



FONDAZIONE I STUD

**Master in Risorse Umane e Organizzazione  
2015/2016**

**XXI Edizione**

**E-RECRUITMENT E SOCIAL  
RECRUITMENT**

BENEDETTA BORGATTI

CLAUDIA FERELLI

MICHELE GANDOLFI

NICOLÒ IURILLI

# E-RECRUITMENT E SOCIAL RECRUITMENT

## Indice

<b><i>Introduzione</i></b>	3
<b>1. I modelli di riferimento nell'e-recruitment</b>	5
1.1. Gli attori nel mercato e i canali di reclutamento	5
1.2. Il processo	6
1.3. E-recruitment vs social recruitment: due modelli a confronto	7
<b>2. Social media for recruiting: un'analisi comparativa</b>	8
2.1. LinkedIn	8
2.2. Facebook	9
2.3. Twitter	10
2.4. Instagram	10
2.5. You Tube	10
2.6. Privacy policy	11
<b>3. Opportunità e criticità del sistema</b>	13
3.1. Punti di forza	13
3.2. Criticità	14
3.3. Ottimizzazione dei canali di e-recruitment	15
<b>4. Analisi aziendale</b>	17
4.1. Caratteristiche dell'azienda	17
4.2. Il modello di recruitment di Brevini Power Transmission	17
<b><i>Conclusioni</i></b>	19
<b>Appendice</b>	20
<b><i>Bibliografia</i></b>	23

## INTRODUZIONE

Una delle più complesse problematiche che ogni azienda moderna si trova ad affrontare nell'ambito della massimizzazione del risultato, sia qualitativamente che quantitativamente, è il processo di selezione e di inserimento delle competenze necessarie all'interno dell'organizzazione.

Il necessario collegamento che viene riscontrato tra risorse umane e performance aziendale rende chiaro il vantaggio competitivo che un buon organico aziendale può apportare.

La pianificazione delle risorse umane ricopre infatti un ruolo decisamente importante perché permette di riconoscere quali figure, in un determinato momento, sono necessarie all'interno dell'organico aziendale.

All'interno di questa operazione uno dei momenti decisivi è rappresentato dal recruitment; esso costituisce una delle prime fasi del processo selettivo, che ha come fine ultimo l'individuazione delle precipue capacità umane rispetto ad un ruolo a tendere.

La prima fase del processo è rappresentata dalla stesura delle caratteristiche del profilo ricercato.

A questo punto è necessario confrontarsi con quattro tipi di variabili: il livello del profilo (junior-medio-alto), il tempo a disposizione, il budget, i volumi di assunzione.

Di conseguenza avviene la scelta del canale a cui affidarsi per il reclutamento della risorsa:

- Selezione interna, nel caso in cui si faccia ricorso ad un bacino di risorse che sia già alle dipendenze dell'impresa.
- Selezione esterna, nel caso in cui l'azienda si rivolga ad una platea esterna di candidati.

In tal caso, si può ulteriormente decidere se affidare il processo al proprio staff risorse umane oppure se delegarlo ad una agenzia del lavoro o di *head hunting*.

Solo a questo punto avvengono le fasi successive di recruiting e screening, entrambe gestibili internamente, ovvero delegabili nel caso in cui ci si rivolga ad un ente esterno.

Il recruiting consiste nella ricerca delle fonti dalle quali trarre le candidature; lo screening, invece, nella scrematura delle candidature sulla base della compatibilità con la posizione ricercata.

Altro passaggio fondamentale del processo di selezione è il colloquio individuale; il quale può essere accompagnato, preventivamente o successivamente, dall'*assessment center*, che consiste in un test di valutazione delle competenze attitudinali e comportamentali della risorsa tramite simulazione.

Terminate queste fasi avviene la scelta del candidato idoneo, individuato sulla base del confronto tra il profilo ideale, definito nella fase iniziale, e il profilo reale dei candidati.

In ultimo vi è l'inserimento del candidato nel contesto organizzativo. Si tratta di una fase delicata in quanto l'azienda deve garantire l'integrazione del neo-assunto trasmettendo valori e principi condivisi in quel determinato ambiente lavorativo.

Lo sviluppo e l'innovazione degli ultimi anni in ambito tecnologico ha portato ad un cambiamento radicale nel nostro modo di vivere e di lavorare.

Nel seguente elaborato andremo ad analizzare le modifiche apportate dal web nei processi di reclutamento e selezione delle risorse umane.

Il lancio del World Wide Web negli anni Novanta ha permesso il passaggio da recruiting a e-recruiting.

Per e-recruiting si intende l'utilizzo di servizi online per individuare candidati con competenze ed esperienze che li rendano idonei a ricoprire una determinata posizione.

Lo sviluppo dell'e-recruiting nasce dalla possibilità data da questo strumento di rendere il processo di reclutamento decisamente più rapido e meno dispendioso.

L'oggetto del presente studio si articola secondo la seguente partizione: in un primo momento si analizzerà il processo dell'e-recruiting e dei suoi attori, in secondo luogo si metteranno in luce i principali strumenti votati al social recruitment e di seguito benefici e svantaggi del sistema complessivo. In conclusione, a sostegno di quanto sviluppato, si

riporterà l'intervista condotta alla responsabile del personale di un'azienda metalmeccanica emiliana.

## 1. I MODELLI DI RIFERIMENTO NELL' E-RECRUITMENT

### 1.1 GLI ATTORI NEL MERCATO DELL'E-RECRUITMENT E I CANALI DI RECLUTAMENTO

Come accennato in precedenza internet è sempre più spesso utilizzato nell'ambito delle risorse umane, in particolare per l'attività di reclutamento. La diffusione di questo strumento è data dalle sue innumerevoli potenzialità, divenute indispensabili anche nel mercato del lavoro. Il web infatti favorisce uno scambio di informazioni che non è più unilaterale, come avveniva in precedenza, per esempio con le inserzioni, ma bilaterale, sia sul versante della domanda che su quello dell'offerta. Proprio per questo suo vantaggio, il medesimo strumento viene utilizzato indistintamente sia da chi cerca un'occupazione che da chi la offre.

Nel mercato del lavoro vengono individuati come attori principali da una parte i job seekers, ovvero coloro che sono alla ricerca di un'occupazione e dall'altra coloro che si occupano di reclutamento e selezione all'interno di aziende e agenzie. Entrambi possono assumere un atteggiamento attivo o passivo.

#### Ricerca passiva:

**Job Seeker:** colui che assume un atteggiamento passivo nella ricerca di una nuova occupazione, si limita a dare visibilità al proprio curriculum e alle proprie competenze attraverso la loro condivisione su portali di diversa natura. Lo scopo ultimo e fondamentale è farsi notare e contattare da un'azienda. Questa attività di "marketing personale", che possiamo definire personal branding, è favorita dalla rapidità offerta dagli attuali strumenti di diffusione presenti nel web.

**L'azienda:** analogamente, l'azienda che ricorre alla tipologia passiva per attrarre potenziali candidature, si limita a comunicare, sul proprio ("*Job Posting*") o su altri portali (*Job Adversiting*), le nuove offerte di lavoro e le caratteristiche del profilo ricercato. Per tale peculiare caratteristica, tale sistema di reclutamento è indirizzato ai job seekers che attivamente sono alla ricerca di un'occupazione.

#### Ricerca attiva:

**Job Seeker:** la ricerca attiva in questo caso avviene più comunemente rispondendo ad annunci di lavoro pubblicati dalle aziende ed inserendo nelle banche dati le proprie informazioni. Meno frequentemente, ma comunque utilizzato, è l'invio spontaneo della propria candidatura, anche in assenza di un annuncio specifico.

**L'azienda:** l'atteggiamento attivo assunto da aziende e agenzie nella ricerca di potenziali candidati va a vantaggio di coloro che, al contrario, mantengono un atteggiamento passivo nella ricerca di un'occupazione. Di fatti è l'azienda che attivamente ricerca i potenziali candidati da poter assumere attraverso la consultazione delle banche dati. In questo caso l'organizzazione non si limita più a rendere nota la ricerca tramite gli annunci, ma si serve della grande varietà dei portali presenti sul web per raccogliere informazioni e relazionarsi con i potenziali candidati.

Entrambi gli attori possono ricorrere a svariati canali di reclutamento, formali e/o informali, per svolgere la loro attività di ricerca; molti di questi si prestano sia per la modalità passiva, sia per quella attiva.

- Commercial job boards: portali rivolti all'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, che forniscono al job seeker la possibilità di inserire il proprio curriculum all'interno di una banca dati ed alle aziende di dare maggiore visibilità al proprio annuncio di lavoro attraverso la pubblicazione su una apposita bacheca. Questo strumento si presta anche ad un utilizzo più attivo dando l'opportunità al job seeker di venire a conoscenza di eventuali proposte di lavoro ed all'azienda di consultare banche dati contenenti le

informazioni dei job seekers iscritti. Monster e Career Builder sono i portali più noti per queste tipologie di ricerca.

