



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia e Commercio

LA SELEZIONE DEL PERSONALE

Un approccio digitale

PERSONNEL SELECTION

A digital approach

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:

Davide Quadraroli

Anno Accademico 2021/2022

Indice

| | |
|--|----|
| Introduzione | 1 |
| CAPITOLO 1 - IL PROCESSO DI SELEZIONE | |
| 1.1 La definizione del profilo | 3 |
| 1.2 Il reclutamento | 4 |
| 1.2.1 Fonti interne | 5 |
| 1.2.2 Fonti esterne | 6 |
| 1.3 Lo screening | 8 |
| 1.4 La valutazione | 9 |
| 1.4.1 L'intervista di selezione | 10 |
| 1.4.2 Assessment center | 12 |
| 1.4.3 Test | 13 |
| CAPITOLO 2 - LA DIGITALIZZAZIONE DELLA SELEZIONE | |
| 2.1 Un approccio digitale | 15 |
| 2.2 Digital Recruiting | 16 |
| 2.3 Applicazioni di Digital Recruiting | 17 |
| 2.3.1 I video colloqui | 17 |
| 2.3.2 I Social network | 19 |
| 2.3.3 Siti di ricerca del lavoro | 22 |
| 2.3.4 Big Data Recruiting | 23 |
| 2.3.5 Software per la gestione delle risorse umane | 24 |
| 2.4 Strategie di Digital Recruiting | 25 |
| 2.5 Le competenze digitali richieste dalle aziende | 26 |
| 2.5.1 La digitalizzazione in Italia | 28 |
| Conclusioni | 30 |
| Bibliografia | 32 |
| Sitografia | 34 |

INTRODUZIONE

La figura del responsabile HR ricopre all'interno dell'azienda una posizione strategica e ricca di responsabilità. Egli si occupa di gestire le relazioni in azienda per garantire un ambiente di lavoro piacevole, si occupa del benessere dei dipendenti, della loro formazione e del processo di selezione. Col passare del tempo la selezione del personale da parte dei responsabili HR sta divenendo un processo sempre più dettagliato, di fondamentale importanza e soprattutto molto delicato, in quanto il raggiungimento degli obiettivi aziendali e lo sviluppo di un clima lavorativo sereno dipendono in modo diretto dalla buona riuscita del processo di selezione sopracitato, quindi tutto il settore HR è cruciale per l'intera azienda. Negli ultimi anni, a seguito di un importante sviluppo e diffusione della tecnologia, il mondo del lavoro ha subito una vera e propria evoluzione, di fatto molte sono ormai le aziende che hanno optato per un approccio strutturale più agile e flessibile, apportando cambiamenti significativi per meglio adattarsi alle condizioni del mercato, evitando il superamento da parte dei competitors ed il fallimento. Proprio per questo la finalità del presente lavoro si sostanzierà nell'analisi del processo di selezione del personale e della sua evoluzione nel tempo legata allo sviluppo della tecnologia. Le pagine seguenti presenteranno di fatto una prima parte descrittiva in cui inquadreremo l'intero processo di selezione in tutte le sue fasi e le sue dinamiche, quindi la preliminare definizione del profilo composta dalle attività di job description e person specification, la fase di reclutamento con la differenziazione tra mercato interno ed esterno ed una presentazione delle diverse fonti per la ricerca del personale, lo screening e la fase finale di valutazione con attenzione ai vari metodi quali l'intervista di selezione, l'assessment center e i test di cui analizzeremo i principali caratteri ed il loro funzionamento, per poi focalizzarci nel capitolo successivo sui cambiamenti che lo hanno interessato dovuti dall'avvento del digitale. Una percentuale sempre più alta di aziende sta infatti pian piano abbandonando i tradizionali processi di selezione affidandosi alle novità apportate dalla tecnologia a causa anche dello scoppio della pandemia da Covid-19, andando a ridurre tempi e costi di molte operazioni. Nel secondo capitolo l'obiettivo sarà quindi quello di andare ad analizzare il fenomeno digitale, sia per quanto riguarda le sue caratteristiche sia per quanto riguarda le conseguenze a cui stiamo assistendo. Introdurremo quindi il nuovo concetto di "Digital

Recruiting”, sviluppatosi da ormai qualche anno ma che con la pandemia ha visto una crescita esponenziale, permettendo così la diffusione di nuove strategie e nuovi strumenti per la selezione e gestione del personale, legati all’uso di internet, come i video colloqui tramite apposite piattaforme, i social network come LinkedIn, Facebook e Twitter, le piattaforme di ricerca del lavoro, l’utilizzo dei Big Data e dei software per la gestione del personale. Nell’ultima parte del secondo capitolo ci focalizzeremo poi sulle nuove abilità e competenze a livello digitale di cui devono essere provvisti i lavoratori che sono richieste dalle aziende, per poi andare a presentare in breve la situazione in Italia riportando alcuni dati riguardanti appunto lo sviluppo e l’applicazione di tali competenze. Rispetto al resto d’Europa e del mondo ci accorgeremo che il nostro paese è ancora molto arretrato in questo campo, occupa uno degli ultimi posti nella classifica, al contrario dei paesi nordici che risultano essere i più all’avanguardia.

CAPITOLO 1

IL PROCESSO DI SELEZIONE

1.1 LA DEFINIZIONE DEL PROFILO

La selezione del personale rappresenta uno dei compiti più delicati per i responsabili HR, poiché consiste in un processo articolato in una serie di fasi ben distinte tra loro. Le prime due di questa serie sono un momento interno all'azienda, in cui vengono poste le basi per una ricerca precisa ed adeguata. L'obiettivo è quello di andare a definire il profilo da inserire in azienda. In un primo momento si apre la cosiddetta "Job description"¹, in cui viene esaminato il contesto aziendale a livello organizzativo per percepire i reali bisogni dell'azienda. Eseguito questo passaggio si prosegue nell'evidenziare le caratteristiche della posizione che dovrà essere ricoperta, ovviamente coerentemente con quanto analizzato in precedenza, in particolare: titolo, obiettivi, collocazione organizzativa, relazioni interne ed esterne, strumenti di lavoro, compiti da svolgere, responsabilità. In un secondo momento dovrà essere poi definita la "Person specification"², per descrivere il profilo della persona ideale per ricoprire quella posizione. Verranno quindi indicate le conoscenze, le competenze e le abilità richieste ai candidati. Questa operazione eseguita in modo corretto permette anche di evitare uno dei problemi più comuni in fase di selezione, il "mirroring"³, l'errore di proiezione, ovvero la tendenza del selezionatore di scegliere coloro che rispecchiano i suoi valori, la sua cultura, le sue capacità e i suoi atteggiamenti piuttosto che altri candidati magari più idonei. In più permette a questi ultimi di valutare la propria adeguatezza rispetto ai requisiti e le caratteristiche della posizione vacante. Possono essere individuati anche una serie di requisiti più specifici contestualizzati alla job description effettuata in precedenza, come: range di età, titolo di studio, limiti geografici di residenza, esperienze e la disponibilità alla mobilità e al trasferimento. Per terminare poi queste due fasi preliminari viene realizzata un'analisi a livello dinamico della posizione in questione, per cercare di prevedere i possibili scenari di sviluppo professionale in termini economici e di inquadramento in cui il nuovo titolare della posizione potrà muoversi. Di

¹ Costa G.– Gianecchini M, 2013, Risorse umane, quarta edizione

² Costa G.– Gianecchini M, 2013, Risorse umane, quarta edizione

³ Martone A. , 2002, La selezione del personale, Guerini e Associati, Milano

fatto per attrarre i migliori candidati è di fondamentale importanza presentare loro progetti accattivanti, percorsi di carriera ben definiti, in particolare per quanto riguarda la retribuzione e ipotesi di formazione e di ampliamento delle responsabilità in linea con le loro aspettative ed esigenze.

1.2 IL RECLUTAMENTO

La fase del reclutamento dà il via al vero e proprio processo di selezione. Quest'attività consiste nella ricerca di persone in possesso dei requisiti necessari per rispondere alle esigenze dell'azienda, con l'obiettivo di contattarne un numero sufficiente a soddisfare queste ultime nel minor tempo possibile e ovviamente al minor costo. Il processo di reclutamento deve essere considerato come un processo a carattere continuativo e non come un insieme di attività isolate tra loro e limitate nel tempo, deve essere inquadrato nell'intero contesto organizzativo dell'azienda, in quanto rappresenta a tutti gli effetti uno strumento necessario per conseguire gli obiettivi dell'intera organizzazione. L'azienda a questo punto dovrà andare a definire il proprio bacino di reclutamento, ovvero dovrà decidere dove andare a cercare i soggetti da inserire in azienda e tale scelta dipenderà da una molteplicità di variabili di vario tipo di cui l'azienda dovrà tenere conto. Un primo elemento importante è la coerenza tra la cultura organizzativa dell'azienda e il processo di reclutamento, in quanto è fondamentale per l'azienda diffondere ai candidati un'immagine decisa e forte di se stessa, per aumentare le probabilità di attirare soggetti "migliori" con valori e competenze in linea con quelle dell'organizzazione. L'azienda deve poi tenere da conto le condizioni del mercato del lavoro e del mercato di riferimento in particolare per quanto riguarda la rispondenza ai requisiti richiesti, l'offerta, i differenziali retributivi, la mobilità territoriale e senza dubbio dovrà considerare le condizioni del mercato interno e le proprie risorse previste per la selezione del personale. Un'ulteriore variabile è rappresentata dai vincoli di natura legislativa. Un esempio relativo a quest'ultima è il "collocamento mirato"⁴ secondo il quale le aziende sono obbligate ad assumere un numero di soggetti disabili in base alle

⁴ Legge 12 marzo 1999, n.68, Norme per il diritto al lavoro dei disabili. Legge che promuove l'inserimento e l'integrazione delle persone con disabilità nel mondo del lavoro attraverso il collocamento mirato affidato agli uffici competenti individuati dalle regioni.

sue dimensioni : tra i 15-30 dipendenti un lavoratore disabile, tra 36-50 dipendenti due disabili e nei casi con oltre i 50 dipendenti è richiesta una percentuale minima del 7% di lavoratori disabili. A questo punto l'azienda dovrà decidere dove ricercare i suoi futuri dipendenti e può optare per due tipi di fonti differenti: interne all'azienda ed esterne.

