



## **Professioni Digitali**

### **Le professioni di domani, raccontate dai protagonisti di oggi**

*Direzione di Alberto Maestri*

Il paradigma digitale ha aperto opportunità straordinarie, per chiunque. Innovazione, dati, omni-canalità sono solo alcune delle keyword alla base di questa profonda rivoluzione: per i professionisti di oggi e domani diventa fondamentale rimanere aggiornati e competenti in uno scenario così dinamico, fluido, stimolante. In questo contesto Professioni Digitali propone una collezione di guide pratiche raccontate dai protagonisti di oggi: autori che hanno saputo fare la differenza nel proprio settore diventando fonte di ispirazione per tanti. Una Collana dedicata a consulenti, freelancer, professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze e a quanti hanno da poco intrapreso la via del digitale. Libri agili, pratici e concreti, ricchi di consigli, casi studio, testimonianze e contributi di grandi esperti nazionali e internazionali, pensati per approfondire competenze specifiche e le metodologie più innovative.

Il dialogo continua su...

 <https://www.linkedin.com/company/francoangeli/>



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Anna Martini, Silvia Zanella

# #DIGITAL RECRUITER

Social network, AI,  
gamification e strumenti tech  
per i professionisti HR

Prefazione di Elisabetta Caldera

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso  
In copertina: © Shutterstock

1a edizione. Copyright © 2019 by FrancoAngeli srl, Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Elisabetta Caldera</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	15
<b>1. Scenario</b>	»	21
1. Il mercato del recruiting italiano	»	21
2. Il digital e i social network in Italia	»	25
3. Cos'è il digital e social recruiting in Italia e nel mondo	»	30
<b>2. Chi è il digital recruiter e cosa fa</b>	»	37
1. Un po' recruiter, un po' marketer	»	37
2. Cultura aziendale e <i>brand ambassador</i> interni: ovvero, ogni azienda è un social network	»	44
3. <i>Social media policy</i> e linee guida interne	»	49
<b>3. Competenze e skill</b>	»	57
1. La selezione, oggi, cosa è?	»	57
2. Networking	»	62

<i>Intervista a Osvaldo Danzi</i>	pag.	62
3. Digital e social media management per HR	»	72
4. Personal branding	»	78
<i>Personal Branding Canvas per il social recruiter</i> di Luigi Centenaro	»	84
5. <i>Employer branding</i> nell'era digitale	»	90
<i>Intervista a Silvia Parma</i>	»	96
<b>4. Le attività del digital recruiter</b>	»	106
1. La giornata tipo del digital recruiter	»	106
2. LinkedIn	»	115
<i>I servizi specifici per le Risorse Umane</i> di Andrea Attanà	»	118
3. Facebook	»	131
4. Twitter	»	146
5. Instagram	»	153
6. WhatsApp	»	169
7. Google	»	170
<b>5. Non solo social network: il digitale al servizio delle Risorse Umane</b>	»	173
1. Glassdoor & Co: datori di lavoro sotto la lente	»	173
2. Video e recruiting, quali sinergie?	»	177
3. Piattaforme di blogging	»	180
4. I portali di ricerca di lavoro non sono scomparsi	»	189
5. La SEO	»	191

<i>Intervista a Guido Gobetti</i>	pag.	192
6. Multicanalità	»	197
7. Software, tool, tutto quello che può servire	»	200
<i>Advanced sourcing, i super poteri del recruiter</i>		
di Luca Tamburrino	»	205
8. Uno sguardo al futuro del lavoro: robot, intelligenza artificiale, startup, <i>human cloud, sharing economy, app,</i> blockchain, gamification	»	210
<i>L'HR tech per la talent attraction</i>		
di Matteo Cocciardo	»	213
<i>Intervista a Monica Magri – La gamification per una digital experience di pre-selezione</i>	»	223
<b>6. Conclusioni – Le 5 cose da non dimenticare per diventare eccellenti digital recruiter</b>	»	227
<b>Bibliografia, blog e account da seguire</b>	»	233



## Prefazione

*di Elisabetta Caldera\**

Immaginate un'azienda trasparente, la cui cultura, le cui norme e obiettivi siano del tutto visibili alle persone al suo interno così come al suo esterno. E immaginate quindi che immenso sforzo di coerenza sia necessario di fronte a questa permeabilità, quanta apertura e flessibilità, quali politiche di reale miglioramento continuo vadano messe in atto di fronte alla vasta quantità di feedback da parte di chiunque (clienti, dipendenti, partner, competitor ecc.).