- **Corporate Website:** sito aziendale al cui interno l'azienda riserva una specifica sezione per comunicare le posizioni aperte e le relative caratteristiche ricercate (ricerca passiva). Generalmente è la sezione definita "Lavora con noi". Al job seeker offre, invece, la possibilità di tenersi informato sulle posizioni aperte all'interno dell'azienda di interesse e di inviare la propria candidatura, generalmente attraverso la compilazione di moduli e/o l'invio del proprio curriculum.
- **Social Network:** piattaforme che nell'ultimo decennio sono diventate altresì importanti canali di reclutamento, determinando la possibilità per i job seekers, attraverso un oculato utilizzo, di creare curriculum online al fine di farsi conoscere dalle aziende e, per le aziende, di pubblicare gli annunci di lavoro su siti diversi da quello aziendale. I social network, di cui uno dei principali esempi è "Linkedin", possono essere anche utilizzati in una modalità più attiva da parte di entrambi gli attori dell'e-recruitment: se da un lato, infatti, consentono ai job seekers di presentare la propria candidatura ad annunci pubblicati dalle aziende e di autocandidarsi presso le imprese, anche in assenza di specifiche *advertise*, dall'altro rende disponibili ai datori di lavoro un ampio archivio di curriculum online passibili di consultazione.
- **Blog:** siti web informali che possono essere impiegati dai potenziali candidati per far conoscere le proprie aree di competenza, le proprie esperienze professionali o condividere i propri obiettivi.
- **Newsgroup** (comunità virtuali): strumento anch'esso informale che permette al job seeker di creare una *contact list* nell'ambito di un settore specifico e condividere così le proprie conoscenze professionali.

## 1.2 IL PROCESSO DELL'E-RECRUITMENT

Appare ormai chiaro che negli ultimi dieci anni il Web ha radicalmente cambiato il modo in cui le aziende pensano al processo di reclutamento e questo è ormai ampiamente dimostrato dal crescente numero di job seekers e di organizzazioni che usufruiscono di internet nel loro processo di ricerca (Dhamija, 2012). Allo stato attuale, infatti, immaginare un'azione di reclutamento strutturata secondo i metodi tradizionali sarebbe un paradosso: internet ha profondamente influenzato le modalità di reclutamento, offrendo alle aziende un ruolo decisamente più attivo e favorendo una forte interdipendenza tra le diverse azioni intrinseche al processo stesso (Cortese, Cipolletti, 2015). I cambiamenti che la rete ha apportato al processo di ricerca di nuovi candidati, hanno altresì ridefinito il ruolo del reclutatore. Quest'ultimo, infatti, non può più limitarsi ad un attento esame dei profili e delle competenze dei candidati, ma è fondamentale che diventi un «bravo comunicatore, integrato nella strategia di marketing dell'organizzazione e capace di trasmettere la vision e la mission di riferimento» (Cortese, Cipolletti, 2015, p. 12-13).

Entrando nel merito del processo di reclutamento tramite internet, abbiamo accennato in precedenza al significato dell'e-recruitment: più precisamente con questo termine ci riferiamo all'insieme di tutte le attività realizzate sul web da un'organizzazione con lo scopo primario di identificare e attrarre potenziali candidati. Le fasi principali che caratterizzano questo processo sono tre (Kapse, Patil, Patil, 2012):

1. **Attracting candidates:** prevede la progettazione di pagine web volte ad attirare i potenziali candidati. Il reclutatore può attingere a molteplici canali di reclutamento; la scelta in questo caso dipenderà dal tipo di candidati che si intende raggiungere e dalle caratteristiche ricercate. Un canale importante per aumentare il livello di attrazione può essere una accurata progettazione del sito internet dell'organizzazione, strumento che consente ai potenziali candidati di entrare in contatto più diretto con l'azienda.
2. **Sorting applicants:** consiste nell'effettuare una prima selezione dei candidati tramite l'impiego di test online standardizzati, al fine di restringere il numero dei potenziali candidati.

3. **Making Contacts:** si basa sull'utilizzo di un sistema automatico per contattare i candidati che risultano maggiormente in linea con il profilo ricercato.

Come si può notare, le fasi attraverso le quali si scandisce l'attuale processo dell'e-recruitment sono le stesse che caratterizzano il modello tradizionale. Gli elementi che hanno determinato i cambiamenti più rilevanti risiedono nelle modalità con le quali queste stesse fasi vengono realizzate, favorendo il passaggio da un «processo sequenziale e unidirezionale» ad uno «continuo e bidirezionale» (Lee, 2005). Infatti, diversamente da quanto avviene nel processo tradizionale, con l'e-recruitment le fasi del procedimento sono eseguite simultaneamente attraverso l'impiego di un database centralizzato cosicché le attività di attrarre i candidati, selezionare le domande ricevute e comunicare con gli stessi, siano realizzate contemporaneamente.

Altrettanto importante è il passaggio da una modalità di comunicazione asimmetrica alla possibilità di realizzare un flusso comunicativo a due vie: sia da parte della domanda che da parte dell'offerta.

### **1.3 E-RECRUITMENT VS SOCIAL RECRUITMENT: DUE MODELLI A CONFRONTO**

Nell'ambito dei profondi cambiamenti che hanno rivoluzionato i processi di recruiting, creando nuovi spazi di incontro tra domanda e offerta di lavoro, il rapido incremento dei social network ha nuovamente rinnovato il modo di intendere i rapporti tra le organizzazioni e il mondo esterno. Negli ultimi anni i social network sono diventati importanti canali di reclutamento e un numero sempre maggiore di aziende ricorre a questo strumento per ottenere un vantaggio competitivo. Quando parliamo di social recruitment dobbiamo distinguerlo dal già citato e-recruitment. Quest'ultimo, sviluppatosi simultaneamente con la diffusione del web, si serve principalmente di strumenti quali le Job Boards e i Corporate Websites; il social recruiting nasce invece in concomitanza con l'avvento del web 2.0, nell'era della condivisione digitale, e consiste nell'individuazione dei potenziali candidati tramite l'impiego dei social.

Ad oggi, i social network forniscono un valido aiuto alle aziende per individuare i job seekers passivi, altrimenti difficili da individuare, determinando allo stesso tempo un'importante inversione dei ruoli tra recruiter e candidato: non più il secondo che cerca il primo, inviando il proprio CV, ma il primo che cerca il secondo illustrandogli la propria offerta e chiedendogli il CV. In questo modo, i 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, p.15). Da un lato l'organizzazione, volta a presentarsi nel modo più attrattivo possibile e ad individuare i candidati migliori, dall'altra il job seeker che, grazie ai social network, ha l'opportunità di condividere le proprie esperienze, competenze e punti di forza. È in queste stesse attività che employer branding e personal branding si incontrano: le aziende individuano i canali da impiegare in funzione dei candidati da attrarre, creando e condividendo contenuti attrattivi; i candidati si rendono visibili e valorizzano il loro personal brand perfezionando il loro CV, pubblicando foto professionali, condividendo le proprie competenze e i propri valori.

I social network e il loro impiego da parte delle organizzazioni, ridefiniscono ulteriormente il processo di reclutamento, incrementando i collegamenti a disposizione del recruiter e mettendo a disposizione un bacino sempre più ampio di candidati. In questo quadro il ruolo del recruiter diviene ancora più importante, non solo per trovare i CV migliori, ma anche per individuare il candidato che dall'insieme delle sue competenze tecniche e trasversali sia realmente in grado di apportare un valore aggiunto all'azienda.

## 2. SOCIAL MEDIA FOR RECRUITING: UN'ANALISI COMPARATIVA

Nel capitolo precedente si sono analizzate le caratteristiche basilari del social recruiting e la sua strumentalità nel fornire all'azienda nuovi mezzi e nuove prospettive per quanto riguarda il reclutamento di nuove risorse umane. Attraverso un'analisi più specifica di questa tematica ci si accorge di una cospicua e incessante proliferazione dei social network, il cui scopo è favorire l'incontro tra domanda ed offerta nel mercato del lavoro.

Questa tendenza è sicuramente dettata dal crescente interesse che le aziende nutrono nei confronti delle accennate nuove modalità di reclutamento ed alle nuove opportunità che esse offrono.