1.2.1 Fonti interne

Dal momento che per l'azienda sorge l'esigenza di andare a ricoprire un posizione vacante, essa andrà a ricercare al suo interno soggetti adatti a quest'ultima. Parliamo in questo caso di "fonti interne". È utile infatti per le aziende, prima di attingere alle fonti esterne, ricercare lavoratori all'interno di essa, in quanto spesso sono già presenti all'interno dell'organizzazione soggetti in grado di andare a ricoprire una determinata posizione vacante immediatamente o comunque dopo un periodo di formazione. Dinanzi l'utilizzo di fonti interne possono essere individuati una serie di benefici e costi. Per quanto riguarda i benefici :

- Ovviamente minori costi per la selezione e per l'inserimento, i quali non sono comunque azzerati;
- Maggiore stabilità nei rapporti di lavoro;
- Aumento del ritorno degli investimenti in formazione per lo sviluppo di conoscenze specifiche;
- Miglioramento delle relazioni sindacali.

Allo stesso tempo però dobbiamo tener conto anche di una serie costi:

- Rischio di obsolescenza del capitale umano, il quale non viene rinnovato;
- Rigidità dei processi di mobilità interna;
- Attività amministrative per le procedure di mobilità interna.

Per quanto riguarda gli strumenti utilizzabili per il reclutamento interno troviamo in particolare il job posting e il passaparola:

- Il job posting: si sostanzia in un una serie di annunci relativi alle posizioni vacanti, affissi in una bacheca all'interno dell'azienda in formato digitale o cartaceo per far si che i lavoratori vengano a conoscenza delle opportunità e possano presentare le proprie candidature. Di solito nel caso del job posting gli

annunci vengono resi visibili solo ai dipendenti dell'azienda e in un secondo momento vengono magari aperti anche all'esterno. Nel caso in cui vengano rifiutate alcune domande è di fondamentale importanza che l'azienda dia una serie di motivazioni chiare e precise ai candidati in questione, quindi è importante andare a gestire il feedback alle domande⁵.

- Il passaparola: il secondo strumento è rappresentato dalle segnalazioni da parte dei dipendenti, chiamato appunto anche "passaparola".

È un metodo diffuso soprattutto tra le aziende di piccole/medie dimensioni essendoci un contatto più diretto tra i dipendenti e i responsabili HR rispetto alle aziende di grandi dimensioni, che agisce a livello informale, cioè si sostanzia nel chiedere ad altri dipendenti e collaboratori all'interno dell'azienda se conoscono qualcuno che può essere assunto per una certa posizione.

1.2.2 Fonti esterne

Nella maggior parte dei casi è comunque molto improbabile che un'azienda faccia esclusivo utilizzo del mercato interno per il reclutamento del personale, in quanto questo presenta dei limiti e non sempre riesce a soddisfare tutte le esigenze dell'organizzazione. Spesso poi le aziende necessitano di innovazione, quindi di nuove figure e nuove idee. Ma è importante sottolineare che le due tipologie di ricerche non si escludono a vicenda, anzi, spesso si fa ricorso contemporaneamente ad entrambe per ottenere il massimo risultato dal processo di reclutamento. Analizzando i benefici del ricorso alle fonti esterne individuiamo:

- Aumento della concorrenza tra lavoratori interni ed esterni;
- Nuove competenze;
- Esternalizzazione di una parte del costo di formazione e quindi di creazione delle caratteristiche professionali richieste.

Per quanto riguarda i costi invece troviamo:

- La raccolta di informazioni;
- Costi relativi all'attività di reclutamento e selezione;

⁵ E' molto importante da parte da parte dell'azienda, una volta ricevuta una determinata candidatura, dare delle motivazioni precise anche nel caso il soggetto non venga selezionato per evitare che il rifiuto si trasformi in demotivazione (Costa G., Gianecchini M., 2013, Risorse Umane, quarta edizione).

- Costi amministrativi per gestire i flussi di entrata e uscita;
- Costi di formazione.

A differenza del mercato interno, quello esterno è molto più ampio e numerosi sono gli strumenti di ricerca che possono essere utilizzati per la ricerca del personale e la scelta tra questi sarà effettuata in funzione dell'obiettivo di attivare ed interessare tutti coloro che rientrano negli standard dell'azienda e di conseguenza disincentivare quelli che risultano o poco o troppo qualificati rispetto a tali standard.

Tra i più comuni troviamo il passaparola, le autocandidature, le inserzioni, le scuole e le università, i centri per l'impiego, le associazioni dei lavoratori e le società di executive search ed il recruiting online:

- Il passaparola: è il medesimo metodo appena descritto per il mercato interno, che può essere considerata anche come una fonte esterna, in quanto i soggetti all'interno dell'azienda possono indicare persone con determinate capacità ed abilità per ricoprire qualche posizione vacante, con il limite di escludere per l'azienda possibili candidati validi perché al di fuori delle relazioni interpersonali;
- Le autocandidature: consistono invece in domande spontanee da parte dei soggetti interessati a determinate posizioni che inviano i propri curriculum alle aziende senza alcuna iniziativa da parte di quest'ultima;
- I servizi di placement: le aziende possono poi sfruttare i servizi di placement di scuole e università le quali forniscono alle aziende elenchi di studenti che stanno acquisendo un'istruzione e che a breve entreranno nel mercato del lavoro, sottraendoli alla concorrenza;
- Le inserzioni: si tratta di annunci di lavoro pubblicati su giornali, riviste, televisione ecc, in apposite sezioni, con cui di solito si ricercano laureati, tecnici e professional e meno frequentemente dirigenti e soggetti altamente qualificati. Hanno il vantaggio poter raggiungere molte persone ma con un basso filtro, per questo le società possono utilizzare determinati canali specializzati per raggiungere esclusivamente alcuni target di utenti;
- I sindacati: hanno l'obiettivo di fornire supporto alle imprese e ai lavoratori fungendo da punto di incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- I Centri per l'impiego: i vecchi uffici di collocamento, sono strutture pubbliche i quali forniscono a titolo gratuito servizi alle persone in cerca di lavoro e alle

aziende che assumono, in particolare per quanto riguarda operai e manodopera generica;

- Le società di executive search: società che si occupano del reclutamento di figure altamente qualificate, come dirigenti e manager, con modalità differenti rispetto alle classiche modalità di reclutamento. Si parla infatti di selezione ad personam, delicata e riservata ed è previsto un programma ben preciso articolato in fasi di una durata media di 4 mesi;
- Il recruiting online: si fa riferimento a quell'insieme di strumenti tecnologici sviluppatisi con la diffusione del web. Tra le principali forme di recruiting online troviamo il website recruiting, ovvero la presenza sul sito aziendale di sezioni apposite per coloro che vogliono inviare la propria candidatura, con la possibilità di inviare il proprio curriculum vitae oppure compilare appositi moduli con determinate informazioni le quali verranno raccolte dal sistema e utilizzate come oggetto di screening. Il job board, quindi quei portali specializzati per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro ed infine il social recruiting che si sostanzia nell'utilizzo di svariati social network per entrare in contatto in maniera diretta o indiretta con possibili candidati.

1.3 LO SCREENING

La fase di screening si apre in seguito all'attività di reclutamento, anche se in certi casi, durante la fase precedente vengono effettuate delle attività di screening preliminare⁶, manualmente analizzando i curriculum dei candidati oppure può essere effettuata automaticamente dal software. L'obiettivo è quello di andare ad escludere sin da subito quei soggetti che non possiedono i requisiti e le caratteristiche necessarie richieste dall'azienda per poi facilitare l'attività di screening successiva e l'intero processo di selezione. Conclusa la fase del reclutamento e ricevute n domande si apre la fase di screening vera e propria, in cui si procede ad analizzarle. Rispetto all'attività preliminare si cerca di individuare tra i vari soggetti che rispondono alle richieste dell'azienda, coloro che possono risultare potenzialmente più interessanti e all'altezza,

⁶ Costa G., Gianecchini M., 2013, Risorse umane, quarta edizione

quindi i candidati “migliori”, quindi le informazioni chiave che verranno prese in considerazione saranno relative a fattori demografici, alle conoscenze, all’esperienza professionale e alle attitudini. Nello svolgimento di quest’attività è opportuno tenere sempre in considerazione il profilo professionale indicato e per questo può essere utile andare a suddividere le varie domande da analizzare in alcune classi⁷. Una prima classe in cui rientreranno i curricula di coloro che si allineano al profilo richiesto dall’azienda, una seconda classe per coloro che rispondono in parte alle esigenze dell’azienda e che quindi saranno da rivedere, una terza classe di cui faranno parte invece coloro che sono da scartare. Tramite l’analisi delle domande ricevute quindi si fisserà il numero di candidati da convocare per la selezione, in relazione al numero di posizioni da ricoprire. Ai candidati non idonei, destinati ad essere scartati, è opportuno dare loro delle motivazioni circa il rifiuto dell’azienda, con una lettera chiara e gentile evitando fotocopie standard già utilizzate.

