

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

L'EVOLUZIONE DEL PROCESSO DI RECLUTAMENTO E SELEZIONE DEL  
PERSONALE – IL CASO ICCREA BANCA

Dello Russo Silvia

---

RELATORE

Marino Costanza

---

CANDIDATO

# INDICE

<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>INTRODUZIONE</b> .....	5
<b>CAPITOLO 1: SELEZIONE DEL PERSONALE – RECLUTAMENTO TRADIZIONALE</b> .....	6
<b>1.1 L’IMPORTANZA DELLA SELEZIONE</b> .....	6
<b>1.2 JOB ANALYSIS E JOB PROFILE</b> .....	6
<i>1.2.1 Job Description</i> .....	7
<i>1.2.2 Person Specification</i> .....	7
<i>1.2.3 Job Profile</i> .....	7
<b>1.3 IL RECLUTAMENTO</b> .....	8
<i>1.3.1 Mercato interno e mercato esterno</i> .....	8
<i>1.3.2 L’annuncio</i> .....	11
<b>1.4 LA SELEZIONE</b> .....	11
<i>1.4.1 Lo screening dei curriculum</i> .....	12
<i>1.4.2 La valutazione</i> .....	12
<i>1.4.3 La scelta del candidato</i> .....	14
<b>1.5 L’INSERIMENTO NELL’ORGANIZZAZIONE</b> .....	14
<b>CAPITOLO 2: E-RECRUITING E SOCIAL RECRUITING</b> .....	16
<b>2.1 DEFINIZIONE</b> .....	16
<b>2.2 GLI STRUMENTI DELL’E-RECRUITMENT</b> .....	16
<i>2.2.1 Attrazione</i> .....	17
<i>2.2.2 Screening</i> .....	18
<i>2.2.3 Selezione</i> .....	19
<i>2.2.4 Inserimento</i> .....	20
<b>2.3 VANTAGGI E SVANTAGGI DELL’E-RECRUITMENT</b> .....	22
<i>2.3.1 Vantaggi</i> .....	22
<i>2.3.2 Svantaggi</i> .....	23
<b>CAPITOLO 3: RECLUTAMENTO E SELEZIONE IN UN GRUPPO BANCARIO ITALIANO</b> <b>– GRUPPO BCC ICCREA</b> .....	26
<b>3.1 INTRODUZIONE</b> .....	26
<b>3.2 STORIA ED INQUADRAMENTO ECONOMICO</b> .....	26
<i>3.2.1 La nascita del Gruppo Bancario Iccrea</i> .....	26
<i>3.2.2 Il Gruppo Iccrea oggi</i> .....	27

<b>3.3 I CARATTERI DISTINTIVI DELLE BCC .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4 GLI ORGANI SOCIALI .....</b>	<b>29</b>
<b>3.5 IL PROCESSO DI RECLUTAMENTO E SELEZIONE NEL GRUPPO ICCREA .....</b>	<b>30</b>
<b>3.6 LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE DEL GRUPPO .....</b>	<b>39</b>
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>43</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>46</b>

## ABSTRACT

Il presente elaborato tratta le diverse fasi logiche del processo di reclutamento e selezione nella loro evoluzione in termini di strumenti e canali, da quelli tradizionali basati esclusivamente su sistemi analogici di ricerca e contatti personali con i potenziali candidati, all'utilizzo di strumenti di ricerca e selezione basati su tecnologie innovative, fino al ricorso ad algoritmi basati su sistemi di intelligenza artificiale e canali digitali quali *social network*, professionali e non.

Lo studio si è basato sulla ricerca ed analisi di ampia letteratura in materia ed è stato verificato tramite l'approfondimento concreto presso uno dei principali gruppi bancari nazionali.

La valutazione dei vantaggi e degli svantaggi dei processi descritti in ogni fase evolutiva ha portato alla conclusione che risulta opportuno l'utilizzo di un *mix* di strumenti e tecniche tradizionali con strumenti e tecniche innovative, anche in virtù di problemi etici e di *privacy* che questi ultimi possono comportare.

## INTRODUZIONE

Le risorse umane sono da sempre, e sempre di più, un fattore di fondamentale importanza per il successo e per il mantenimento del vantaggio competitivo di un'organizzazione.

Il processo di selezione del personale rappresenta, quindi, un momento estremamente delicato per l'organizzazione che deve essere gestito correttamente e con professionalità affinché si riveli efficace per il raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati.