Uno studio sul caso condotto da XpertHR nel 2013 dimostra come, nonostante vengano ancora preferiti i siti web aziendali o le commercial job boards, su 138 aziende intervistate, il 59% già si avvalga di piattaforme digitali come LinkedIn o Facebook per pubblicare i propri annunci di lavoro. A riconferma di ciò si può facilmente notare come, ad oggi, qualsiasi azienda che abbia un proprio spazio web dedicato al reclutamento, difficilmente ometta di farvi riferimento su social network specifici come LinkedIn.

Gli employers, più nello specifico i recruiters, sono oggi messi di fronte alla grande opportunità e, nel contempo, sfida, di poter utilizzare il social media più coerente con le finalità prefissatisi. È utile, di conseguenza, individuare ed analizzare quali siano ed in che modo vengano adoperati dalle aziende i social network con il maggior numero di utenze.

### 2.1 LINKEDIN

Statisticamente il social media, con dichiarato sfondo professionale, più popolare tra le aziende è LinkedIn. Questa piattaforma statunitense, lanciata nel 2003 con lo slogan: "Relationships Matter", nasce come mezzo di sviluppo delle relazioni professionali tra gli iscritti. Ad oggi LinkedIn conta circa 300 milioni di utenti la cui età oscilla dai 25 ai 54 anni, il numero medio di interconnessioni è 342. Letti i dati è evidente il modo in cui questo social media può essere attrattivo per un'azienda che cerca personale.

L'ampio bacino di utenza rappresenta innanzitutto l'opportunità di sviluppare il proprio employer branding ed assicurare così un alto livello di visibilità all'impresa. Ciò che però rende LinkedIn in assoluto il leader del settore è la qualità dei job seekers iscritti.

Uno studio condotto dalla Recruitment Process Outsourcing Association (RPOA) e dalla National Human Resources Association (NHRA) dimostra come su 150 reclutatori intervistati il 40% ha riportato che LinkedIn è certamente il social media che meglio garantisce degli alti standard di qualità degli *applicants*, ad un prezzo relativamente contenuto. Quest'ultimo è paragonabile, se non addirittura inferiore in alcuni casi, a quelli individuati dai principali competitors, come ad esempio il celebre Monster.com.

Altra peculiarità che emerge dallo studio è la varietà d'esperienza dei job seekers; i reclutatori affermano che LinkedIn offre profili adeguati per tutte le posizioni vacanti, dal livello più basso ai senior. Per questi ultimi si evidenzia come LinkedIn sia utilizzato praticamente in via esclusiva, laddove altri social media non vengono presi in considerazione. LinkedIn rappresenta quindi un'opportunità su cui le aziende prese a campione affermano di voler investire in maniera maggiore di quanto abbiano fatto in passato.

In aggiunta a quanto fin qua affermato è indubbio che LinkedIn abbia altre caratteristiche chiave che lo rendono uno strumento imprescindibile per i recruiters. Aldilà delle opportunità intrinseche offerte dal networking, è da sottolineare l'importanza e la funzionalità del **LinkedIn's Recruiter Tool**, ovvero uno strumento offerto ai responsabili HR per una affinata ricerca dei profili necessari. La vastità della gamma dei criteri utilizzabili per la ricerca va dagli anni di esperienza, alla funzione o al datore di lavoro attuali.

In aggiunta, quotidianamente il software propone in automatico al recruiter dei profili potenzialmente assumibili sulla base dei criteri di ricerca già utilizzati in precedenza. L'insieme di queste innovative funzioni permette un cospicuo risparmio di tempo ed una più efficace individuazione dei candidati, ciò si traduce in un significativo abbattimento del costo



opportunità che ogni azienda si trova a fronteggiare nel delicato ed essenziale processo di selezione del personale.

Un'altra interessante caratteristica del social network è la possibilità per le aziende iscritte di partecipare a gruppi di discussione ove i potenziali candidati hanno l'opportunità di condividere tutto ciò che riguarda la loro esperienza professionale e non solo. In questo modo si dà al recruiter occasione di individuare potenzialità ancor prima della fase di colloquio vera e propria.

In conclusione LinkedIn si dimostra uno strumento che offre alle aziende utenti ciò che è necessario per superare una delle questioni più problematiche portate ai recruiters dalla massificazione dei processi di reclutamento digitali, ovvero la sovrabbondanza e l'inadeguatezza delle candidature ricevute per ogni singola posizione vacante.

## 2.2 FACEBOOK

Un altro dei social network più utilizzati dalle aziende per il reclutamento è senza dubbio alcuno Facebook. Lanciato nel 2004 dalla società americana Facebook.inc conta, ad oggi, l'impressionante numero di circa un miliardo e mezzo di utenti. Al contrario di LinkedIn, tuttavia lo scopo principale di tale social media non è creare delle connessioni professionali, bensì la condivisione di qualsivoglia contenuto, anche non prettamente attinente agli aspetti lavorativi della vita degli utenti.

Nonostante ciò lo sconfinato bacino di utenza non può che avere un forte appeal nei confronti di quelle aziende che cercano un mezzo efficace ed efficiente per aumentare la propria visibilità. È innegabile che, a confronto con LinkedIn, il numero di annunci di lavoro pubblicati su Facebook è nettamente inferiore, la differenza si aggira intorno al 28%. Lo stesso trend seguono le percentuali che descrivono il numero di assunzioni legate al reclutamento via social network, il 22% per quanto riguarda Facebook, il 73% per LinkedIn. Ciononostante è evidente la capillare presenza delle imprese su Facebook e la sempre maggiore attenzione che queste hanno a riguardo dell'utilizzo in chiave affaristica di questo social network.

Spostando l'attenzione più specificamente sull'utilità che Facebook può avere per il reclutatore, è evidente come esso offra il più grande mezzo di comunicazione esistente per migliorare la reputazione dell'azienda come luogo di lavoro. In altre parole, Facebook rappresenta il mezzo più economico ed allo stesso tempo efficace per sviluppare l'employer branding dell'impresa. Negli ultimi anni Facebook Inc. si è accorta di questa opportunità ed ha cominciato a creare nuove applicazioni che aiutino a coltivare opportunità di lavoro attraverso il sito stesso.

Una di queste sono le cosiddette "**smart lists**", che permettono all'utente, attraverso suggerimenti automatici del software basati sull'esperienza lavorativa passata, di creare nuove connessioni, sulla falsa riga di quanto già avviene per LinkedIn.

Altra menzione va fatta per l'applicazione **Jobvite**. Le funzionalità principali sono due, da un lato un database di annunci di lavoro, dall'altro il suggerimento automatico di offerte di lavoro basato sulle informazioni che l'utente condivide su Facebook.

Altra applicazione interessante, ancora in forma embrionale al momento, è la **Timeline professionale**, una linea temporale che traccia le passate esperienze lavorative dell'utente. È chiaro anche qui l'intento di rendere il profilo dell'utilizzatore una sorta di curriculum visivo, sempre con il fine di avvicinarsi al modello LinkedIn.

Ciò enunciato, possiamo facilmente vedere come sia più funzionale per il recruiter il modello LinkedIn, tuttavia si deve altresì notare come la direzione di sviluppo presa da Facebook su questo tema negli ultimi anni faccia sì che l'*head hunter* debba spostare la sua attenzione sempre più su questo secondo media. A riprova di ciò è bene chiarire che già oggi i due siti vengono, nella maggior parte dei casi, utilizzati congiuntamente. Questa modalità è sicuramente la più auspicabile in quanto, seppur implicando in per sé stessa il rischio di una inutile sovrabbondanza di informazioni non pertinenti, permette al reclutatore di delineare un profilo sostanzialmente definito ancor prima della fase dei colloqui. Se è quindi vero ed imprescindibile che questa procedura possa rappresentare un seppur minimo aumento di costo in termini temporali, dall'altra parte, semplifica e nel contempo aumenta l'efficacia della

fase di selezione, potendosi operare un'accurata scrematura dei candidati fin dalle fasi iniziali del processo.

### **2.3 TWITTER**

Alla stregua di Facebook anche Twitter rappresenta un'ottima via per creare connessioni professionali, sviluppare l'employer branding e ottenere informazioni sui possibili candidati per un posto vacante. Nato nel 2006 come servizio gratuito di social networking e microblogging, Twitter dà l'opportunità agli utenti di aggiornare il proprio profilo attraverso i cosiddetti "tweet", ovvero messaggi istantanei della lunghezza massima di 140 caratteri. Nonostante il più ristretto bacino di utenti, circa 500 milioni, la possibilità per ogni utilizzatore di creare un proprio "microblog" determina interessanti canali informativi per il reclutatore. Quest'ultimo potrà, attraverso la lettura dei post, individuare le potenzialità del soggetto che possano soddisfare i requisiti della posizione richiesta. Inoltre attraverso un mirato uso degli "hashtag" l'impresa può aumentare considerevolmente la portata dei propri annunci di lavoro. A seconda delle informazioni immesse, infatti, il recruiter può raggiungere qualsiasi utente twitter in qualsiasi momento prescindendo dal grado di connessione digitale che ha con quest'ultimo. Altra interessante caratteristica è l'esistenza di una chat dedicata al mercato del lavoro accessibile tramite l'hashtag "#jobhuntchat".