1.4 LA VALUTAZIONE

Una volta completata l’attività di screening, si apre la fase di valutazione la quale rappresenta il cuore del processo di selezione. Durante questa fase i responsabili HR dovranno andare a verificare le competenze dei candidati per valutare se essi sono realmente in possesso dei requisiti richiesti dall’azienda, per poi selezionare i migliori, tramite una serie di tecniche e strumenti scelti in base alle competenze richieste dalla person pecification, per cercare di massimizzare l’efficacia del processo evitando il rischio di scegliere le persone sbagliate. Rappresenta una fase molto delicata e per questo è opportuno che venga preparata in anticipo con molta attenzione. Le tecniche più utilizzate per svolgere la valutazione sono l’intervista di selezione o colloquio, i test e l’assessment center.

⁷ Ugo Fermi, 2003, *Le risorse del selezionatore, strumenti e suggerimenti per la selezione del personale*, Franco Angeli, Milano

1.4.1 L'intervista di selezione

Uno degli strumenti valutativi più utilizzati dalle organizzazioni è senza dubbio l'intervista di selezione o colloquio⁸. Costituisce uno strumento di comunicazione a due vie, in cui figurano due soggetti: intervistatore e intervistato. La sua finalità è prettamente valutativa, di conseguenza deve concludersi con un giudizio positivo o negativo da cui dipenderà la possibile assunzione del candidato in azienda. Dal punto di vista dell'intervistatore il colloquio è il primo momento di contatto diretto con il candidato ed egli ha la possibilità di valutarne le caratteristiche personali, la motivazione, le aspirazioni, l'adattabilità e altri aspetti, per verificare la sua adeguatezza con la posizione da ricoprire. Dal punto di vista dei candidati invece, l'intervista è considerata nella maggior parte dei casi come il momento più difficile e delicato dell'intero processo di assunzione, ma allo stesso tempo permette loro di ottenere informazioni circa l'organizzazione e la posizione in oggetto. In relazione alle varie tipologie di intervista possono essere individuati una serie di elementi che possono delineare la natura della stessa. Un primo elemento è rappresentato dal tipo di relazione, in base al quale possiamo parlare di:

- Intervista amichevole o soft interview con focus sull'intervistato per cercare di metterlo a proprio agio;
- Stress interview con focus sull'intervistatore il quale cerca di mettere alla prova il candidato, con domande dure, dirette e scomode;
- Intervista professionale caratterizzata da un certo livello di formalità e distacco.

A seconda del grado di libertà troviamo poi:

- L'intervista non strutturata;
- L'intervista semi-strutturata;
- L'intervista strutturata.

Infine in base a una serie di elementi quantitativi troviamo:

- L'intervista uno a uno, quindi individuale;
- Intervista panel in cui più selezionatori esaminano in simultanea uno stesso candidato;

⁸ I termini intervista e colloquio vengono spesso utilizzati in contesti differenti, in quanto presentano in realtà delle sottili differenze. Nel caso entrambi i soggetti abbiano richiesto il contatto è opportuno parlare di colloquio, con un grado di strutturazione minore e con focus sulla relazione con la persona. Se invece uno dei due soggetti non richiede l'incontro e lo "subisce" si può parlare di intervista, con un grado di strutturazione maggiore e con l'obiettivo di raccogliere più informazioni possibili (Argentero P., L'intervista di selezione, Teoria, ricerca e pratica, 2005).

- L'intervista in serie dove vi sono più intervistatori ma in successione;
- L'intervista di gruppo con la compresenza di più intervistati.

È importante ribadire che l'intervista è sì lo strumento più utilizzato, ma è anche il più costoso in termini di tempo e soprattutto il più delicato e difficile da mettere in atto, in quanto se male condotta risulta lo strumento meno efficace. Senza dubbio è caratterizzata da un elevato livello di soggettività e flessibilità, la cui buona riuscita dipenderà dalla capacità dell'intervistatore di comprendere i candidati. Inoltre è di fondamentale importanza che venga preparata in anticipo da esso, il quale in questa fase può visionare il curriculum, che rappresenta la prima fonte di informazioni, in relazione al profilo di riferimento, può determinare i fattori di valutazione, scegliere la tecnica di intervista che ritiene più adatta, impostare una serie di possibili domande utili oltre che predisporre un luogo fisico accogliente, confortevole e riservato, in generale che rassicuri il candidato e che gli fornisca un'immagine dell'azienda e della sua cultura. All'inizio del colloquio è molto importante che l'intervistatore metta a proprio agio il candidato con un atteggiamento meno formale possibile, andando quindi a creare un clima professionale e di fiducia ed apparendo disponibili ma sufficientemente distaccati. È opportuno che vengano esaminati tutti i temi necessari e tutte le aree di interesse come il percorso scolastico e professionale, le ragioni della candidatura, le motivazioni, le aspirazioni ma anche sport, hobby e con attenzione la vita personale del candidato. L'intervistatore deve poi saper porre le domande con naturalezza e con un linguaggio adatto e a proposito di domande possiamo trovare:

- Domande aperte: per invitare il candidato a parlare, esporre argomenti ed esprimere giudizi personali;
- Domande chiuse: si riferiscono a qualcosa di definito, prevedono una risposta come "sì" o "no".

Al termine del colloquio, ma anche durante, l'intervistatore non deve lasciar trapelare le proprie valutazioni evitando quindi di esprimere opinioni, critiche o giudizi e tutti i temi affrontati e tutte le informazioni devono essere chiare ad esso. Ci si può avviare così alla conclusione del colloquio, momento in cui l'intervistatore può lasciar parlare con maggior agio e serenità il candidato per far sì che esprima sentimenti e opinioni che in precedenza non è riuscito a manifestare, dando la possibilità di porre lui domande su concetti che magari sono poco chiari. Come all'inizio del colloquio, anche al termine di esso è opportuno mettere a proprio agio il candidato anche con semplici gesti formali, per esempio alzarsi, accompagnarlo all'uscita, una stretta di mano e magari fargli gli auguri per il futuro.

1.4.2 Assessment center

Letteralmente, assessment center potrebbe essere tradotto come “centro di valutazione“ il che però non sarebbe d’aiuto per comprendere il vero significato. Di fatto è necessario darne una definizione diversa come “sistema di valutazione del potenziale professionale e manageriale”⁹. Costituisce uno strumento di valutazione complesso che prevede la presenza di più valutatori e più momenti di valutazione, quindi più prove con l’obiettivo di andare a analizzare le capacità, le competenze e le abilità degli individui come per esempio la capacità di prendere decisioni. Il fatto che vengano effettuate più prove con più selezionatori comporta la riduzione delle distorsioni di valutazione, caratteristiche delle interviste e dei test, di fatto al termine di un processo di assessment center, la cui durata si stima di circa 1-2 giorni, l’organizzazione avrà a disposizione una serie di dati e giudizi che potrà confrontare ed analizzare contemporaneamente per arrivare ad una valutazione in relazione alla selezione finale dei candidati. I processi di assessment center differiscono tra loro a seconda delle organizzazioni in cui vengono applicati ed agli obiettivi, ma possiamo individuare 4 fasi generali che li accomunano. Nella prima delle quattro vengono indicate le competenze da analizzare, quindi viene definita la person specification. In seguito vanno definite le tecniche per condurre l’assessment tenendo conto di tempi e risorse. La terza fase è dedicata alla preparazione degli strumenti di selezione come materiale per le interviste, esercitazioni e test psicologici. Nell’ultima fase vengono invece selezionati, formati e preparati i valutatori in base ovviamente alle esigenze. Per quanto riguarda invece le tecniche di selezione più utilizzate durante gli assessment vi sono i test di performance o conosciute anche come simulazioni di attività, che distinguono gli assessment center dagli altri strumenti di selezione. Tra le simulazioni troviamo: l’in-basket, la Leaderless Group Discussion e l’analisi dei casi¹⁰:

- Il primo esercizio consiste in una tecnica per simulare determinati compiti amministrativi in riferimento alla posizione considerata, in cui il candidato, senza contatti con gli altri candidati e valutatori, dovrà analizzare alcuni documenti di lavoro accumulatisi, in cui è esposto il problema che dovrà essere immediatamente risolto. Quindi il candidato spiegherà le sue indicazioni e le sue

⁹ Castiello D’Antonio A., 1989, Scegliere per eccellere, IPSOA.

¹⁰ Costa G., Gianecchini M., 2013, Risorse umane, quarta edizione.

strategie in merito alla risoluzione del problema e in base a queste verrà poi valutato;

- La Leaderless Group Discussion si sostanzia in una tecnica basata sull'interazione di piccoli gruppi di candidati per la risoluzione di un problema aziendale (di solito si prende in considerazione una determinata situazione aziendale). Senza che nessuno di essi assuma formalmente il ruolo di leader, gli individui si raggrupperanno in una stanza e con un tempo limitato (di solito 2-3 ore) e dovranno cercare di cooperare per trovare una soluzione al problema, facendo così emergere determinati tratti di personalità e la loro capacità di assumere decisioni, mentre i selezionatori, intorno a loro, osserveranno i loro comportamenti;
- Il terzo esercizio è rappresentato dall'analisi dei casi, in cui viene descritto anche qui un problema aziendale e ogni individuo viene data una copia del caso che dovrà esaminare ed in seguito fornire delle possibili indicazioni per risolverlo, tramite una relazione scritta o una presentazione orale.