Il presente elaborato ha lo scopo di analizzare il funzionamento del processo di selezione e reclutamento del personale all'interno delle organizzazioni, e si propone, inoltre, di esaminare come l'avvento di *Internet* e della tecnologia stiano cambiando ogni aspetto della nostra vita, compreso il processo di reclutamento e selezione.

Nel primo capitolo verrà trattato il processo tradizionale, passando in rassegna tutte le fasi di cui si compone: l'identificazione del bisogno di una nuova risorsa, la descrizione del profilo ricercato attraverso le operazioni di *job analysis* e *job profile*, la stesura dell'annuncio e la pubblicazione sul mercato, lo *screening* dei curriculum, la valutazione dei candidati attraverso il colloquio ed altre prove valutative come i *test*, i questionari e l'*Assessment Centre* ed infine la scelta definitiva del candidato. Nella parte conclusiva del capitolo si analizzerà il momento dell'inserimento della nuova risorsa all'interno dell'organizzazione.

Nel secondo capitolo verranno trattati l'*e-recruitment* e il *social recruitment*, ossia l'attività di ricerca e reclutamento del personale svolti tramite *Internet*, la tecnologia ed i *social network*, ripercorrendo le fasi principali del processo per analizzare alcuni importanti sviluppi tecnologici che ne hanno rivoluzionato lo svolgimento ed esaminando anche quali sono i vantaggi e gli svantaggi che derivano dal loro utilizzo. Infine, il terzo e ultimo capitolo dell'elaborato sarà dedicato alla presentazione di un caso aziendale, in particolare riguardo al funzionamento del processo di reclutamento e selezione all'interno del Gruppo BCC Iccrea, il maggiore gruppo bancario cooperativo italiano, per verificare il suo posizionamento rispetto all'introduzione delle nuove tecnologie per il reclutamento delle sue risorse. La scelta del Gruppo Iccrea BCC ai fini del caso studio è stata determinata dal fatto che si tratta di uno di principali gruppi bancari italiani di nuova costituzione e, pertanto, particolarmente attivo nel reclutamento di nuove risorse. Inoltre, la Direzione Risorse Umane del Gruppo ha offerto grande disponibilità di contatti diretti che hanno facilitato le interviste e la conseguente raccolta di informazioni.

# CAPITOLO 1: SELEZIONE DEL PERSONALE – RECLUTAMENTO TRADIZIONALE

## 1.1 L'importanza della selezione

Il processo di ricerca e selezione del personale è costituito da una serie di attività che hanno l'obiettivo di ricoprire le esigenze di personale delle organizzazioni per la realizzazione degli obiettivi aziendali prefissati. Questo processo, che si articola in diverse fasi, serve ad individuare il personale che meglio risponda alle caratteristiche richieste dall'organizzazione per occupare diverse posizioni professionali, in termini di qualità, abilità, attitudini, conoscenze e competenze (Gandolfi, 2003).

Essendo stato riconosciuto il ruolo fondamentale che le persone hanno nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi, la selezione ha acquisito sempre più importanza (Innocenti, 2021), in quanto il suo esito può favorire o meno la realizzazione dei risultati desiderati.

Un'azienda, infatti, raggiunge un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti quando è in grado di selezionare, inserire, sviluppare e trattenere gli individui con più potenziale e talento al proprio interno.

Tutte le fasi facenti parte del processo di selezione del personale riguardano sia la selezione esterna, quella che si svolge verso chi si trova al di fuori dell'azienda, sia la selezione interna, nei confronti di persone già presenti nell'organizzazione. In questo ultimo caso il fine è quello di trasferire/promuovere l'individuo ad un'altra posizione.

Il processo di selezione si conclude con la scelta del candidato, attraverso un'attenta e articolata valutazione che deve essere il più possibile obiettiva, per scegliere la “persona giusta” per una determinata posizione lavorativa.

## 1.2 *Job analysis e Job profile*

Per iniziare la prima fase del processo di selezione – il reclutamento – è necessario individuare chiaramente quali sono le caratteristiche e le competenze ricercate nei candidati; perciò, si deve procedere alla stesura del profilo della posizione che si intende andare a ricoprire.

Nello specifico, si devono svolgere le attività di *Job Analysis* e di stesura del *Job Profile*.

La *Job Analysis* comprende al suo interno le attività di *Job Description* e *Person Specification* (Cortese e Del Carlo, 2008), due dimensioni diverse ma integrate fra loro.

