f

-BONDAROUK, T.; PARRY, E.; & FURTMUELLER, E.; "*Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences"*. The International Journal of Human

Resource Management, 28(1), 98-131; 2017.
https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/09585192.2016.1245672
-BORGATTI, B.; FERELLI, C.; GANDOLFI, M.; IURILLI, N.; "*E-recruitment e Social Recruitment*", Fondazione Istud, 2016.
-BURLEY, K.; "*The Five Things Employers Should Keep in Mind When Using Internet Sites to Find Job Candidates*", Chron, 2019.
-CARUCCI, M.; "*Tra società benefit e B Corp*", Avvenire, 2021.
https://www.avvenire.it/economia/pagine/tra-societa-benefit-e-b-corp
-CASADEI, C.; "*Agenzie interinali crescita continua*", Il Sole 24 ore, 2017.
https://www.ilsole24ore.com/art/-agenzie-interinali-crescita-continua-AEIjgqfB
-CASALINO, N.; "*Le decisioni nella gestione del corporate e-learning*", Centro di Ricerca sui Sistemi Informativi, Università LUISS Guido Carli - Roma – Italia.
-CHE, X.; KULKARNI, S.B.; "*Intelligent Software Tools for Recruiting*", Journal of International Technology and Information Management, 2019.
https://scholarworks.lib.csusb.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1398&context=jitim
-CHRIS, G.; "*Disadvantages of Online Recruitment*", Chron, 2019.
-CIPOLLETTI, D.; CORTESE, C.G.; "*Fare reclutamento ai tempi del web: dall'e-recruitment al social recruitment*," Personale e Lavoro, 2015.
-DAGNINO, E.; NESPOLI, F.; SEGHEZZI, F.; "*La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*", ADAPT Labour studies e-book series, 2017.
https://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/28485/mod_resource/content/2/ebook_vol_62_GTL.pdf
-DAHLBOM, P.; SIIKANEN, N.; SAJASALO, P.; JARVENPÄÄ, M.; "*Big data e analisi delle risorse umane nell'era digitale*", Baltic Journal of Management, Vol. 15 No. 1, pp. 120-138, 2020. https://doi.org/10.1108/BJM-11-2018-0393

-DEAKIN, L.; "*Legal qa the risks of using social media as a recruitment tool*", Personnel Today, 2012. https://www.personneltoday.com/hr/legal-qa-the-risks-of-using-social-media-as-a-recruitment-tool/

-DIANNA, L.S.; EUGENE, F.S.R.; KIMBERLY, L.; "*Factor affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource system*", Human resource management review, 2006. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000222

-DIANNA, L.S.; JAMES, H.D.; "*Emerging issues in theory and research on electronic human resource management*", Human resource management review, 2013. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482212000447

-FATEMI, F.; "*The true Cost of a bad Hire. It's More Than You Think*", Forbes, 2016.https://www.forbes.com/sites/falonfatemi/2016/09/28/the-true-cost-of-a-bad-hire-its-more-than-you-think/?sh=239ded114aa4

-GERHART, B.; HOLLEBECK, J.R.; NOE, R.A.; WRIGHT, P.M.; "*Le prassi di GRU*" Human Resource Management, 5th edition; Cap.2, 2006.

-JOHNSON, R.D.; LUKASZEWKI, K.M.; "*I vantaggi dell'eHRM e dell'intelligenza artificiale per l'acquisizione di talenti*", Journal of Tourism Futures, vol. 7 n. 1, pp. 40-52, 2021. https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0013

-LAMARCO, N.; "*Advantages & Disadvantages of Using the Internet for Employee Recruitment*", Chron, 2019. https://smallbusiness.chron.com/advantages-online-recruiting-3093.html

-MACI, L.; "*Le Cicogne 355 mila euro alla startup che trova le babysitter*", Economy Up, 2016. https://www.economyup.it/fintech/le-cicogne-355mila-euro-alla-startup-che-trova-le-babysitter/

-MAJEED, S.; MUFTI, Dr.; PEERZADAH, S.; "*Electronic Human Resource Management:Need of the hour"*; 2020. https://www.researchgate.net/publication/343097837

-MARTINI, A.; ZANELLA, S.; *"#Digital Recruiter Social network, AI, gamification e strumenti tech per i professionisti HR*", FrancoAngeli, 2019.