1.4.3 Test

Molto diffusi, tra gli strumenti di valutazione, sono i cosiddetti "test psicologici", costruiti appositamente per determinare un comportamento, una reazione osservabile e misurabile e riconducibili ad una o più qualità appunto psicologiche come l'intelligenza, le attitudini, le capacità e i tratti della personalità.

Nonostante l'intervista rimanga la tecnica di valutazione più utilizzata, i test avendo più specifiche possibilità di applicazione, vengono spesso impiegati a supporto di quest'ultima per valutare determinate caratteristiche e competenze che non vengono evidenziate dal curriculum. Possono essere divisi in due categorie: test cognitivi e test di personalità. I test cognitivi sono finalizzati ad esaminare gli aspetti conoscitivi del soggetto, quindi quanto ha appreso sino a quel momento, l'intelligenza e le attitudini ed all'interno di questa categoria possiamo trovare:

- Test di abilità generale o di intelligenza: si propongono di misurare l'intelligenza dell'individuo, ovvero viene calcolato il cosiddetto Quoziente Intellettivo (Qi),

dato dal rapporto tra età mentale ed età cronologica del soggetto, espresso quindi in punteggio;

- Test attitudinali: misurano la propensione verso un particolare tipo di professione analizzando il potenziale dell'individuo, quindi il possesso di particolari abilità di vario genere;
- Test di conoscenza: misurano le conoscenze e le abilità che un soggetto ha acquisito sino a quel momento in riferimento ad una specifica attività o area di competenza (conoscenza di determinate lingue, delle leggi, dei software).

I test di personalità hanno invece l'obiettivo di andare a esaminare tutta quella serie di aspetti emotivi, affettivi, i tratti della personalità e le caratteristiche degli individui per verificare chi meglio sia adatto ad una certa posizione, confrontando i risultati con quelli di altri soggetti. Due sono i principali metodi per analizzare la personalità dei candidati: i questionari e test proiettivi. I primi sono strumenti costituiti da una serie di domande a risposta multipla riguardo opinioni, gusti ed interessi e di cui possono essere individuati due tra le principali tipologie: il California Psychological Inventory e il Big Five Questionnaire¹¹. I test proiettivi sono strumenti differenti dai precedenti, in quanto consistono in prove standardizzate, per la maggior parte non strutturate, le quali consentono al candidato di presentare una varietà illimitata di risposte e di proiettare le sue caratteristiche e le sue idee attivando un meccanismo di proiezione.

¹¹ Il California Psychological Inventory è un questionario autodescrittivo che definisce lo stile con cui una persona tratta gli altri e il modo con cui tiene in considerazione norme e credenze. È composto da ben 480 affermazioni che riguardano tutti aspetti positivi dei soggetti anziché difetti e le risposte vengono valutate per mezzo di 18 griglie di correzione. Il Big Five Questionnaire è anch'esso un questionario valutativo della personalità in riferimento a 5 dimensioni fondamentali quali estroversione, disponibilità, coscienziosità, stabilità emotiva e apertura mentale. Si compone di 132 affermazioni, rispetto alle quali il candidato dovrà esprimere il suo grado di accordo su una scala da cinque valori (Costa G., Gianecchini M., 2013, Risorse umane, quarta edizione) (Zerilli A., 1997, Reclutamento, selezione e accoglimento del personale, Franco Angeli).

CAPITOLO 2

LA DIGITALIZZAZIONE DELLA SELEZIONE

2.1 UN APPROCCIO DIGITALE

Che la pandemia abbia stravolto i sistemi e i metodi di ricerca delle aziende è ormai chiaro. È importante però notare come questi cambiamenti siano già in atto da qualche tempo, precedente alla pandemia, ma che con essa sono ovviamente esplosi. Le aziende in questo ultimo periodo hanno dato vita ad una serie di processi di trasformazione dei loro sistemi operativi ed organizzativi, con l'obiettivo di renderli più flessibili, rapidi, all'avanguardia e garantire quell'adeguato apporto tecnologico in termini di metodi e conoscenze per rimanere al passo con i tempi e sopravvivere. Per ottenere ciò è di fatto necessaria quella capacità di innovarsi e adattarsi al cambiamento ponendo al centro dell'attenzione proprio le Risorse Umane, le quali sempre di più, rappresentano un fattore strategico di enorme importanza per il successo delle aziende. Nell'ultimo biennio 2019 - 2021, con lo scoppio della pandemia da Covid-19, ovviamente le aziende si sono ritrovate costrette ad adeguare il loro lavoro alle esigenze esterne. In particolare si sono dovuti limitare al minimo i contatti fisici tra le persone, dovendo così trovare rimedio nella tecnologia, con nuovi strumenti e strategie, in particolare implementando la percentuale di smart working¹² per i dipendenti, ovvero il lavoro a distanza, tramite strumenti digitali. Compito degli HR manager è quello di coordinare e gestire al meglio questo lavoro a distanza. Anche nel campo della selezione del personale per evitare il più possibile contatti fisici, hanno dovuto ricercare soluzioni di vario genere per contrastare il problema e per garantire alle aziende le risorse di cui necessitavano. Si può dunque parlare di questo cambiamento in atto già da diverso tempo, come una "digitalizzazione" i cui protagonisti sono proprio gli HR Manager e le risorse umane.

¹² Lo smart working o lavoro agile, definito dalla Legge n.81/2017, è una modalità di esecuzione del lavoro caratterizzata dall'assenza di vincoli orari e spaziali ed un'organizzazione per fasi e obiettivi. Una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e di lavoro. Si basa sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo e sull'utilizzo di strumenti che consentono di lavorare da remoto quali smartphone, tablet e pc ed è prevista loro la stessa parità di trattamento economico e normativo (<https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>).

2.2 DIGITAL RECRUITING

Le nuove tecnologie emergenti stanno progressivamente cambiando le modalità di selezione e gestione del personale verso un approccio più digital. Oggi i professionisti HR stanno utilizzando sempre maggiormente canali digitali per svolgere le proprie attività. Possiamo di fatto definire questo nuovo approccio a dir poco rivoluzionario “Digital Recruiting”¹³ o chiamato anche “reclutamento online” o “reclutamento digitale”, con cui si intende una nuova tipologia e metodologia di ricerca, selezione e gestione del personale che utilizza la tecnologia e le potenzialità del web per la ricerca dei talenti da inserire in azienda riducendo tempi e costi, passando da nuove app ai social network, ai Big Data fino ai nuovi strumenti per i colloqui, in sostituzione dei vecchi strumenti di selezione offline. Ovviamente non è sufficiente una semplice pubblicazione degli annunci di lavoro sui siti web o il semplice utilizzo dei social network ma è necessaria una vera e propria pianificazione e programmazione del Digital Recruiting per trarne beneficio. Alcuni obiettivi di questo nuovo approccio Digital Recruiting possono essere individuati nel:

- Modificare il modo con cui le persone vengono selezionate e formate;
- Ridurre la complessità delle informazioni e comunicazioni che i dipendenti gestiscono all'interno dell'azienda;
- Aumentare la produttività e la soddisfazione del lavoratore.

Con la trasformazione dei processi di recruiting e selezione è divenuto di fondamentale importanza per le aziende andare a crearsi una reputazione tale da far sì che i possibili candidati si fidino di essa. Tutte le strategie di questo genere rientrano sotto il titolo di “Employer Branding”¹⁴. I candidati oggi ricercano nell'esperienza lavorativa un progetto solido, ambizioso e stimolante con l'obiettivo di raggiungere la massima soddisfazione e motivazione possibile. Dunque le strategie di Employer Branding sono ormai di cruciali per le aziende che devono cercare di presentarsi nel migliore dei modi ai candidati. Come fare questo? Può essere utile ascoltare i feedback dei dipendenti soffermandosi sulle criticità riscontrate, garantire un elevato grado di autonomia e flessibilità, fissando obiettivi ben precisi, riconoscendo la qualità del lavoro e magari permettendo ai dipendenti di esprimere un giudizio e il loro punto di vista.

¹³ <https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/digital-recruiting>

¹⁴ Costa G., Gianecchini M., 2013, Risorse umane, quarta edizione

2.3 APPLICAZIONI DI DIGITAL RECRUITING

Una delle pochissime conseguenze positive dovute alla pandemia, è forse rappresentata dallo sviluppo, ma anche dall'avvento, di nuovi strumenti digitali e nuove risorse per la selezione e per la gestione del personale nelle aziende. Ciò che prima era considerato come un esperimento diventerà col passare del tempo l'assoluta normalità. Disponiamo di fatto ora di strumenti flessibili e all'avanguardia che hanno permesso ai candidati di restare connessi con le aziende anche da remoto durante la crisi e che rappresenteranno senza ombra di dubbio il futuro.