### 1.2.1 Job Description

La *Job Description* è un documento scritto contenente le responsabilità, le mansioni e le relazioni che dovranno essere svolte dalla figura che verrà inserita nella posizione vacante. Per ottenere una descrizione precisa possono essere utilizzati vari strumenti di indagine, ad esempio un'intervista al lavoratore che in quel momento sta ricoprendo la posizione o al responsabile di area o l'osservazione diretta del lavoro. Lo strumento che viene maggiormente utilizzato è un'intervista al responsabile di area e/o con i colleghi che richiedono l'inserimento di una nuova risorsa.

Per la stesura della descrizione di posizioni organizzative che ancora non esistono o che stanno subendo profonde trasformazioni, i selezionatori spesso utilizzano interviste di gruppo sia al personale interno all'organizzazione (responsabili, colleghi), sia a esperti esterni (consulenti, colleghi di altre organizzazioni, ecc).

Nella *Job Description* devono essere specificati: il titolo della posizione, una sintetica descrizione contenente le finalità che la contraddistinguono, le mansioni e le competenze, il posizionamento all'interno dell'organigramma, il numero dei colleghi e i riporti gerarchici.

### 1.2.2 Person Specification

La *Person Specification* consiste in una definizione delle competenze tecniche e dei requisiti personali necessari a svolgere con successo la posizione di lavoro descritta. In particolare, si devono descrivere le conoscenze, le abilità e i comportamenti che si ritiene favoriscano risultati eccellenti in quella determinata mansione. Per conoscenze si intende il sapere teorico che rappresenta la base di una professione. Le abilità si riferiscono alla capacità concreta di applicazione delle conoscenze teoriche. I comportamenti, invece, identificano i modi di agire richiesti in determinate situazioni, in cui il candidato potrebbe venire a trovarsi durante lo svolgimento dei suoi compiti (Innocenti, 2021).

### 1.2.3 Job Profile

I due step precedenti sono necessari per poter definire il *Job Profile*: ossia la definizione del profilo professionale del candidato ideale (Cortese, Del Carlo, 2008). A questo fine, il selezionatore deve redigere una *Check-List*, contenente una serie di requisiti specifici, che costituiscono i filtri con cui osservare i vari candidati, per la ricerca di quello ideale. In particolare, sono identificati i limiti geografici entro cui una persona dovrà risiedere, il titolo di studio richiesto e la durata dell'esperienza professionale. Le competenze tecniche e conoscenze sono riprese dalla *Person Specification*, mentre le caratteristiche comportamentali vengono discusse e decise insieme al responsabile di area in funzione degli obiettivi

specifici della posizione. La sezione relativa all'inquadramento e alla retribuzione viene definita in base ai livelli previsti dalle norme del settore professionale in questione e anche in base ai livelli del mercato.

### **1.3 Il reclutamento**

Una volta definito il profilo del candidato, il selezionatore deve avviare la scelta dei canali di reclutamento. Durante questo momento deve tenere conto di un ulteriore parametro: i tempi a disposizione per l'inserimento.

La fase di reclutamento consiste nell'attrarre e far pervenire le candidature più idonee, rispetto al profilo precedentemente definito, tra le quali sarà poi effettuata la selezione (Dello Russo, 2016). Il reclutamento è un momento molto importante affinché la selezione restituisca successivamente risultati positivi.

La fase di reclutamento può essere attivata in un momento preciso, quando è necessaria l'assunzione di una nuova risorsa, ma anche a prescindere da questa esigenza; infatti, per le organizzazioni è sempre utile mantenere aggiornato il proprio archivio di candidature aggiungendo curriculum che al momento del bisogno potrebbero essere d'interesse, ciò anche per evitare che possano andare "persi" alcuni candidati interessanti se si decidesse di avviare il reclutamento solo in prossimità di una immediata assunzione.

Inoltre, la funzione risorse umane può, e deve, cercare di anticipare e programmare i fabbisogni di personale, monitorando nel tempo diversi indicatori, come ad esempio le uscite per pensionamento, i tempi medi di passaggio di livello, l'evoluzione delle tecnologie a supporto della produzione, la necessità di *downsizing* e i piani di mobilità interna. Grazie all'analisi di questi indicatori l'azienda potrà avviare la fase di reclutamento ancora prima che si manifesti il reale bisogno di nuovo personale.

#### *1.3.1 Mercato interno e mercato esterno*

La prima scelta durante la fase di reclutamento riguarda il ricorso al mercato interno o esterno. Entrambe le opzioni sono state ampiamente analizzate in letteratura per verificarne vantaggi e svantaggi, come riportato nella Tabella 1.1 (Gabrielli, 2010; Costa, Gianecchini, 2009; Cortese, Del Carlo, 2008).