### **2.4 INSTAGRAM**

Un'ulteriore modalità per accrescere le potenzialità del proprio employer branding può essere rappresentata dall'utilizzo, da parte dell'azienda, del particolare social network Instagram. Fondato nel 2010, questo social media serve all'utente per scattare, modificare e condividere fotografie con la propria cerchia di connessioni. È inoltre possibile condividere propri file video della lunghezza massima di 15 secondi.

L'azienda può utilizzare queste caratteristiche per aumentare la propria visibilità e reputazione attraverso la condivisione di immagini e video legati alla vita in azienda, alle modalità di lavoro, a particolari programmi di welfare aziendale, eventi particolari e testimonianze di dipendenti o dirigenti. Vi è inoltre da considerare che per determinati settori produttivi, soprattutto nel campo della creatività, moda, film-making e design, Instagram può rappresentare un ottimo veicolo per valutare preventivamente le capacità artistico-creative del potenziale candidato.

### **2.5 YOUTUBE**

Negli ultimi anni, accanto al curriculum cartaceo, si fa strada con sempre maggiore successo il videocurriculum, ovvero un video di presentazione durante il quale il candidato racconta le proprie esperienze professionali, cercando di far risaltare le proprie competenze e capacità.

Il videocurriculum è lo strumento più moderno, di candidatura e selezione allo stesso tempo, utilizzato dai job seekers. Si tratta di uno strumento importato dagli Stati Uniti, dove l'89% dei datori di lavoro dichiara di avvalersene.

La diffusione di questo strumento è stata possibile principalmente grazie a YouTube, un video-sharing website che permette la condivisione e la visualizzazione in rete di file video. Di proprietà di Google Inc. è ad oggi il terzo website più visitato al mondo.

Il videocurriculum si presenta come uno strumento valido per entrambe le parti. Offre infatti la possibilità al recruiter di mantenere una maggiore attenzione e di effettuare in tempi brevi una prima scrematura dei candidati, ed a questi ultimi il grande vantaggio di rafforzare il senso delle proprie affermazioni, accompagnandole con gestualità, tono della voce e sguardo; si presenta infatti come l'unico strumento che offre la possibilità di creare un'empatia immediata con il datore di lavoro.

Allo stesso tempo però, se da un lato si tratta di uno strumento potenzialmente efficace, dall'altro può risultare rischioso, poiché evidenzia anche eventuali aspetti a svantaggio del candidato, come la timidezza o la mancanza di creatività. Per tale motivo è opportuno

utilizzare questo strumento solo nel caso in cui si è certi di essere in possesso delle competenze tecniche per poter realizzare un video efficace. (Prunesti, Perciavalle; 2013)

## 2.6 PRIVACY POLICY

È necessario chiedersi, a questo punto, data l'indubitabile attrattività ed utilità di questi strumenti per i recruiter, quanti e quali siano i rischi etici e legali del ricorso a tali mezzi. Portato inevitabile della tendenza appena descritta è, di fatto, che gli addetti al reclutamento utilizzino i social media al fine di indagare sugli aspetti strettamente personali e privati della vita dei candidati.

Si ipotizzi, a tal proposito, la situazione in cui, a seguito di un colloquio andato a buon fine, la candidatura venga infine rigettata a causa di informazioni non attinenti la vita professionale del candidato ottenute grazie alla condivisione via Facebook. Il rischio sotteso è che l'azienda incorra in un vero e proprio illecito, ovvero la discriminazione per ragioni di razza, etnia, genere o religione nella ricerca del candidato. Sono infatti vigenti, per tutti gli stati membri UE, due direttive la n. 43 del 2000, anche detta: "The racial equality directive" e la n.78 del 2000 chiamata: "The employment equality directive." Le due direttive invitano gli stati membri ad adottare norme nazionali che siano utili a contrastare in maniera efficace ogni forma di discriminazione. In Italia le direttive sono state recepite dal decreto legislativo 256/2004, il quale impone il risarcimento del danno in tutti i casi laddove sia provato che il candidato non ha ottenuto il posto per ragioni meramente discriminatorie. Una normativa analoga si ravvisa anche in altri paesi quali il Regno Unito e gli Stati Uniti d'America. Ivi il problema è tenuto in alta considerazione. Negli Stati Uniti, ad esempio, ha fatto scuola il caso della University of Kentucky, la quale ha dovuto risarcire 125000 dollari ad un candidato britannico rifiutato per aver espresso le sue convinzioni sulle teorie creazionistiche su un celebre social network. Nel Regno Unito, l'ACAS (advisory conciliation and arbitration service), ente governativo per la risoluzione extragiudiziale delle controversie lavoristiche, ha redatto una guida all'uso dei social media rivolta appunto ai reclutatori nelle aziende britanniche.

Senza entrare nel merito della questione giuridica si possono utilizzare le parole dell'avv. Sarah Beeby, senior associate del SNR Denton Law Firm: *«By relying on potentially inaccurate web images that may have been 'tagged' to your candidate, you run a serious risk of discriminating against people; particularly if you turn someone down for a job after seeing images of them in a wheelchair, with their children, or perhaps attending a religious festival»* (<http://www.personneltoday.com/hr/social-media-background-checks-a-minefield-for-recruiters/>).

È evidente come, dall'altra parte, siano giustificabili le istanze degli HR manager che, soprattutto per il reclutamento di posizioni di top management, abbiano la necessità di conoscere alcuni fattori personali del candidato potenzialmente pregiudizievole per l'azienda. Tuttavia è doveroso sottolineare e prendere ad esempio come best practice l'atteggiamento e le parole di Ms. Jacqueline Wiltshire, director of HR and organisational development at Ealing Council: *«To an extent, it depends on how senior the hire is; a CEO job perhaps demands greater care and attention than a junior admin position. But I think it's worth pointing out that even if we in HR don't like something we see about a candidate on a social networking site, we have to be grown up and accept that we need to fill positions and work with people who may have very different interests and private lives to our own. If we do become too puritanical about what people do in their private lives, we may find it difficult to fill certain jobs altogether»* (<http://www.personneltoday.com/hr/social-media-background-checks-a-minefield-for-recruiters/>).

Un'ulteriore buona pratica da seguire può essere l'enfaticizzazione dell'uso di LinkedIn e commercial job boards a discapito della consultazione dei social network a scopo non professionale. Ciò permetterebbe una maggiore giustificabilità delle informazioni acquisite a causa del carattere, appunto, professionale, del social media utilizzato per il reclutamento.

Come infatti, in Germania, è già stato delineato e proposto un disegno di legge che definisca una distinzione giuridica tra social network sulla scia di Facebook e network professionali come LinkedIn, inibendo l'uso dei primi e permettendo l'utilizzo dei secondi.

Altra auspicabile condotta da seguire per il reclutatore è dare avviso al candidato, per esempio durante il colloquio, che verranno utilizzate anche le informazioni che egli condivide sui social network al fine di arrivare alla decisione finale sull'assunzione.

In conclusione non si può non prendere atto del fatto che i social network diventino sempre più strumento efficiente ed efficace all'individuazione della migliore risorsa per il ruolo vacante. È altresì necessario evidenziare come, dall'analisi comparativa, emerga che l'uso congiunto di quante più piattaforme necessarie ad avere un profilo completo, sia la chiave per un utilizzo vincente di questi strumenti digitali. Nonostante le implicazioni etiche e giuridiche insite nell'utilizzo di tali strumenti, si ritiene che questi rappresenteranno la via principale delle aziende per operare le scelte fondamentali nel procedimento di selezione.

### 3. OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ DEL SISTEMA

Ad un primo esame degli strumenti di e-recruitment finora trattati, il quadro dei vantaggi e delle criticità appare per così dire consolidato, in linea con la maggior parte delle ricerche che si sono occupate di questo tema (Kapse, Patil, Patil, 2012; Dhamija, 2012).

In un primo momento ci si occuperà di enunciare questi punti di forza e punti critici, sia dal punto di vista delle aziende che dei job seekers.

In un secondo momento, prendendo spunto da alcune ricerche più recenti (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2015; ADP, 2012; Sharma, 2014) e compiendo un ripensamento complessivo, si proverà a delineare un quadro di condizioni necessarie per poter intraprendere oggi con successo la strada del web.