2.3.1 I video colloqui

Basti pensare ai colloqui di selezione, poiché le aziende per superare le difficoltà e i limiti posti dalla pandemia, hanno intensificato di molto l'utilizzo dei video-colloqui, usufruendo di piattaforme digitali come Skype, Zoom, Microsoft Teams o Google Meet, da integrare nel proprio sito aziendale oppure sistemi ATS come In-recruiting¹⁵. Il colloquio a distanza può rappresentare quindi un'alternativa senza dubbio valida all'incontro fisico, permettendo di effettuare colloqui anche da remoto abbattendo quelle barriere spazio-temporali che caratterizzavano i metodi tradizionali. È una soluzione per lo più diffusa tra le aziende di grandi dimensioni che si trovano a gestire un elevato numero candidati e curriculum. Ovviamente, nonostante sia un valido sostituto del colloquio dal vivo è giusto sottolineare alcune differenze con quest'ultimo, anche se non eccessive ma di una certa importanza. Innanzitutto optare per un colloquio a distanza non significa per forza rinunciare ad un incontro dal vivo, di fatto i due possono essere complementari l'uno all'altro, per esempio fissando un incontro in seguito ad una breve presentazione da remoto. Il colloquio tradizionale richiede una preparazione minore rispetto al colloquio a distanza in cui deve essere già tutto pronto e preparato in precedenza, in quanto alcuni imprevisti possono essere gestiti meglio, i due condividono lo stesso spazio, si trovano nella stessa stanza e hanno diciamo lo stesso

¹⁵ Un ATS o sistema di tracciamento dei dati è un software che gestisce l'intero processo di selezione e assunzione. Consente di accelerare la gestione dei candidati e ridurre significativamente i tempi, dalla definizione dell'offerta all'assunzione (<https://www.zoho.com/it/recruit/what-is-ats.html>).

campo visivo, quindi è più semplice gestire anche quelle situazioni di incertezza, di imbarazzo o di pausa. Inoltre il video colloquio non permette di individuare e cogliere al meglio alcuni dettagli come per esempio alcune smorfie, il continuo giocherellare con le mani e con piedi, che possono rappresentare determinati stati d'ansia e nervosismo, o magari alcuni dettagli dell'abbigliamento, visto che dal video abbiamo la visuale solo sulla parte superiore del corpo dell'individuo. Dettagli che risultano di una certa importanza più che per la valutazione in se dell'individuo, per capire che persona effettivamente è e la coerenza tra ciò che dice di essere e ciò che è davvero. Per non parlare poi dei eventuali problemi tecnici che possono mettere a disagio il candidato, come una lenta connessione o un mal funzionamento dei dispositivi. Tuttavia, è importante ribadire che i video colloqui presentano comunque una serie di benefici e vantaggi per cui può risultarne utile l'utilizzo :

- Permettono di effettuare più colloqui in uno stesso lasso di tempo, anche con persone che si trovano in altre zone o addirittura all'estero;
- La possibilità da parte dell'intervistatore di registrare il colloquio per rivederlo con più calma in un secondo momento ed osservare ed analizzare alcuni aspetti poco chiari del candidato;
- Mette i candidati a proprio agio;
- Evita eventuali ritardi o di stressarsi ulteriormente;
- Mostra l'azienda all'avanguardia;
- Permette di valutare la dimestichezza dei candidati con la tecnologia;
- Permette di raccogliere dati più facilmente;
- Rende coerenti le interviste tra loro, con domande uniformi;
- Rende l'azienda più attraente per quei candidati considerati passivi.

La durata media di un colloquio online è di circa 15-30 minuti, di più risulterebbe controproducente e necessita comunque di una serie di accorgimenti da parte del candidato necessari per la buona riuscita del colloquio e ovviamente per fare bella figura con l'intervistatore, ovvero:

- Scegliere un ambiente consono, quindi scegliere una stanza adeguata per esempio uno studio oppure anche il salotto, che non sia rumorosa, in cui non ci siano altre persone e ne troppo buia ne troppo luminosa;
- Tenere sotto mano una lista, uno schema o una traccia per meglio ricordarsi quello che si ha da dire e chiedere, sia per quanto riguarda le proprie caratteristiche sia per quanto riguarda l'azienda;
- Connettersi in anticipo;

- Presentarsi con abbigliamento adeguato e professionale;
- Ovviamente controllare in anticipo che tutti i dispositivi siano perfettamente funzionanti (computer, microfono, webcam, connessione...) per evitare imprevisti all'ultimo minuto;
- Fare eventualmente anche delle prove in visione del colloquio, soprattutto nel caso in cui siano le prime volte.

2.3.2 I social network

Protagonisti di questa transazione tecnologica nel campo delle risorse umane sono anche i social network, (parliamo di fatto di social recruiting), strumenti di fondamentale importanza per l'assunzione del personale. Tali social permettono ai candidati di entrare in contatto con le aziende e viceversa, di fatto queste ultime possono utilizzare i social network per pubblicare annunci di lavoro, per attrarre candidati che andranno a far parte del bacino di reclutamento. All'interno di questi social di solito vengono poi a formarsi una serie di comunità per coloro che sono alla ricerca di un lavoro, differenziate per settore di riferimento, area geografica o per professioni particolari. Tra i più utilizzati troviamo in particolare:

- LinkedIn: il social più utile e di conseguenza il più utilizzato in ambito lavorativo, lanciato nel maggio 2003, è un servizio web di rete sociale, gratuito ma con determinati servizi a pagamento, utilizzato principalmente per la diffusione di contatti professionali tramite la pubblicazione dei curriculum vitae e contenuti relativi al mondo del lavoro. LinkedIn dà la possibilità ai soggetti che vi si registrano di attivare un proprio profilo professionale sempre accessibile a tutti, con la garanzia che tale profilo sia veritiero, grazie al sistema della verifica delle competenze. I candidati così facendo possono entrare in contatto con altri utenti andando a creare e mantenere una lista di profili utili con cui si condividono interessi, pareri e caratteristiche in ambito di lavoro. Tutte le persone che interagiscono e legano tra loro prendono il nome di "connessioni". D'altra parte tutto ciò è utile per le aziende che usufruiscono del servizio LinkedIn, le quali tramite una loro pagina aziendale possono pubblicare annunci di lavoro con indicate tutte le caratteristiche e le competenze richieste, oppure in

casi più delicati possono lasciar condurre in prima persona la ricerca di nuovi talenti ai recruiter, i quali andranno a crearsi un proprio profilo apposito all'interno del social, funzionale all'obiettivo da perseguire, cercando di renderlo il più interessante ed attraente possibile, per dare subito una buona impressione ai possibili candidati e cercare di attrarre ovviamente i migliori. Risulterà quindi utile per questi pubblicare e condividere contenuti originali che rispecchino la cultura e le caratteristiche dell'azienda e che catturino immediatamente l'attenzione degli utenti.

- Una seconda piattaforma social utilizzata per la ricerca e per l'assunzione del personale è Facebook, un servizio di rete sociale creato nel febbraio 2004 inizialmente gratuito e in seguito diffuso anche a scopo commerciale. Oltre che essere utilizzato per il suo scopo principale, quindi contattare conoscenti che magari abitano dall'altra parte del mondo, pubblicare foto, video, condividere informazioni esso può risultare utile anche per il reclutamento del personale anche se con un livello di formalità inferiore rispetto al precedentemente descritto LinkedIn. Facebook può di fatto essere sfruttato per la pubblicazioni e la condivisione di annunci di lavoro tra i vari utenti sia a livello molto informale, quindi pubblicando sulla bacheca principale una semplice foto con una descrizione riguardante l'attività in questione e con la possibilità da parte degli utenti interessati di rispondere e di contattare il responsabile, sia usufruendo di sezioni apposite per la ricerca. All'interno della piattaforma è stata infatti inserita una nuova sezione, disponibile da poco anche in Italia, denominata Facebook Jobs, dedicata all'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro. Ogni recruiter potrà quindi personalizzare la propria offerta di lavoro da pubblicare inserendo informazioni, campi obbligatori, immagini ecc... che poi dovrà essere compilata dai candidati ed inviata. Anche nell'utilizzo di Facebook il recruiter va a crearsi così un proprio profilo dedicato, tramite il quale può oltre che pubblicare le offerte di lavoro, raccogliere informazioni sui candidati e condividere contenuti riguardanti la propria azienda.
- Oltre LinkedIn e Facebook, troviamo tra i social utilizzati a scopo di recruiting anche Twitter, nato nel luglio del 2006. Twitter è un servizio di notizie che permette agli utenti di interagire tra loro tramite dei "tweet", ovvero dei messaggi di massimo 280 caratteri, inizialmente 140, i quali possono riguardare anche contenuti di lavoro. Come nelle altre piattaforme, al momento della creazione di un profilo professionale, è molto importante per gli utenti che

stanno ricercando un lavoro, curare la propria immagine per fare una buona impressione ai recruiter, inserendo una foto seria, un nome adeguato ed anche informazioni riguardanti le competenze e le proprie esperienze lavorative. È consigliabile inoltre andarsi a costruire una fitta rete di contatti, individuando aziende e persone che più rispecchiano e rispondono alle proprie esigenze, diventando loro “follower”, rimanendo sempre aggiornati su eventuali novità ed opportunità lavorative.

A conferma di ciò possiamo notare dal seguente grafico, come tra gli strumenti e metodi per la ricerca del personale, il più diffuso sia, senza dubbio il recruiting online. Dalla ricerca condotta da Hadass, tra il 1998 e il 2003 si evince come la percentuale di assunzioni via internet sia nettamente aumentata e sia in continuo aumento, a discapito degli altri metodi più tradizionali.