Utopia?

Forse; vero è che le organizzazioni saranno sempre più dei sistemi aperti, in cui il confine fra interno ed esterno sarà più labile e in evoluzione. Solo chi sarà capace di includere e integrare potrà avere successo nel mercato.

Un passo necessario e appassionante è, dunque, iniziare a rinnovare le proprie politiche di selezione avvicinandole, come questo libro suggerisce, alle politiche di marketing.

Il digital recruiting, infatti, è un fondamentale elemento di accelerazione della digitalizzazione del mondo del lavoro. Ma può essere anche un potente acceleratore di cambiamento culturale per quelle aziende, imprese, startup che

\* Human Resources Director, Europe at Vodafone – [linkedin.com/in/elisabetta-caldera-97149b5](https://www.linkedin.com/in/elisabetta-caldera-97149b5).

abbiano voglia e desiderio di confrontarsi con la realtà esterna, non solo per attrarre talenti ma anche per integrare diversi stimoli e mettersi creativamente in discussione.

Questo oggi è importante perché, anche in un momento di scarsa occupazione, si sarebbe molto miopi pensando che i giovani desiderino entrare nelle organizzazioni semplicemente seguendo le aspirazioni e le ambizioni della precedente generazione.

Che cosa vuol dire, infatti, oggi entrare in un'organizzazione aziendale?

Anche in questo caso siamo di fronte a radicali e profondi cambiamenti.

Tramontata l'idea del posto fisso, si sta formando un nuovo dialogo fra la persona, il lavoro, e chi il lavoro lo offre. Le persone saranno sempre meno interessate al ruolo, al classico posto di lavoro in favore di un maggior interesse per il progetto, il risultato, l'obiettivo da raggiungere. Dal canto loro anche le organizzazioni cercheranno più competenza e flessibilità, persone capaci di imparare a imparare e anche a disimparare. La robotizzazione, l'automazione, l'utilizzo di intelligenza artificiale stravolgeranno i ruoli, così come li conosciamo oggi nelle aziende e nella libera professione.

Quindi meno ruolo e più competenza: questa sarà la chiave.

Già si vedono i primi segni di cambiamento. Diverse ricerche negli Stati Uniti ormai parecchi anni fa dimostravano che era sempre più difficile trovare giovani che avessero il desiderio di intraprendere una carriera manageriale, preferendo di gran lunga la strada delle startup e della consulenza. Questo è un trend che non si riflette ancora così potentemente in Europa, ma per certo ha già cambiato il modo in cui le aziende attraggono i giovani e l'atteggiamento dei giovani verso le organizzazioni.

C'è più interesse per il brand purpose dell'azienda, cioè il significato profondo della promessa che l'azienda fa ai

suoi clienti e quindi alle sue persone, e c'è più attenzione all'impatto che l'azienda ha sull'ecosistema in cui vive, cioè la sua responsabilità sociale, la sua sostenibilità, la sua capacità evolutiva e d'innovazione.

Quindi l'ingresso in un'organizzazione è diventato un momento in cui si sigla un patto meno focalizzato di prima sulla natura contrattuale del rapporto, con la promessa implicita di una capacità di evoluzione da entrambe le parti affinché il patto possa poi durare nel tempo. In sintesi, io entro nella tua organizzazione perché questa sarà capace di innovarsi, e tu scommetti su di me in base alla mia capacità di cambiare e far crescere le mie competenze in coerenza con le tue necessità.

Per poter essere in grado di comprendere questa nuova dinamica il libro pone l'accento su una fondamentale necessità: bisogna essere capaci di ascoltare. È questa forse l'essenza del nuovo processo di selezione.

Qui si potrebbe dire: la selezione è già un processo di ascolto.

Non sempre purtroppo.

Fino a oggi siamo stati abituati a proporre dei ruoli ai candidati, ad analizzare la loro congruità con questi ruoli e in caso di reciproco interesse a siglare un patto basato solo ed esclusivamente su questi due elementi.