#### 3.1 PUNTI DI FORZA

Sia per le aziende che per i job seekers, è indubitabile l'incremento di efficienza nelle funzioni di recruitment per le prime, o per la ricerca di lavoro per i secondi.

Questa generica implementazione può essere chiarificata sotto diversi aspetti.

- **Tempo.** Per le aziende, grazie al web, il recruiting si compie più rapidamente. Non è più necessario rivolgersi a diversi canali eterogenei (ad esempio giornali, radio, agenzie, scuole, università) ed essendo internet un mezzo per definizione reattivo, poiché funzionante 24 ore al giorno e 7 giorni la settimana, i tempi di ricezione dei curricula diminuiscono notevolmente. Dal punto di vista dei job seekers, il ragionamento è analogo. Una volta compilato il proprio CV, è possibile farlo pervenire ad un grande numero di aziende in poche ore, sia sfruttando i Job Boards, che facendo ricerche autonome sui siti delle aziende di proprio interesse (utilizzando le piattaforme di job posting "lavora con noi").
- **Costi.** Grazie agli strumenti di e-recruitment, il costo dell'intero processo di selezione diminuisce drasticamente, e non solo per merito del taglio dei tempi: grazie ai social media (LinkedIn in primis) aumentano i casi in cui è possibile evitare il ricorso ad agenzie specializzate. Per i job seekers, sia inviare il proprio CV tramite posta elettronica che compilare questionari sui siti delle imprese sono operazioni completamente gratuite.
- **Logistica e dati.** L'e-recruitment permette di creare banche dati completamente virtuali (spazio fisico minimo); grazie alle più recenti soluzioni software legate ai database è possibile mantenere questa enorme mole di dati ordinata e sempre consultabile secondo criteri appositamente scelti. Per questi motivi, il carico di lavoro amministrativo dell'ufficio risorse umane risulta complessivamente ridotto.
- **Distanze e visibilità.** Chiaramente, il web abbatte ogni distanza e permette l'incontro di contatti geograficamente lontani. Per questo motivo, per le aziende, la platea di potenziali contatti raggiungibili tramite annunci on-line è più ampia. Alla stessa stregua, davanti al job seeker si presentano numerose opportunità di contatto con aziende di tutto il mondo.
- **Efficacia complessiva della selezione.** In conseguenza del potenziale maggior numero di persone raggiunte, della scelta di canali particolari e della possibilità di utilizzare filtri specifici, la produttività del recruitment e l'accuratezza della selezione complessivamente aumentano. In questo modo l'azienda può pervenire a profili più adatti per colmare il posto vacante.
- **Employer branding.** L'e-recruitment è tutt'oggi uno strumento di attrattività molto forte nella quasi totalità dei settori, in particolare per i segmenti di popolazione giovani, computer-friendly e con istruzione medio-alta.
- **Candidati passivi.** Come già visto nel primo capitolo, grazie ai social di tipo professionale come LinkedIn è possibile compiere ricerche e raccogliere informazioni anche su chi non sta cercando attivamente un posto di lavoro (solitamente perché ne ha già uno), ma che, in seguito ad un'offerta allettante, potrebbe decidere di cambiare azienda.

### 3.2 CRITICITÀ

Nella letteratura dedicata a questo tema è possibile individuare una serie di elementi ricorrenti; nel corso di questo paragrafo e nel seguente si proverà a dimostrare come oggi in realtà buona parte di questi “tradizionali” punti deboli sia stata superata, e di come sia più sensato rielaborare la visione di questi ostacoli.

- Digital divide. Con questa espressione si intende il divario tra chi ha accesso alle tecnologie informatiche e chi ne è escluso, per questioni economiche, infrastrutturali o per livello d’istruzione ricevuto.

Inizialmente considerato come un elemento di discriminazione, è diventato oggi un fattore secondario, nella misura in cui le infrastrutture legate al web sono diffuse pressoché globalmente.

Di fatto, le competenze informatiche di base sono obbligatorie per qualsiasi occupazione di tipo impiegatizio; l’assenza di esse costituisce già un fattore di esclusione naturale dalla maggior parte delle selezioni.

- Ridondanza CV. Anche il problema dell’afflusso di troppi CV, molto spesso inadeguati, è stato pressoché superato dalla creazione di sempre più sofisticati software legati al recruitment e allo stoccaggio dei curricula in banca dati. Un’ulteriore strategia messa in atto dalle aziende è la richiesta di compilazione moduli con dati già classificati in campi precisi nella sezione di job posting “lavora con noi”.

- Insostituibilità della relazione umana. Ci sono una serie di motivi e situazioni che per diverso tempo hanno sottinteso limiti strutturali dell’e-recruitment:

1. Impossibilità dell’utilizzo degli strumenti di e-recruitment per profili manageriali elevati. In buona parte, grazie all’implementazione di LinkedIn ad esempio, è un pregiudizio sfatato. Chiaramente permane un ultimo step di verifica competenze e carattere, delegato ad un operatore; nel complesso, e in particolar modo nella fase di recruitment, il processo è stato digitalizzato.
2. In certi settori sembra insostituibile il confronto face-to-face. Permangono ad oggi casi in cui ciò è vero, ma il trend è chiaro: è lecito pensare che le operazioni on-line prevarranno in ogni settore. A questo riguardo, è da non sottovalutare il frequente ricorso a strumenti di videochiamata e videoconferenza (Skype in primis) proprio per istituire colloqui on-line con i candidati.
3. Dal momento che l’iter della selezione non può essere al 100% on-line, rimane difficoltosa l’integrazione dei processi on-line e off-line. In realtà, si sono affermati procedimenti ben equilibrati che permettono di alleggerire il carico dell’operatore, in modo da permettergli più precisione ed efficienza nell’eventuale colloquio.

A questi primi ostacoli, in buona parte affrontati e superati, se ne aggiungono altri più recenti, talvolta più sottili.

- Nuove discriminazioni ed effetto “grande fratello”. Come già visto nel capitolo precedente, per quanto riguarda i job seekers, i social network si rivelano un’arma a doppio taglio. Se, da un lato, l’opportunità di far vedere pubblicamente aspetti della propria personalità può essere un incentivo all’assunzione e un’ulteriore fonte di informazioni per i recruiter, dall’altro è sempre più rischiosa l’esclusione in base alle proprie opinioni o persino in base al proprio aspetto fisico (in primis la bellezza).

- Fake. Dal lato dei recruiter, si deve fare sempre più accurata l’attività di verifica di competenze e background (possibilmente prima del colloquio). Nonostante la possibilità di controllare su più social network la biografia del candidato, il compito è tendenzialmente reso più difficile dall’aumento di consapevolezza dei job seekers. Oltre alla classica sopravvalutazione delle proprie competenze, sul web si riscontrano veri e propri decaloghi per mantenere “puliti”, “in ordine” e appetibili i propri profili social. È chiaro che anche strategie di questo genere possono distorcere la realtà.

- Trasparenza e coerenza. Anche per le aziende l’utilizzo del web e la visibilità in esso richiamano inevitabilmente un grado maggiore di trasparenza nei processi di selezione e coerenza complessiva in fatto di comunicazione. Al riguardo, persino il primo periodo dopo l’assunzione deve rivelarsi in linea con quanto promesso, proprio per evitare feedback

negativi e danni di immagine (Shafique, 2012).

### 3.3 OTTIMIZZAZIONE DEI CANALI DI E-RECRUITMENT

Tanto per le aziende quanto per i job seekers, è diventata necessaria la padronanza degli strumenti on-line. Entrambe le tipologie di attori, infatti, si devono affacciare ad internet con idee chiare, un progetto preciso e competenze trasversali consolidate. Solo con queste premesse è possibile raggiungere un livello minimo di visibilità, evitare quindi di essere sommersi dalla moltitudine di competitors presenti e, nel caso delle aziende, di poter non solo raggiungere le migliori risorse, ma anche di dare una buona immagine all'impresa.

**Job seekers.** Per i job seekers è necessario mettere in atto le principali tecniche di personal branding (<http://www.centodieci.it/2015/01/7-hr-manager-su-10-usano-social-per-controllare-nuovi-candidati-ecco-come-farsi-assumere-col-recruitment-2-0/>). Come già spiegato nel secondo capitolo, è fondamentale essere presenti sui principali social network (ad es. LinkedIn, Facebook, Twitter) con profili adeguati, ben presentati ed è buona abitudine mantenerli aggiornati con discreta frequenza, facendo particolare attenzione ai traguardi professionali e ai successi personali. L'immagine che traspare da questi profili è già indice significativo delle competenze in merito di social media, marketing, comunicazione e conoscenza delle dinamiche del web.

Le opportunità derivanti dall'utilizzo delle commercial job boards permangono stabili: rilasciare il proprio CV e i propri dati qui può essere ancora utile.