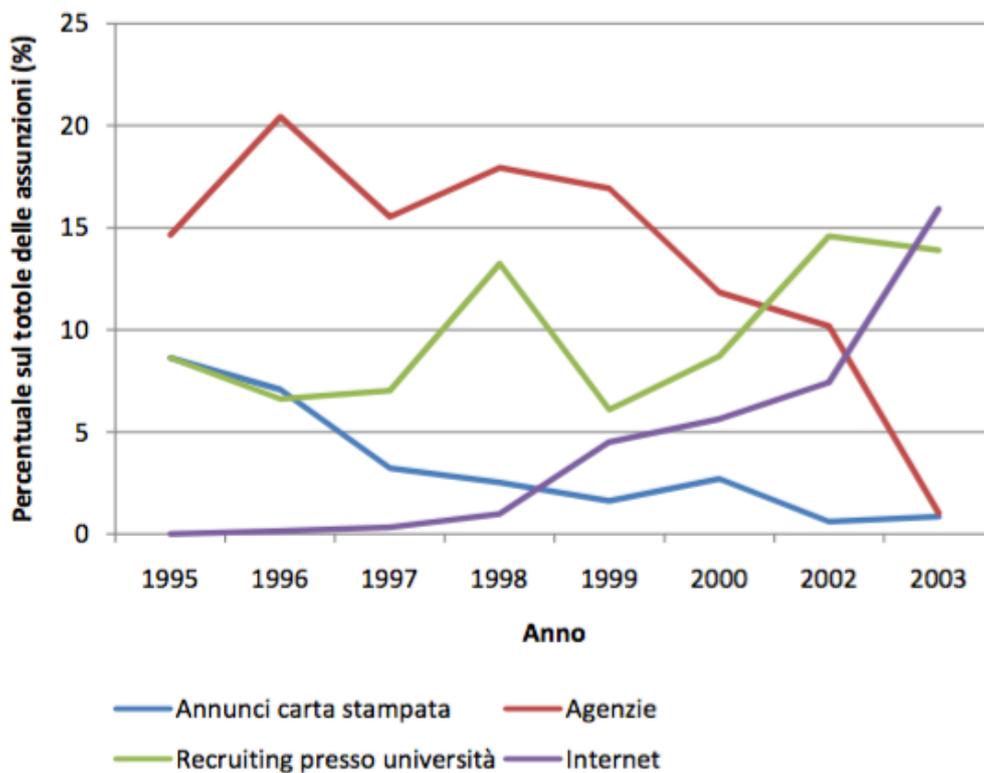


Fig.1: Percentuale di nuove assunzioni in base allo strumento di recruiting utilizzato

Dalla ricerca “Recruiting & Social Network”, a cura di Lorenzo Pulici, HR & Communication specialist, condotta a tra dicembre 2011 e gennaio 2012 tra un campione di 200 selezionatori del personale, si evince come il 73% di questi utilizzi i social network come mezzo per la selezione del personale. Più nel dettaglio il 27,6% di questi utilizza i social in modo sistematico, il 46% in modo sporadico ed il 37% ha sviluppato una propria policy interna. Per quanto riguarda poi i singoli social possiamo notare come LinkedIn sia ovviamente il più famoso, in quanto il 96,1% dei selezionatori ne fa uso, seguito da Facebook con il 37,7%, Twitter con l’18,2%, YouTube (6,5%) ed infine con una piccola percentuale i vari blog (5,2%). In tutto ciò a beneficiarne sono i tempi e costi, ridotti notevolmente.

2.3.3 Siti di ricerca del lavoro

Oltre che i social network, i lavoratori hanno a disposizione oggi una serie di siti o portali online sviluppatasi negli ultimi anni, specializzati nel pubblicare annunci di lavoro per facilitare e promuovere l’incontro tra la domanda e l’offerta di lavoro, i cosiddetti job board. A trarre vantaggio da questi nuovi portali sono sia le aziende che hanno la possibilità di pubblicare propri annunci e raggiungere un numero più vasto di utenti e senza dubbio anche coloro che sono alla ricerca di un lavoro, i quali possono trovarsi a disposizione una vasta gamma di offerte differenziate. Ne esistono di numerosi, ma tra i più famosi troviamo:

- Infojobs: una piattaforma in cui viene richiesta la registrazione e vi è la possibilità di creare il proprio curriculum e soprattutto di seguire i progressi della propria candidatura, ovvero quando il CV è stato selezionato e visionato ed accetto o rifiutato. Nella ricerca è poi possibile applicare una serie di filtri per far si che sia più mirata, come settore, luogo, esperienza richiesta, tipo di contratto ecc...;
- Indeed: un motore di ricerca in cui è possibile ricercare offerte di lavoro che le aziende hanno pubblicato su diversi siti e l’utente può rimanere continuamente

aggiornato su eventuali nuove offerte pubblicate. Anche qui è possibile creare un proprio curriculum vitae ma senza la necessità di registrarsi;

- Trovavoro: è la piattaforma del Corriere della Sera, inizialmente nata come appendice cartacea del quotidiano e poi trasformata in piattaforma digitale, in cui è possibile registrarsi gratuitamente per cercare offerte di lavoro;
- Monster: nato nel 1994, uno dei più grandi per numero di utenti e offerte. Anche qui la possibilità di caricare il proprio curriculum e visionare le offerte;
- Almalaurea: portale specializzato soprattutto per i neodiplomati e neolaureati. Vi è la possibilità di creare curriculum molto dettagliati potendo inserire link, certificazioni ed altri documenti ed è fortemente consigliato se si è alla ricerca di stage per esperienza personale.

2.3.4 Big Data Recruiting

I social network, ma in generale ormai la maggior parte delle aziende usufruiscono all'interno dei loro siti aziendali, di un sistema di "big data recruiting", un insieme complesso di sistemi tecnologici avanzati utili a effettuare una Digital Analysis¹⁶ su un enorme quantità di dati differenti tra loro che in questo caso riguarderanno le caratteristiche dei candidati e dell'azienda stessa. Gli algoritmi prodotti dai Big Data potenziano le performance e la pianificazione aziendale per quanto riguarda ogni tipo di attività, dalla selezione alla risoluzione di problemi interni all'azienda. Per ogni attività le aziende hanno la possibilità di analizzare preventivamente le opportunità, i vantaggi e i relativi rischi, rendendo il proprio operato di gran lunga più efficiente. Ogni candidato registrato all'interno di questo sistema viene quindi profilato con tutte le sue principali caratteristiche, abilità e competenze diventando facilmente confrontabile con altri candidati e rendendo più semplici e veloci le operazioni di ricerca, analisi e selezione da parte dell'azienda che si trova così a disposizione una pool di talenti. Al giorno d'oggi risulta impensabile portare avanti un processo di ricerca e selezione del personale con gli strumenti che si usavano in passato senza usufruire del sistema dei Big Data, le

¹⁶ La Digital Analysis rappresenta un'analisi quantitativa e qualitativa della propria azienda e della concorrenza per ottenere un miglioramento continuo dell'esperienza online che i propri utenti possono avere e spingerli verso risultati desiderati (<https://www.insidemarketing.it/importanza-digital-analysis/>).

informazioni che circolano e che devono essere analizzate sono aumentate esponenzialmente e grazie a questi si riesce comunque a portare a termine un processo di selezione in modo efficace e risparmiando in tempi e costi. I Big Data offrono alle aziende un quadro più completo circa le analisi dei candidati individuando i migliori talenti con più facilità e permettono ai recruiter di andare a concentrarsi per verificare le effettive competenze e capacità che un candidato possiede. Le aziende riescono così a capire quali possono essere i candidati che meglio si adattano ad essa, grazie anche per esempio, all'applicazione dei Big Data nel campo dei social network e dei blog, tramite i quali si viene a conoscenza della personalità dei soggetti ancor prima di svolgere l'intervista grazie all'analisi dei loro profili social, ai loro post, alle loro condivisioni ai loro follower mettendo così in luce le loro passioni e i loro interessi.

2.3.5 Software per la gestione delle risorse umane

Rimanendo in tema di siti web aziendali e dei big data recruiting parliamo dei nuovi software per la gestione delle relazioni con i candidati. Negli ultimi anni, la maggior parte delle aziende ha speso molte delle proprie risorse per ottimizzare ed automatizzare i processi interni, tanto da apportare software innovativi per la gestione delle risorse umane e delle relazioni con esse, che vengono installati nei siti web aziendali andando a sostituire molte delle complesse attività manuali che andrebbero a ridurre la produttività ed inibire la capacità di comunicare con i dipendenti. Il processo di gestione delle relazioni con i candidati può essere quindi snellito grazie alla presenza di questi software ed ha l'obiettivo di andare a migliorare appunto queste relazioni, cercando di fornire al candidato un'esperienza il più efficiente e coinvolgente possibile. Usando dei nuovi software le aziende possono trarne beneficio anche in fase di reclutamento, grazie al sourcing automatizzato dei talenti soprattutto nei casi in cui l'azienda riceva centinaia di candidature e un sistema di messaggistica supportato da intelligenza artificiale, quest'ultima una tecnologia che sfrutta l'intelligenza automatica del computer e che grazie all'uso di una serie di algoritmi e alla raccolta di dati riguardanti i candidati questi possono essere applicati per la risoluzione di problemi del reclutamento, risparmiando tempo e denaro. Una dimostrazione di questo nuovo sistema sono i "chatbot", che vengono incorporati nei siti aziendali e consistono in piattaforme

self service rivolte ai dipendenti, per fornire loro risposte veloci ed efficaci ai problemi più comuni (pagamenti, ferie), grazie ad una grande quantità di dati raccolti e un'automatizzazione delle risposte, permettendo al personale HR di occuparsi delle questioni strategiche più importanti. In sostanza il software per la gestione delle relazioni con i candidati permettono alle aziende di:

- Creare annunci di lavoro chiari e accurati e riuscire a promuoverli tramite i social media e messaggi;
- Migliorare la messaggistica con i candidati grazie all'intelligenza artificiale;
- Gestire le informazioni sui candidati;
- Integrare i sistemi HR;
- Valutare le competenze dei dipendenti;
- Offrire un'esperienza positiva ai candidati che vengono assunti tanto quanto a quelli che vengono scartati.