Il digital recruiting permette invece di testare l'attualità della nostra proposta, modificarla se necessario, misurarci con l'esterno.

L'ampiezza delle informazioni cui abbiamo accesso ci darà la possibilità di comprendere meglio il mercato, di conoscere e apprendere competenze, difficili da reperire all'interno, e dare voce a fenomeni che potremmo viceversa internalizzare solo molto più tardi.

Infatti, proprio perché più vicino alle metodologie e agli strumenti del marketing, il digital recruiting permette alle aziende di ingaggiare da subito i potenziali candidati in un confronto di contenuto sui prodotti, in una co-crea-

zione che ha il doppio vantaggio di stimolare l'impresa a riflettere sul proprio fine, così come di testare la persona sulla sua motivazione in modo più immediato rispetto al passato.

Inoltre, come ben illustrato nel libro, sviluppare il digital recruiting comporta un maggior coinvolgimento delle persone all'interno, e richiede capacità da parte dell'organizzazione nel mobilitarle, pur preservandone la spontaneità e l'attendibilità.

Il tema dell'attendibilità ritorna in molte pagine di questo libro perché in molti sono tentati di rendere la propria immagine digitale migliorativa rispetto a quella reale ed essere in grado di comprendere e gestire questo rischio è una delle sfide più complesse per un social recruiter. Inoltre la disponibilità d'informazioni sugli stessi recruiter o sui manager delle organizzazioni fornisce oggi ai candidati molte più informazioni sulla controparte. Il rischio è un appiattimento aprioristico sulle posizioni dell'altro, al fine ultimo di piacere.

Per questo qualunque processo di selezione digitale deve avere un momento di confronto di persona, in cui esprimere quella parte della competenza umana che non può essere sostituita da macchine o profili digitali. Altrimenti un algoritmo finirà per sostituire gli stessi recruiter.

Quindi, per i candidati, la capacità di avere una propria voce e di renderla rilevante per gli altri sarà un vero elemento distintivo. Così come un buon processo di digital recruiting sarà costruito in maniera tale da garantire di selezionare non chi si limita a processare velocemente le informazioni ma chi piuttosto è in grado di elaborarle e suggerirle.

Il tutto con velocità, semplicità ed efficienza.

Ed è anche questo ad attirare le aziende verso il digital recruiting.

L'esperienza della mia azienda, Vodafone, è per esempio molto positiva. Non solo ci siamo dati l'ambizione di gestire

in due anni oltre il 50% delle ricerche tramite canali social, ma già oggi le nostre ricerche sono viste nel mondo da oltre 23 milioni di persone. Abbiamo inoltre mosso i primi passi nell'ambito dell'intelligenza artificiale e dell'analisi dei dati, ben attenti tuttavia a non perdere il valore aggiunto della competenza "umana". Il tutto è in più rinforzato da una forte politica di *brand ambassador* interni, dalla capacità di sviluppare logiche di attrazione molto più segmentate e dall'utilizzo dei diversi canali per raggiungere diverse popolazioni. Il network personale, la comprensione dei contenuti dell'azienda e quindi la capacità di scelta dell'audience e la calibrazione dei messaggi: tutte queste sono le caratteristiche che chiediamo ai nostri *brand ambassador*. E per certo la loro presenza attiva sui social è fondamentale. E lo è quanto più autentica e spontanea.

E anche per noi è stato e continua a essere un percorso di apprendimento, di sperimentazione e di cernita dei diversi social da utilizzare, come bene suggerisce questo libro.

Il volume infatti non solo si concentra con dovizia di particolari sulle caratteristiche di un buon digital recruiter, ma fornisce anche una panoramica dettagliata e concreta degli strumenti a disposizione, illustrando come crescere in una professione che sarà sempre in costante evoluzione e cambiamento.

Proprio per questo, come sottolineano le autrici, la capacità di ascolto, la curiosità e la costruzione di network sono le caratteristiche chiave di chi voglia intraprendere questa esperienza.

Questo libro aiuta inoltre a comprendere, come si evince dall'intervista a Silvia Parma, la necessità per tutte le organizzazioni di aprirsi a questa naturale evoluzione di un processo fondamentale per la vita di un'organizzazione: la scelta delle persone.