-MAURI, M.; "*Cosa sono le Competenze Digitali e come svilupparle in azienda*", Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano, 21 febbraio 2023. https://blog.osservatori.net/it_it/competenze-digitali-come-svilupparle-in-azienda

-MELNICHUK, T.; "*Le sei principali competenze trasversali per un reclutatore"*, Forbes, 10 dicembre 2021.

-PEDRONETTO, P.; "*Dove va la Digital Transformation?"*, Dirigenti Industria, 2017. https://dirigentindustria.it/search/

-PETERSEN, L.; "*Advantages & Disadvantages of the Online Application Process for Employees*", Chron, 2019.

-PIMENTEL, C.; "*Reclutamiento en linea ventajas y desventajas*", Evalart, 2023. https://evalart.com/en/blog/reclutamiento-en-linea-ventajas-y-desventajas/

-PIVA, A.; "*Le 5V dei Big Data: dal Volume al Valore*", Osservatori Digital Innovation, il Blog sull'Innovazione Digitale, 2019. https://blog.osservatori.net/it_it/le-5v-dei-big-data

-RAZZETTI, M.; "*L'insospettabile ruolo della dislessia nella scelta del lavoro*", Vanity Fair, 2021. https://www.vanityfair.it/article/dislessia-scelta-lavoro

-RUSCONI, G.; "*Tra AI, lavoro ibrido e talenti: uno sguardo sulle HR del 2024*", Il Sole 24 Ore, 11 dicembre 2023. https://www.ilsole24ore.com/art/tra-ai-lavoro-ibrido-e-talenti-sguardo-hr-2024-AFPBsBxB?refresh_ce&nof

-STONEY, A.G.; "*Employee reactions to electronic performance monitoring: a consequence of organizational culture"*; Journal of High Technology Management Research 12 (2001) 323-342. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1047831001000426

-The Big Data Recruiting Playbook: The 9 Things You Need to Know to Be Successful
http://info.gild.com/rs/gild/images/Big%20Data%20Recruiting%20Playbook.pdf
https://dokumen.tips/download/link/big-data-recruiting-playbook-the-9-things-you-need-to-know-to-be-successful.html
-VALMORI, U.; "*La selezione del personale può essere influenzata dai mezzi digitali e dal possedere profili su piattaforme online come Facebook o Linkedin*", State of mind Il giornale delle Scienze Psicologiche, 2016.
-VINDIMIAN, A.; "*Big data e risorse umane: i vantaggi dell'innovazione*", Law&HR, 2022.
-"*Nasce Eurotemps prima partnership europea del settore HR*", Adnkronos, 2020.
https://www.adnkronos.com/Archivio/lavoro/nasce-eurotemps-prima-partnership-europea-del-settore-hr_6Y4bi8KriReMK0vnf1OUm3
-"*Orienta, prima Agenzia per il lavoro certificata per la parità di genere*", KONGNews Economia Lavoro Impresa, 2022.
https://www.kongnews.it/lavoro/orienta-prima-agenzia-per-il-lavoro-certificata-per-la-parita-di-genere/
-"*Lavoro domestico, nasce Orienta Family*", Avvenire, 2021.
https://www.orienta.net/fileadmin/documents/pdf/Rassegna_Stampa_2021/Avvenire_06_07_2021.pdf
-"*Gig economy e somministrazione*", Avvenire, 2021.
https://www.avvenire.it/economia/pagine/contratto-gig-economy-e-somministrazione
-"*Orienta è la prima agenzia per il lavoro a diventare Società Benefit*", Economy Magazine, 2021.
https://www.economymagazine.it/orienta-e-la-prima-agenzia-per-il-lavoro-a-diventare-societa-benefit/

-https://lawhr.seac.it/2022/03/big-data-risorse-umane/
-https://www.orienta.net/it/il-gruppo-orienta.html
- https://www.orienta.net/it/chi-siamo/bilancio-sociale.html
-https://www.orientacademy.it/chi-siamo/
-https://blog.aidp.it/unagenzia-per-il-lavoro-digitale-innovazione-a-sostegno-delle-risorse-umane/
-https://www.in-recruiting.com/it/category/blog/dizionario-del-recruiting/
-https://it.indeed.com/about
-https://www.monster.it/
-https://www.infojobs.it/lavoro/infojobs-italia/gruppo
-https://www.helplavoro.it/chisiamo.html
-https://www.cercolavoro.com/chi_siamo.jsp
-https://info.subito.it/about.htm