Gli strumenti di job posting stanno diventando strategici soprattutto per le grandi imprese e multinazionali; è consigliabile seguire le imprese per cui si vorrebbe lavorare e inviare loro il proprio curriculum.

Anche se è di fatto ancora agli albori, non è da sottovalutare l'evoluzione del fenomeno dei videocurriculum; può rivelarsi un ottimo strumento se, come già spiegato nel capitolo precedente, ne viene fatto un buon utilizzo.

**Aziende.** Per quanto riguarda il lato delle aziende, il ragionamento è del tutto analogo.

Rispetto ad un primo decennio di densità relativamente bassa, in cui per il solo fatto di avere un sito internet aziendale o utilizzare e-mail riscuoteva fascino e visibilità, negli ultimi 8-10 anni gli strumenti on-line sono diventati un must per ogni azienda. Questo ha comportato anche un ripensamento delle strategie di recruitment. Se in un primo momento, su questo fronte, la distanza tra piccole e grandi imprese si era ridotta (il web era un'opportunità ad armi pari per tutti), con la saturazione delle presenze, il web è diventato qualcosa di complesso.

Sebbene l'e-recruitment comporti generalmente un taglio drastico dei costi e dell'energie utilizzate dall'ufficio risorse umane, è oggi necessario soddisfare alcuni presupposti per garantire l'efficacia del processo. Anche questa operazione potrebbe infatti implicare un investimento iniziale non indifferente, ad esempio nel caso in cui l'azienda non possieda già al proprio interno le competenze richieste o non abbia già una buona visibilità sul web.

In relazione agli obiettivi prefissati, soprattutto nel caso di avvio attività di job posting, è generalmente auspicabile che l'azienda adotti un buon sito internet e che esso riscuota ottima visibilità sul motore di ricerca. All'interno della finestra di job posting, la struttura stessa del modulo di compilazione richiede particolare attenzione: i campi da riempire devono corrispondere agli effettivi interessi del recruiter. La seconda operazione è creare profili o pagine aziendali sui principali social networks e fargli avere la migliore visibilità possibile, per avere vantaggi sia in termini di marketing di prodotto che di employer branding e recruitment. In rapporto allo stoccaggio CV in banca dati è necessario dotarsi di strumenti adatti per garantire la privacy sulle informazioni dei contatti. Per alleggerire e rendere più efficiente il lavoro dei recruiters, è infine consigliato acquisire un software specifico (ad esempio <http://www.openkey.it/website/action.do?dispatch=recruitment-personale>. Ma come questo, si trovano tante tipologie di software sul web), che possa facilitare l'operatore nelle funzioni di raccolta, archiviazione e consultazione dei curricula ai fini della selezione.

A fronte di questo investimento in strumenti e strutture, è necessario altresì un investimento

in termini di competenze e sviluppo organizzativo.

Prima di poter avviare questo programma di innovazione ci si deve assicurare di possedere sufficienti competenze informatiche, di social media marketing e competenze classiche di recruitment, ma anche esperienza pregressa nel recruitment 2.0. Per implementare la strategia è naturale avviare programmi sinergici tra l'ufficio risorse umane e gli uffici marketing e comunicazione, nella misura in cui, come già visto, alcuni strumenti, come i profili e le pagine social, presuppongono uno sguardo trasversale e possono riportare benefici a cascata su tutti i settori. A livello di comunicazione, è particolarmente importante saper gestire profili social dal momento che la stessa visibilità può essere considerata un'arma a doppio taglio: così come è possibile trarre tanti vantaggi da questa opportunità, è altrettanto facile procurare danni all'immagine dell'azienda, nel caso in cui si fallisca in fatto di trasparenza, coerenza, interpretazione dei feedback e interazione coi profili.

Limitandosi al settore HR, risultato naturale di questi sforzi è un miglioramento dell'employer branding, il quale, a sua volta, è fonte di benefici su ogni operazione di recruitment. Un ultimo effetto riguarda la tendenza a poter fare a meno di agenzie terze per le funzioni di recruitment e selezione. Con una buona visibilità, una gestione attenta delle pagine social e un ufficio HR in grado di occuparsi di tutto ciò, l'operazione di recruitment può essere gestita internamente e autonomamente con ulteriore risparmio in termini economici ed efficacia nella scelta del giusto candidato.



## **4. ANALISI AZIENDALE**

### **4.1 CARATTERISTICHE DELL'AZIENDA**

Al fine di verificare le tesi esposte in questo elaborato ci è sembrato opportuno confrontarci con la realtà aziendale, ponendo quesiti circa l'utilizzo attuale degli strumenti di recruitment.

In quest'ottica abbiamo condotto l'intervista alla Dott.ssa Di Capua, People Development Manager presso l'azienda metalmeccanica Brevini Power Transmission, facente parte del gruppo Brevini Group Holding SpA.

Brevini Group Holding SpA detiene Brevini Power Transmission (riduttori e sistemi di trasmissione) Brevini Fluid Power (sistemi idraulici) e Brevini Gear Systems, che rende grandi ingranaggi di precisione per qualsiasi applicazione industriale; complessivamente la holding impiega 2500 dipendenti.

Istituita a Reggio Emilia nel 1960 dai fratelli Brevini, Brevini Power Transmission, fu la prima azienda italiana produttrice di riduttori epicicloidali.

Brevini Power Transmission è tra i primi cinque produttori mondiali nel settore delle trasmissioni e dei riduttori meccanici, grazie alla crescita delle quote di mercato nelle applicazioni industriali (industria dell'acciaio, la produzione della plastica, movimentazione materiali) e nei sistemi innovativi come generatori eolici, impianti di riciclaggio dei rifiuti e produzione di energia. Brevini è un attore importante anche nel settore minerario e in tecnologie marine.

### **4.2 IL MODELLO DI RECRUITMENT DI BREVINI POWER TRANSMISSION**

In sede di intervista ci è sembrato opportuno, in primis, individuare quali siano i motivi principali per cui il settore HR, nell'azienda in questione, si rivolge agli strumenti di e-recruitment, chiedendo alla Dott.ssa Di Capua di assegnare ad ognuno un punteggio, in termini di importanza, che rientri tra lo 0 e il 5.

Come prevedibile, le finalità principali di questi strumenti innovativi sono riscontrabili nell'ampliamento del bacino dei candidati, nell'individuazione di candidati mirati, e nella pubblicazione di annunci di lavoro (risultati con valore uguale o superiore a 4 sulla già citata scala da 0 a 5).

L'utilizzo degli strumenti di e-recruitment, tuttavia, non viene utilizzato esclusivamente per far fronte al processo di selezione, ma viene anche colto come un'opportunità dall'azienda per sviluppare l'employer branding (valore 3/5).

La dottoressa spiega che grazie ad una collaborazione vincente con il settore Marketing/Comunicazione ed "un utilizzo mirato e moderno dei social" è possibile diffondere un'immagine coerente dell'azienda e della sua cultura.

Trattandosi di un'azienda a vocazione internazionale, come per il recruitment, anche per l'employer branding, è indispensabile un alto grado di flessibilità nell'utilizzo dei canali; la dottoressa sottolinea infatti la necessità di disporre di diversi strumenti e canali per fare employer branding, tra i quali «la partecipazione ai Career Day», «i contatti con Scuole», «Università e Business School».

Una volta individuate le ragioni che stimolano l'utilizzo degli strumenti di e-recruitment, abbiamo cercato di coglierne i vantaggi rispetto ai metodi tradizionali.

Date le dimensioni aziendali, Brevini Power Transmission dispone di un ufficio HR ben strutturato che gli permette di svolgere in piena autonomia le attività di recruitment e selezione.

Una struttura di questo tipo garantisce all'azienda di sfruttare pienamente i vantaggi tipici dell'utilizzo del web nel processo di selezione: abbattimento dei costi del servizio, semplificazione e rapidità delle procedure, verifica e controlli incrociati dei CV e possibilità di alimentare un archivio di candidature in modo costante.

In aggiunta a questi, vengono esposti diversi vantaggi basati su un'evoluzione del rapporto con le agenzie di *head hunting* e di somministrazione; rispetto alla delegazione, lo svolgimento della selezione internamente gestito, rivela diversi aspetti positivi:

- Qualità dello screening. Il lavoro di un HR interno «può risultare più mirato rispetto allo stesso lavoro svolto da un *head hunter*», perché tiene conto delle peculiarità dell'azienda.
- «Flessibilità rispetto ai vincoli di una eventuale assegnazione a una società di *head hunting*: il web permette di svolgere attività di recruitment per monitorare il bacino delle candidature anche senza dover formalizzare una ricerca».