È inoltre un avvincente elemento di riflessione sulle capacità chiave per il successo nel lavoro di qualunque per-

sona e organizzazione: ascolto, capacità di integrazione, adattamento.

Queste sono le competenze del futuro ma, se pensiamo al percorso dell'uomo sulla terra, sono anche le competenze della nostra esistenza fino a oggi.

Forse, come fra le righe suggeriscono le autrici, dovremmo semplicemente socializzarle di più.

## Introduzione

Quella che vi accingete a leggere è l'edizione aggiornata di un libro uscito nel 2017 intitolato *#Social Recruiter*. Non sono passati nemmeno tre anni e abbiamo sentito insieme a FrancoAngeli l'esigenza di rivedere e integrare il testo, tanto questa professionalità è ancora in trasformazione.

Certo, non è variato di molto lo scenario dei social network, perlomeno fra quelli principalmente utilizzati. Ma di sicuro, è il mondo intero a essere (ancora una volta) cambiato.

Sono intervenuti almeno altri tre elementi a modificare lo scenario. In primo luogo, la familiarità acquisita con il web ha reso i recruiter più inclini a sperimentare nuove forme del digitale, che in questa nuova versione del testo trovano ampio spazio. Pensiamo alle app, alla gamification, agli strumenti più specificamente dedicati al matching. In seconda battuta, c'è stata una vera e propria accelerazione della tecnologia in ambito Risorse Umane, con l'esplosione di quello che viene definito "HR tech" a cui dedicheremo un paragrafo *ad hoc*, oltre a tutti i macrofenomeni che vedono il digitale, la robotica, l'esponenziale, l'automazione come i driver effettivi del futuro del lavoro. Da ultimo, e forse è la cosa più importante, è emersa

una nuova consapevolezza da parte delle direzioni del personale, che sempre più hanno preso coscienza dell'importanza di questi temi e hanno deciso di farli propri. L'uscita del libro ha aperto un dibattito sul tema che ancora non si è concluso, e abbiamo pensato di raccogliere qui i feedback riscontrati.

Ecco perché adesso parliamo dunque di digital recruiter. Troverete quindi nuovi contributi su tematiche che nel 2017 a malapena esistevano, dati aggiornati, ricerche al tempo inedite. Al tempo stesso, è corretto dire che molte sezioni sono rimaste invece intatte, specie quelle relative ai processi e alle attività: non è che improvvisamente non siano più valide, anzi. Nell'edizione passata, esordivamo dicendo che lo scopo di questo libro è far diventare sempre più social chi si occupa di recruiting, che sia in azienda o in un'agenzia per il lavoro. Perché, come vedremo nelle prossime pagine, è il recruiting stesso che sta diventando inesorabilmente social.

Se è vero che – come abbiamo appena detto – l'impianto e molti brani rimangono fondamentalmente immutati – si tratta di un'evoluzione e non di una rivoluzione (quella è già avvenuta, volenti o no) – vorremmo ampliare il nostro focus di attenzione. Ecco quindi che, accanto all'aggiornamento dei numeri, degli studi, delle funzionalità delle piattaforme social, troverete nuovi spunti su come utilizzare il digital nella vostra quotidianità di selezionatori.

Esattamente come nel testo originale, procederemo in un percorso che prevede cinque tappe. Come prima cosa, delineeremo lo **scenario** all'interno del quale si inserisce oggi la professionalità del selezionatore. Racconteremo quindi come è cambiato negli ultimi anni il mercato del recruiting in Italia, quali sono le principali tipologie di operatori e a chi si rivolgono. Parallelamente, descriveremo l'esplosione dei social network e del digital nel nostro Paese, la loro diffusione, i loro modelli. Da ultimo, faremo

il punto su **cosa intendiamo per digital e social recruiting** e come questo è percepito da candidati e aziende, tanto a livello nazionale quanto sul piano internazionale.

In seconda battuta, ci concentreremo sulle caratteristiche distintive della **professionalità del digital e social recruiter**. Vedremo che affianca alle attività più classiche della ricerca di personale progetti sempre più legati al marketing e alla comunicazione. Cercheremo di dimostrare che **ogni azienda è un social network** e che è necessario far leva su *ambassador* interni e su *policy* e linee guida condivise.