2.4 STRATEGIE DI DIGITAL RECRUITING

Per far sì che le operazioni di Digital Recruiting risultino efficaci non è sufficiente il solo utilizzo di alcuni degli strumenti sopracitati ma occorre stipulare un programma di recruiting ben preciso e adottare una serie di importanti strategie, soprattutto nel caso in cui l'azienda faccia uso dei social per contattare e coinvolgere i possibili candidati.

Tra la più importanti troviamo:

- 1) Fare Employer Branding, quindi l'azienda dovrà curare la propria immagine e la propria reputazione cercando di apparire interessanti ed efficienti agli occhi dei candidati, facendo in modo che questi si fidino di essa tanto da essersi come appassionati al progetto presentatogli. È fondamentale per l'azienda lavorare soddisfazione e sull'employer experience dei candidati e dipendenti sfruttando anche le potenzialità dei social network;
- 2) Creare contenuti che risultino interessanti per la gente e soprattutto che rispecchino le esigenze dell'azienda stessa e cercando di diffondere questi contenuti nel modo più ampio possibile magari coinvolgendo dipendenti e collaboratori per la condivisione di questi;

- 3) Confrontare le proprie strategie di recruiting con quelle dei concorrenti;
- 4) Avere una community a cui possono far parte tutti possibili candidati per condividere annunci e contenuti di vario genere e restare sempre informati anche in futuro, mantenendo sempre alto il loro coinvolgimento;
- 5) LinkedIn, Facebook e Twitter rappresentano i canali social maggiormente utilizzati per quanto riguarda i rapporti professionali e le candidature, ma in certi casi può risultare utile usufruire, con la giusta attenzione, di altre piattaforme anche meno formali come Instagram o TikTok, tramite la semplice pubblicazione di foto, video creati appositamente per la ricerca di personale;
- 6) Interagire con i candidati in maniera efficace, in particolare tramite video o addirittura video in diretta, cercando così di creare relazioni forti e durature.

2.5 LE COMPETENZE DIGITALI RICHIESTE DALLE AZIENDE

La trasformazione digitale che ha caratterizzato la nostra società negli ultimi anni, oltre che stravolgere come abbiamo visto, le tecniche di selezione e di gestione del personale nelle aziende, ha portato ad un ulteriore cambiamento. Sono cambiati infatti i criteri con cui le aziende vanno a ricercare e selezionare i loro futuri dipendenti. Insomma, in un'epoca come questa, che può essere ormai definita a tutti gli effetti “digitale”, in cui tutto l'operato delle aziende si basa sulla tecnologia, è normale come sia in costante crescita la richiesta del possesso di tutte quelle competenze necessarie a livello digitale, da parte di quei soggetti che intendono candidarsi. Di conseguenza sarà fondamentale per i lavoratori cercare di coltivare e ampliare al massimo il proprio bagaglio di conoscenze nel digitale, cosiddette “digital skills”, un termine ampio, con cui viene indicato un grande insieme di abilità tecnologiche che consentono di individuare, valutare, utilizzare e creare contenuti utilizzando Internet e le varie tecnologie informatiche. Gli individui dovranno essere inoltre continuamente disposti al cambiamento, quindi disposti ad acquisire nuove skill, di mettersi in gioco e dimostrare di essere in grado di adattarsi a situazioni nuove. Per quanto riguarda le competenze digitali in generale possono essere individuate varie tipologie. Una prima distinzione è quella tra due macro categorie: le Digital Hard Skill e Digital Soft Skill. Le prime fanno riferimento a tutte quelle

competenze digitali a livello tecnico, che si possono acquisire a scuola, all'università oppure tramite appositi corsi di formazione e perfezionamento. Sono Skill quantificabili, di fatto vanno poi inserite all'interno dei curriculum vitae dei candidati per far sì che le aziende ne vengano a conoscenza, di fatto parliamo di :

- Saper usare determinati programmi informatici;
- Conoscere i linguaggi di programmazione;
- Saper usare specifici macchinari e strumenti di produzione.

Le Digital Soft Skill invece non si limitano a considerare esclusivamente quelle competenze a livello tecnico, ma fanno riferimento a quelle abilità che riguardano le relazioni e i comportamenti di una persona. Al contrario delle Hard Skill non possono essere quantificate, in quanto vengono apprese col tempo su campo quindi dipenderanno dall'esperienza di ogni singolo. Per Digital Soft Skill possiamo quindi intendere per esempio la capacità di gestire il cambiamento, di relazionarsi, di collaborare, di adattarsi e di risolvere problemi ma anche più precisamente possiamo intendere il “knowledge networking”, ovvero la capacità di recuperare le informazioni presenti in rete oppure il “new media literacy”, il grado di alfabetizzazione rispetto ai linguaggi e ai formati dei nuovi media¹⁷. Un'altra importante suddivisione delle digital skill avviene in base a quattro livelli:

- Competenze per la cittadinanza o di base: ovvero tutte quelle necessarie per convivere ed allinearsi con la digitalizzazione della società;
- Competenze digitali per i lavoratori: saper utilizzare e gestire strumenti informatici nel lavoro di tutti i giorni;
- Competenze specialistiche ICT¹⁸: riguardano i professionisti IC e sono richieste sia nel settore pubblico sia in quello privato. Vengono definite come l'abilità di applicare conoscenza, abilità e attitudini per raggiungere risultati osservabili;
- Competenze di e-leadership: si fa riferimento a tutte quelle capacità di apportare innovazione digitale e di saper usare al meglio le tecnologie digitali, in qualsiasi contesto organizzativo.

¹⁷ <https://www.economyup.it/innovazione/competenze-digitali-che-cosa-sono-e-perche-servono-alle-aziende-e-a-chi-lavora/>

¹⁸ Per competenze ICT (Information and Communication Technologies), si intendono quelle competenze tecnologiche riguardanti i sistemi integrati di telecomunicazione, i computer e software che permettono ai lavoratori di immagazzinare e scambiare informazioni (https://www.treccani.it/enciclopedia/ict_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/).

2.5.1 La digitalizzazione in Italia

Soprattutto negli ultimi due anni in Italia ma anche nel resto del mondo, complice la pandemia, la digitalizzazione è divenuta un'assoluta priorità, in particolare per le aziende. Per quanto riguarda il processo di digitalizzazione in Italia, questo può essere definito come un percorso tra luci e ombre, di fatto come appena accennato nell'introduzione, relativamente al livello di competenze digitali di base e avanzate, l'Italia registra delle percentuali piuttosto basse rispetto agli altri paesi europei. Secondo il Digital Skill Index di Salesforce¹⁹, l'86% dei lavoratori italiani sostiene di non essere in possesso delle competenze digitali richieste dalle aziende, nonostante un'altra indagine dell'Unione Industriale di Torino, condotta su 800 aziende con circa 60.000 dipendenti, abbia recensito come fino al 2021, il lavoro digitale abbia aumentato le retribuzioni, di fatto i lavoratori più avanzati nel campo del digitale hanno visto un aumento sulla busta paga in media dell'1,8%. L'Italia se messa a confronto con il resto del mondo, per il livello di conoscenza e applicazione del digitale è al di sotto della media globale, limitando la capacità innovativa delle imprese. Cosa ancor più preoccupante se si pensa che a seguito della pandemia, la conoscenza del digitale è richiesta per oltre il 90% dei posti di lavoro. Dal 2014 all'interno dell'Unione Europea, per analizzare il livello di digitalizzazione dei paesi membri viene utilizzato un indicatore sintetico, il Digital Economic Society Index²⁰ o chiamato anche DESI, il quale prende in considerazione diversi fattori che vanno a determinare lo stato di digitalizzazione. Fortunatamente, possiamo notare come da inizio 2021 la situazione sembri leggermente migliorata in particolare nel settore privato dove circa il 34% delle imprese presenta un elevato indice di digitalizzazione sia a livello di infrastrutture che di competenze delle risorse e l'11% ha comunque avviato un processo di digitalizzazione²¹, stanno aumentando progressivamente anche gli investimenti in tecnologie, ma di strada da percorrere ce n'è ancora molta. Possiamo di fatto notare

¹⁹Il Digital Skill Index di Salesforce è un'indagine sul livello delle competenze digitali nel mondo del lavoro, prendendo in considerazione oltre 23.000 lavoratori in 19 paesi, tra cui oltre 1.300 in Italia. (<https://www.economyup.it/innovazione/competenze-digitali-che-cosa-sono-e-perche-servono-alle-aziende-e-a-chi-lavora/>).