Nonostante questo le agenzie di *head hunting* e di somministrazione rimangono insostituibili in determinate situazioni. Ci si riferisce alle prime per la ricerca di «posizioni manageriali medio-alte». Dal momento che per questi determinati profili è necessaria una maggiore attenzione alla valutazione di più competenze, da quelle tipicamente funzionali a quelle più generalmente trasversali, è necessaria una particolare specializzazione che non è possibile integrare negli uffici di selezione interni. Per quanto riguarda le seconde esse permangono punto di riferimento «per posizioni operative di produzione e logistica». In questo caso una maggiore efficacia è infatti data dalle caratteristiche proprie delle agenzie. Queste ultime hanno infatti la possibilità di reclutare «molte persone in poco tempo» e di assicurare una maggiore flessibilità in uscita nonostante un lieve aumento dei costi. Si rende, altresì, testimonianza del fatto che, ad oggi, le aziende incontrano non poche difficoltà nel trovare neolaureati competenti da inserire nell'ambito della selezione delle risorse umane. Pochi sono infatti i corsi di studio che permettono a questi di ottenere le competenze professionali necessarie a prestare la propria attività direttamente in azienda, a differenza di quanto già avviene all'estero.

L'accento si sposta in seguito sugli aspetti critici legati all'utilizzo delle piattaforme digitali in chiave di reclutamento. Si sottolinea anzitutto l'assenza di filtri. Ciò comporta una sovrabbondanza di candidature inadatte al profilo richiesto, data soprattutto dall'immediatezza d'utilizzo dei mezzi informatici per l'invio dei CV. Pertanto si verificherà «un sovraccarico [di lavoro] per la Funzione HR», determinando un non trascurabile aumento dei costi. È inoltre aspetto problematico il controllo della correttezza delle informazioni contenute nei curriculum, nonché la qualità delle relative referenze.

Entrando nel merito degli strumenti digitali impiegati dalla Funzione HR di Brevini Power Transmission si distingue tra il sito web aziendale e i vari social media. Il primo, utilizzato in particolare per la ricerca delle posizioni in Italia, pur fungendo da buon catalizzatore di candidature non riesce a soddisfare interamente «le esigenze in termini di recruitment». Rimane infatti inefficace rispetto alla possibilità di individuare i job seeker passivi. Questo limite può essere superato attraverso l'utilizzo dei social network come strumento integrativo.

L'azienda in analisi si avvale principalmente di due di questi strumenti, LinkedIn e Monster, l'uno votato alla ricerca di profili manageriali ed il secondo, di più immediato utilizzo, per l'individuazione di profili junior. La dott.ssa Di Capua ritiene, inoltre, che l'uso dei social media non può prescindere da una strutturazione definita dell'Area HR, riscontrabile solitamente in ambienti aziendali di medie e grandi dimensioni. Di conseguenza, nella realtà italiana, caratterizzata da una particolare frammentazione del tessuto produttivo, si richiede ai recruiter di sviluppare una maggiore ecletticità. Dovrà, di fatti, essere in grado di utilizzare congiuntamente ed in modo complementare i nuovi strumenti offerti dalla digitalizzazione unitamente a quelli tradizionali.

## CONCLUSIONI

L'obiettivo del presente elaborato consiste nell'analizzare le più recenti metodologie di reclutamento nel mercato del lavoro e in che modo esse impattino con sempre maggiore rilevanza le decisioni strategiche del comparto HR nelle aziende.

Analogamente il processo di digitalizzazione dei canali di personal branding ha permesso non soltanto di incrementare la visibilità dei job seekers, in particolare di coloro non attualmente impegnati in una ricerca attiva di occupazione, bensì consente anche una personalizzazione creativa del proprio profilo.

Alla luce di queste considerazioni si sono innanzitutto analizzati gli attori principali coinvolti nel processo di selezione e reclutamento, nonché la totalità delle interazioni rese possibili dalla diffusione del web e, in un secondo momento, dall'avvento del 2.0.

Successivamente ci si è soffermati sulle diverse modalità operative di reclutamento online, operando una distinzione di carattere funzionale tra le pratiche di e-recruitment, in senso stretto, e quelle di social recruitment. A riguardo di quest'ultimo ambito si è compiuto un raffronto circostanziato tra le piattaforme social più diffuse, evidenziandone le peculiarità e le differenti modalità d'impiego.

In ultimo si sono messe a fuoco le opportunità e, per converso, le criticità che emergono dall'evoluzione di queste ultime tendenze.

A supporto di ciò nella parte finale di questa analisi si riportano alcune riflessioni critiche sviluppate a partire da un'intervista condotta a un'operatrice esperta del settore HR.

Da tutto quanto sopra considerato emergono interessanti spunti per la valutazione di ulteriori sviluppi futuri nel campo dell'e-recruitment. L'imponente digitalizzazione dei mezzi di comunicazione implica un costante aggiornamento delle competenze sia per quanto riguarda i reclutatori, ma anche per ciò che attiene ai job seekers.

Un aspetto particolarmente interessante dal punto di vista aziendale è la possibilità di utilizzare i nuovi recruitment tools digitali al fine di ottenere una maggior personalizzazione dei profili dei candidati nel processo selettivo. È evidente come uno strumento quale il videocurriculum, cui già si è fatto cenno, permetta di superare le tradizionali dinamiche di reclutamento caratterizzate da un alto grado di impersonalità. Al fine di garantire maggior efficacia alla propria funzione, il selezionatore 2.0 si troverà a dover padroneggiare strumenti di ricerca sempre più complessi e che richiederanno sempre più uno sforzo creativo, soprattutto per quanto riguarda l'employer branding.

In conclusione, l'era della sharing economy impone ritmi di innovazione sempre più serrati, unitamente a repentini cambiamenti strategici e strutturali alle aziende; starà a queste ultime cavalcare tali trend, costruendosi così il proprio vantaggio competitivo.

BENEDETTA BORGATTI

CLAUDIA FERELLI

MICHELE GANDOLFI

NICOLO' IURILLI

## APPENDICE

### INTERVISTA ALLA DOTT.SSA FRANCESCA DI CAPUA

1) Valuta utilizzando una scala da 0 a 5 il grado di importanza che riveste ognuno dei motivi individuati come i principali motivi di utilizzo dell'e-recruitment:

verificare il cv del candidato

3
---

allargare il bacino di candidati

4
---

trovare candidati mirati

5
---

informarsi sulla rete di contatti professionali del candidato

0
---

pubblicare annunci di lavoro

5
---

sviluppare l'employer branding

3
---

2) Quali ritieni siano i vantaggi e gli svantaggi apportati dall'utilizzo del web?

#### *Vantaggi*

- *semplificazione e rapidità del processo*
- *risparmio sui costi di head hunting e assenza di vincoli*
- *controlli incrociati sulle informazioni fornite dai candidati*
- *possibilità di alimentare un archivio di candidature in modo costante*
- *possibile affiancamento ad altri canali di recruitment per una maggiore capillarità*
- *il lavoro di screening effettuato dalla Funzione HR può risultare più mirato rispetto allo stesso lavoro svolto da un head hunter, per la peculiarità dell'azienda*

#### *Svantaggi*

- *assenza di filtri: i candidati tendono ad inviare la propria candidatura anche quando non del tutto interessati o non in linea con i requisiti, e tendono a candidarsi più volte e per diversi annunci, questo comporta un sovraccarico di candidature che non verranno considerate.*
- *è molto difficile verificare la correttezza delle informazioni e chiedere referenze*
- *il lavoro di screening può comportare un sovraccarico per la Funzione HR*

3) Avete un proprio sito web aziendale? Ritieni sia un buon strumento di reclutamento?