Esamineremo poi in dettaglio le principali **competenze** che gli verranno sempre più richieste. Se le skill in area HR saranno via via date per scontate, assumeranno maggior rilievo capacità quali: il networking, il social media management per le Risorse Umane, il personal branding, l'*employer branding*. Intervalleremo contenuti originali con interviste a esperti del settore.

Come quarta tappa, affronteremo le **attività professionali** che ogni buon social recruiter svolge quotidianamente. Vedremo la sua giornata tipo, tra LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp, Glassdoor e video. Parleremo poi di come vanno trasformandosi le *job board*, di perché è necessaria almeno un'infarinatura di *Search Engine Optimization*, di come sfumano i confini tra on e offline, di come si sta profilando il **futuro del lavoro**, di cosa significa fare blogging in contesti HR.

Da ultimo, ripercorreremo le cinque cose da non dimenticare per diventare un eccellente digital recruiter.

Partiamo dal presupposto che – per chi opera nelle Risorse Umane – si renda più necessario saper padroneggiare il linguaggio del digitale e dei social media, saper comunicare online e – naturalmente – saper creare delle relazioni di lungo periodo con tutti i propri interlocutori.

Che si lavori all'interno di un'impresa o in una società di selezione, che si sia consulenti freelance o affermati *he-*

*ad hunter*, la sostanza non cambia. Il digitale ha radicalmente trasformato non solo gli strumenti ma anche gli approcci della ricerca di un candidato. Non sapersi presentare bene online, non essere efficaci su Facebook, snobbare Twitter o peggio ancora LinkedIn può precludere opportunità di business importanti. Viceversa, conoscere a fondo le dinamiche del business networking può aprire le porte a target un tempo impensati.

Ciò che conta è quindi avvicinarsi a questi canali senza chiusure ma al contempo consapevoli che vanno apprese delle technicalità. Puntare su competenze di marketing e comunicazione, rendersi disponibili a una formazione continua, essere pronti a sperimentare e rischiare: ecco cosa fare per diventare selezionatori davvero efficaci.

Se poi siete – più in generale – responsabili delle Risorse Umane, non dimenticate che ogni azienda è un social network e che nella parola **collega** è nascosto un mondo fatto di relazioni, connessioni, scambi. Per coinvolgere collaboratori (attuali e futuri) la comunicazione online può rivelarsi il vostro asso nella manica, da calare con investimenti, tempistiche e metodi adeguati.

In questo libro cercheremo di adottare il **taglio più pratico possibile**: useremo tanti esempi concreti, “addomesticheremo” i concetti del social media e digital marketing, vedremo quali strumenti ha più senso utilizzare se non si è propriamente del mestiere. Vogliamo aiutarvi a costruire e affinare la vostra strategia di personal ed *employer branding*, avvalendoci di interviste a esperti del settore e ricorrendo a molti spunti utili per **mettersi subito al lavoro**.

È un’opera a quattro mani, in cui abbiamo provato a mettere a frutto le nostre competenze ed esperienze nell’ambito tanto del recruiting quanto del marketing e della comunicazione.

Un grazie particolare va a Elisabetta Caldera, Group Technology Human Resources Director di Vodafone, che

ha riscritto per noi la prefazione di questo libro. A Osvaldo Danzi, che ci ha raccontato il suo punto di vista aggiornato sul networking. A Luigi Centenaro, sempre ispiratore sui temi del personal branding, in una veste aggiornata. Ad Andrea Attanà, Sales Manager di LinkedIn Italia, per il dietro le quinte della piattaforma business. A Silvia Parma, Global HR Business Partner Smart Power Business Line ABB, per aver condiviso la sua strategia, raccontandone anche l'evoluzione. A Guido Gobetti, Digital Transformation Manager, per i suoi nuovi suggerimenti in ambito SEO. A Monica Magri, HR and Organization Director di Adecco Group in Italia, per la sua testimonianza sulla gamification. A Luca Tamburrino, Account Executive di Indeed, per la sua carrellata sulle tecniche di ricerca candidati avanzata. A Matteo Cocciardo, CEO di In-recruiting, per la sua analisi sull'HR tech legato alla *talent attraction*.

Non ultimo, un grazie a Claudio, Giancarlo, Tiziano, Teodoro, Ascanio, Rubio e a Ada, ai quali questo libro è dedicato.

Buona lettura!