²⁰ <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/desi-2021-litalia-sale-di-cinque-posizioni-ma-resta-lo-scoglio-competenze-digitali/>

²¹ <https://www.bucap.it/news/approfondimenti-tematici/digitalizzazione-documenti/digitalizzazione-italia>

come l'Italia sia passata dal 25° al 20° posto del DESI, il quale individua i due principali problemi del nostro paese in:

- Capitale umano: in quanto il livello di competenze digitali in Italia resta comunque basso;
- Connettività: bassa diffusione della banda larga, in crescita rispetto agli anni passati.

Sul podio del DESI, troviamo invece Danimarca, Finlandia e Svezia.

CONCLUSIONI

Questo elaborato si è focalizzato nell'analisi e nell'osservazione delle fasi e degli aspetti principali che vanno a determinare il processo di selezione del personale all'interno delle aziende ed il suo rapporto con il digitale che negli ultimi anni si è consolidato al massimo. Possiamo notare come il sistema HR si trasforma così in "HR Tech", grazie alla tecnologia ed in particolare lo sfruttamento di internet, il quale ha apportato soluzioni rapide e convenienti. Abbiamo visto come tutti quei social network che nascono come mezzo di svago e divertimento, possono ora risultare molto utili anche in ambito professionale, sfruttandone le potenzialità. Ovviamente non tutte le aziende ne fanno un uso omogeneo ed esclusivo, in quanto restano comunque diffusi i metodi tradizionali di ricerca e selezione, i quali difficilmente verranno abbandonati del tutto. D'altra parte, nel suo complesso, selezionare il personale si è trasformato in un processo molto articolato e strategico, in quanto non è più sufficiente la semplice pubblicazione degli annunci di lavoro, ma è necessario uno studio preciso ed adeguato delle strategie da intraprendere per superare la concorrenza. Comunque, uno studio effettuato dalla società di consulenza PWC²² rivolto a 600 leader HR, ha dichiarato che ormai la tecnologia è considerata come un fattore chiave nell'ambito delle risorse umane, in particolare efficace per la ricerca e selezione del personale (58%), per lo sviluppo delle persone (43%), per migliorare l'esperienza dei dipendenti (42%), per il miglioramento della collaborazione (40%), per la pianificazione strategica (38%) e per l'inclusione (34%). Potrebbero essere citati ulteriori studi e ricerche, tutti con i medesimi risultati, relativi al fatto che la tecnologia faccia da padrona al mercato del lavoro influenzando la selezione e la gestione delle risorse umane con conseguenze positive sia per i selezionatori che per i candidati ed in generale tutti i lavoratori. Riduce al minimo i tempi morti, rende tutto più automatico e facilmente accessibile mettendo a disposizione una serie di nuovi strumenti utili. I dipendenti hanno maggiori possibilità di esprimersi, di interagire con numerosi soggetti, di ricevere un quantitativo di informazioni molto più elevato sfruttando internet e non meno importante vengono maggiormente coinvolti e riconosciuti all'interno della loro azienda, due fattori cruciali per il buon andamento dell'intera organizzazione. L'obiettivo per le aziende è di fatto quello di favorire il più possibile la fidelizzazione dei lavoratori, i quali sentendosi più

²² PWC è un network multinazionale di imprese di servizi professionali in 158 paesi, che fornisce servizi di consulenza di direzione e strategica, revisione di bilancio e consulenza legale e fiscale. Dal 2016 è la quinta azienda privata negli Stati Uniti. (<https://it.wikipedia.org/wiki/PricewaterhouseCoopers>)

sicuri, coinvolti e rappresentati apporteranno maggior impegno e in generale un atteggiamento migliore nei confronti dell'organizzazione aumentando così la produttività e rafforzando la cultura aziendale. Dunque come si è lasciato intendere in questo lavoro, andremo incontro ad un'epoca caratterizzata da un continuo aumento della competitività tra le aziende per accaparrarsi i candidati migliori, le quali dovranno cercare di adattarsi al meglio al cambiamento e spingere verso l'innovazione. Per ciò in questo nuovo scenario il ruolo del digitale diverrà ancor più cruciale e sarà d'aiuto per molte aziende. I social potranno essere sfruttati durante l'intero processo di selezione, dalle prime fasi di reclutamento alla selezione dei candidati, per la raccolta di informazioni e per tutte quelle attività di employer branding grazie alla loro capacità di raggiungere migliaia e migliaia di persone. Altro aspetto chiave sarà l'utilizzo dei colloqui online, che non andranno a rimpiazzare completamente i tradizionali colloqui faccia a faccia ma rappresenteranno una soluzione all'avanguardia per battere la concorrenza dei competitors potendo esaminare più candidati in un lasso di tempo molto minore. In conclusione, a mio avviso risulterà necessario allo stesso tempo lavorare sull'aumento delle competenze digitali da parte di coloro che si occupano della selezione, ma anche dei candidati, per poter utilizzare al meglio anche a livello strategico le nuove tecnologie presenti e concentrare il loro potenziale verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Questo come? Cercando di incrementare la formazione, in particolare per i recruiter, all'interno delle aziende, lasciando un budget di spesa adeguato per tali attività in modo tale da ottenere risultati soddisfacenti.

Bibliografia

- ARGENTERO P., 1998, L'intervista di selezione: teoria ricerca e pratica, Franco Angeli
- BARUSSO E., 2002, Selezione e carriera del personale, Giuffrè editore
- CASTIELLO D'ANTONIO A., 1989, Scegliere per eccellere, IPSOA
- COLOMBO S., 2006, I criteri per la selezione del personale, Franco Angeli
- COSTA G., 1990, Economia e direzione delle risorse umane, UTET, Torino
- COSTA G., 1992, Manuale di gestione del personale, UTET
- COSTA G., GIANNECCHINI M., 2013, Risorse umane: persone, relazioni e valore, McGraw-Hill
- CROSTA C., 2004, Selezionare, acquisire e mantenere le risorse umane. La tradizione, le novità, le tendenze. Franco Angeli
- CUCCHI G., 2016, Elementi di soft HR management, Clua
- DUNETTE MARVIN D., 1992, La psicologia nella selezione del personale
- FISCHETTI A., 2007, La gestione delle risorse umane. Processi e strumenti
- GANDOLFI G., 2003, Il processo di selezione. Strumenti e tecniche (colloquio, test, assessment center)
- MARTONE A. , 2002, La selezione del personale, Guerini e Associati, Milano

MONCAVINI A., PAOLOTTA PIERRE A., 2003, I canali di ricerca del personale tra tradizione e innovazione. Franco Angeli

OLIVERO S., 2005, Gestire la selezione, IPSOA, Milano

TRENTINI G., 1995, Manuale del colloquio e dell'intervista. UTET

UGO FERMI, 2003, Le Risorse del Selezionatore strumenti e suggerimenti per la selezione del personale, Franco Angeli, Milano

VANZETTA M., 2007. La gestione del risorse umane

ZERILLI A., 1997, Reclutamento selezione e accoglimento del personale, Franco Angeli

Sitografia

<https://www.icims.com/it/blog/5-strumenti-di-digital-recruiting-su-cui-puntare-anche-dopo-la-pandemia/>

<https://www.jobiri.com/digital-recruiting-strumenti-e-trend/>

<https://jobtech.it/press/comunicati-stampa/covid-accelera-trasformazione.html>

<https://www.whappy.it/hr-trends-20/>

<https://www.pmi.it/professioni/psicologia-e-risorse-umane/352057/pillole-di-hr-la-selezione-in-tempo-di-covid.html>

<https://www.teamduemila.it/blog/la-gestione-delle-risorse-umane-nell-era-del-digitale-il-ruolo-del-digital-hr-manager>

<https://www.accademia.me/news/hr-e-digital-recruiting-nuove-modalita-selezione-del-personale/>

<https://www.alessandroperini.it/articoli/strumenti-digitali-per-gli-hr/>

<https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/digital-recruiting>

<https://www.sandyou.it/news/strategie-di-digital-recruiting-9-consigli-pratici>

<https://www.jobstep.it/digital-recruiting-trend/>

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/desi-2021-litalia-sale-di-cinque-posizioni-ma-resta-lo-scoglio-competenze-digitali/>

<https://www.radar-academy.com/linkedin-social-media-recruiting/>

<https://www.in-recruiting.com/it/integrazione-di-in-recruiting-con-facebook-jobs/>

<https://www.in-recruiting.com/it/videocolloquio-recruiting-online/>

<http://www.marcofavero.com/tesi-recruiting-online/il-mercato-dell%E2%80%99e-recruiting/>

<https://www.in-recruiting.com/it/videocolloquio-recruiting-online/>

<https://www.economyup.it/innovazione/competenze-digitali-che-cosa-sono-e-perche-servono-alle-aziende-e-a-chi-lavora/>

<https://www.digital-coach.com/it/blog/lavoro-digitale/siti-per-cercare-lavoro/>

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

<https://www.bucap.it/news/approfondimenti-tematici/digitalizzazione-documenti/digitalizzazione-italia>

<https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

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

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/desi-2021-litalia-sale-di-cinque-posizioni-ma-resta-lo-scoglio-competenze-digitali/>

https://www.treccani.it/enciclopedia/ict_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza

<https://www.insidemarketing.it/importanza-digital-analysis/>

<https://www.zoho.com/it/recruit/what-is-ats.html>