*L'azienda dispone di un sito web corporate che al momento risulta funzionale al recruitment per le posizioni in Italia.*

*Il sito web pubblica in automatico gli annunci che vengono gestiti tramite un applicativo interno alla Funzione HR con il quale è possibile gestire l'intero iter di selezione (candidature, cv, valutazioni, archivio associato agli annunci o ai bacini di candidature che si vogliono monitorare costantemente).*

*Questi strumenti non sono al momento utilizzati per il recruitment interno, che viene svolto in caso di necessità dalla funzione HR Sviluppo nell'ambito dei processi di valutazione delle risorse.*

*Visti i costi e la flessibilità, lo strumento web risulta valido, anche se non copre tutte le esigenze in termini di recruitment.*

**4) Cosa determina la scelta del canale di reclutamento online?**

*I principali criteri:*

- Impostazione generale delle Funzione HR che si è strutturata per svolgere sempre più in autonomia le attività di recruitment e selezione, ricorrendo all'head hunting solo per posizioni particolarmente critiche per le quali è necessario operare una caccia mirata presso aziende affini per settore.*
- Costi del servizio.*
- Qualità dello screening.*
- Flessibilità rispetto ai vincoli di una eventuale assegnazione a una società di head hunting: il web permette di svolgere attività di recruitment per monitorare il bacino delle candidature anche senza dover formalizzare una ricerca.*
- Velocità e creazione di una banca dati informatica qualora vi fossero altri candidati idonei oltre al candidato scelto ed inserito, quindi maggiore rapidità nel chiudere una ricerca successiva equivalente.*

**5) Quali social utilizzate maggiormente? Quale ritieni sia il più efficace e perché?**

*L'azienda utilizza LinkedIn e Monster.*

*Le due strumenti risultano complementari: per profili medio-alti italiani e stranieri LinkedIn risulta il più efficace; per profili junior italiani Monster risulta il più efficace poiché abbiamo l'impressione che i neolaureati lo trovino più immediato.*

**6) L'utilizzo dei social cambia in base alla qualifica della posizione vacante? In particolare ritieni sia uno strumento valido per la selezione dei manager?**

*In particolare LinkedIn è un valido strumento per i profili manageriali.*

**7) Ritieni l'utilizzo dei social sia più efficace per aziende di medio-grandi dimensioni? Perché?**

*L'utilizzo dei social richiede almeno una strutturazione di base della funzione Ricerca e Selezione e di conseguenza un utilizzo non estemporaneo, in questo senso può risultare più efficace nelle organizzazioni medio-grandi che abbiano processi HR adeguati.*

*Inoltre l'attività di recruitment richiede competenze e sensibilità che non sono sempre sovrapponibili alle competenze degli addetti alla selezione; chi svolge attività di recruitment in modo continuativo sviluppa competenze specifiche nella lettura dei cv, nella conoscenza dei settori di interesse, nella verifica delle informazioni contenute nei cv e nell'attività di screening che richiede un'attenzione particolare per limitare il rischio di scartare candidature valide o di appesantire il processo con candidature inadeguate.*

**8) Utilizzate i social come Facebook e Twitter per verificare i profili politico-culturali dei candidati? Ritieni le posizioni socio-politiche possano influenzare un recruiter?**

*L'azienda non effettua verifiche sulle posizioni politico-culturali dei candidati e si attiene alla verifica del profilo di competenza, sia in fase di recruitment sia in fase di selezione.*

**9) Ritieni l'utilizzo dei social possa essere considerato un metodo per fare employer branding?**

*Un utilizzo mirato e moderno dei social contribuisce molto all'employer branding: questo richiede una forte sinergia con la funzione Marketing/Comunicazione per una realizzazione organica degli strumenti e per una diffusione coerente dell'immagine e della cultura aziendale.*

*Come per il recruitment anche l'employer branding richiede flessibilità nell'utilizzo dei canali. Un'azienda industriale internazionalizzata deve disporre di diversi strumenti e canali per fare employer branding, per esempio la partecipazione ai Career Day; i contatti con Scuole, Università e Business School, etc.*

**10) Utilizzate agenzie per selezionare alcuni profili? Lo sviluppo dell'e-recruitment ha cambiato il rapporto con queste? In particolare ritieni l'utilizzo dei social, andando a semplificare il processo e a ridurre i costi, possa portare al venir meno delle agenzie di somministrazione?**

*L'azienda ricorre a società di head hunting e ad agenzie di somministrazione per alcune esigenze specifiche:*

- *Tendenzialmente si ricorre all'head hunting per posizioni manageriali medio-alte*
- *Si ricorre invece ad agenzie di somministrazione per posizioni operative di produzione e logistica*

*Lo sviluppo dell'e-recruitment ha diminuito il ricorso soprattutto alle società di head hunting. È ragionevole pensare che le società di reclutamento in genere non verranno meno del tutto, principalmente per le seguenti ragioni:*

- *Difficoltà di gestire internamente tutte le attività di recruitment senza una funzione HR strutturata*
- *Difficoltà di effettuare una ricerca diretta nelle aziende di interesse*
- *Difficoltà di reclutare molte persone in poco tempo come avviene nelle società di somministrazione*
- *Formazione professionale incompleta o inadeguata per molti neodiplomati e neolaureati: la scuola e l'università faticano a preparare i giovani all'ingresso nel mondo del lavoro (si riscontra una grande differenza con i candidati stranieri)*
- 
- *Una soluzione di recruitment che preveda un unico canale via web risulta forse applicabile per organizzazioni di grandi dimensioni con un elevato turnover, per le quali sia fattibile stabilire rigidi criteri di ingresso su un grande numero di potenziali candidati anche senza esperienza (es. laureati con un certo voto, conoscenza di due-tre lingue, flessibilità, etc.). Il tessuto industriale italiano presenta forse un maggior numero di aziende medie o piccole per le quali è importante avere un processo di recruitment e selezione flessibile e mirato, in cui il recruiter sappia 'leggere fra le righe' del cv del candidato.*

## BIBLIOGRAFIA

- Amendola, E., (2008). *Corporate Recruiting*. Bologna: Anthea Consulting s.r.l.
- 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.
- Dhamija, P. (2012). E-recruitment: a roadmap towards e-human resource management. *Researchers World. Journal of Arts, Science & Commerce*, 3, 3 (2), 33-39.
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 26, 3, 241-259.
- Kapse, S., Vishal S.Patil, Nikhil V. Patil, (2012). E-recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1, 4, 82-86.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *E-services per l'impiego di Francia, Svezia, Regno Unito, Germania e Paesi Bassi*, marzo 2015.
- Prunesti, P., Perciavalle, M. (2013). *Farsi assumere in tempo di crisi*, Milano: Franco Angeli editore.
- Shafique, O. (2012). Recruitment in the 21st Century, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4, 2, 887-901.
- Sharma, N. (2014). Recruitment Strategies: a power of E-Recruiting and Social Media, *International Journal Of Core Engineering & Management*. 1, 5, 15-35.
- Sollazzo, M. (2011) *E-recruitment: il reclutamento si sposta sul web. Il caso Monster*, Roma: tesi universitaria a La Sapienza.

## SITOGRAFIA

- (<http://www.marcofaverio.com/tesi-recruiting-online/i-punti-di-forza-e-di-debolezza-e-recruiting/>; <http://blog.manpowergroup.it/giovanifuturo/e-recruitment-ricerca-e-offerta-di-lavoro-si-incontrano-in-rete>).
- <http://www.pmi.it/economia/lavoro/news/54280/recruiting-e-annunci-di-lavoro-come-attrarre-talenti-in-azienda.html>
- (<http://www.centodieci.it/2015/01/7-hr-manager-su-10-usano-social-per-controllare-nuovi-candidati-ecco-come-farsi-assumere-col-recruitment-2-0/>).
- [http://www.tgcom24.mediaset.it/rubriche/2014/notizia/social-recruiting-tra-mito-leggenda-e-realta\\_2033125.shtml](http://www.tgcom24.mediaset.it/rubriche/2014/notizia/social-recruiting-tra-mito-leggenda-e-realta_2033125.shtml)
- [http://www.digital4.biz/hr/approfondimenti/selezione-del-personale-la-parola-d-ordine-e-social-recruiting\\_43672155678.htm](http://www.digital4.biz/hr/approfondimenti/selezione-del-personale-la-parola-d-ordine-e-social-recruiting_43672155678.htm)
- <http://www.softwareadvice.com/resources/hr-best-job-boards-2014/>
- <http://www.reviews.com/job-sites/>

<https://jobsearch.knoji.com/linkedin-vs-monstercom-vs-indeed-for-employers-which-job-posting-works-best/>

<http://websuccessteam.com/WSTblog/2011/10/job-search-facebook-vs-linkedin/>

<http://www.walkersands.com/Blog/facebook-and-linkedin-marketing-comparing-apples-to-apples/>

<http://blog.hubspot.com/sales/linkedin-vs-twitter-for-social-selling>

<http://www.careerprofiles.info/job-searching-social-networking-sites.html>

<http://www.personneltoday.com/hr/using-social-media-for-recruitment-2013-xperthr-survey/>

<http://www.personneltoday.com/hr/social-media-background-checks-a-minefield-for-recruiters/>

<http://www.personneltoday.com/hr/legal-qa-the-risks-of-using-social-media-as-a-recruitment-tool/>

<https://www.work4labs.com/how-to-use-the-top-six-social-media-platforms-for-recruiting/>

<https://www.recruiter.com/social-recruiting.html>

<http://blog.workible.com.au/top-10-best-social-media-recruiting-tools/>

<http://www.talentculture.com/6-social-media-recruiting-strategies-you-should-be-doing-but-probably-arent-2/>

<http://www.tintup.com/blog/5-companies-that-have-nailed-social-media-for-recruiting/>