Tabella 1.1: vantaggi e svantaggi del mercato interno/esterno nel reclutamento

	VANTAGGI	SVANTAGGI
Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minore “asimmetria informativa</li> <li>• strumento di <i>retention</i>, motivazione e <i>commitment</i></li> <li>• riduzione dei costi e dei tempi di selezione</li> <li>• aumento del ritorno degli investimenti in formazione</li> <li>• minori conflitti sindacali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rischio di obsolescenza professionale del capitale umano, che non viene rinnovato</li> <li>• irrigidimento della cultura aziendale</li> </ul>
Esterno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iniezione di nuove competenze</li> <li>• ibridazione della cultura</li> <li>• attivazione della concorrenza tra lavoratori esterni ed interni</li> <li>• esternalizzazione di parte dei costi per creare le competenze richieste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tempi lunghi</li> <li>• maggiore incertezza</li> <li>• maggiori costi di reclutamento e selezione</li> <li>• maggiori costi di formazione e inserimento</li> </ul>

Fonte: Innocenti, 2021, adattamento da Costa, Gianecchini, 2009.

Il reclutamento che fa ricorso al mercato interno, ovvero a persone che sono già inserite nell’organizzazione in altri ruoli, avviene mediante interventi di mobilità interna o l’attivazione di *job posting*.

Nella prima modalità – la mobilità interna – non sono previste candidature spontanee. I responsabili della funzione risorse umane raccolgono informazioni per individuare la persona più adatta per ricoprire la posizione vacante e, solo successivamente, vengono coinvolti i dipendenti scelti per un colloquio.

Nel caso di *Job Posting*, invece, è la singola persona che si propone spontaneamente per un cambiamento di ruolo, a seguito della pubblicazione di un annuncio in cui sono specificati la posizione in cui si intende inserire la risorsa e il *job profile* atteso.

Molto più variegata sono le fonti del mercato esterno. La scelta del canale da utilizzare dipende dal profilo che si sta cercando e dalla posizione da ricoprire, in quanto ciascun canale permette di raggiungere un determinato target di persone. Sicuramente tra gli strumenti più efficaci ritroviamo: l’autocandidatura e le banche dati, i servizi di *placement* di scuole e università, il passaparola e le inserzioni, ma anche il *recruiting online*, ad esempio tramite *website* o *social network*.

L’autocandidatura è uno strumento molto diffuso, i candidati inviano spontaneamente alle organizzazioni il proprio curriculum vitae, che viene spesso conservato in *database*. Questi *database*

possono essere costituiti sia all'interno delle aziende, sia in altre strutture, come scuole o università. Molto utili risultano infatti gli elenchi disponibili presso queste strutture che consentono di avere una preziosa fonte di reclutamento per la fascia di neodiplomati e neolaureati.

Le organizzazioni spesso hanno un'apposita sezione all'interno del loro sito aziendale dedicato all'acquisizione dei curriculum.

Con il termine "passaparola" si intendono i canali informali attraverso cui potenziali candidati vengono a conoscenza di posizioni vacanti all'interno delle aziende, molto spesso grazie a parenti o amici (Innocenti, 2021).

Le inserzioni sono uno strumento di reclutamento molto efficace in termini di diffusione, infatti, permettono di raggiungere un numero elevato di potenziali candidati. Possono essere pubblicate in formato sia cartaceo che elettronico. La scelta del formato dipende dal *budget* e dal *target* che si intende raggiungere, anche se oggi giorno il formato elettronico è quasi imprescindibile per le organizzazioni. Questo argomento verrà trattato più approfonditamente nel capitolo successivo.

L'inserzione cartacea è il metodo classico, consente di pervenire ad un *target* ampio e differenziato, ma comporta costi elevati. Occorre innanzitutto scegliere la testata su cui pubblicarla (giornali, ordini professionali, riviste specializzate di settore). Il testo dell'inserzione deve sempre contenere: il nome dell'azienda, la posizione offerta e il profilo ricercato.

L'inserzione online permette di pubblicare a costi più bassi, e spesso, anche di mantenere l'annuncio per un periodo di tempo maggiore. Si utilizzano portali specializzati (ad es. *infojobs*) tramite cui gli iscritti possono direttamente rispondere in modo molto veloce. Il *target* che consulta questa tipologia di fonti è sicuramente diverso, più giovane ed esperto nell'utilizzo di internet e delle tecnologie.

Infine, sempre più spesso le aziende utilizzano il *recruiting* online, attraverso piattaforme tecnologiche create appositamente per favorire l'incontro tra le domande di lavoro e le persone che lo cercano.

Accanto a queste fonti del mercato esterno gestite internamente dalle aziende, ne ritroviamo altre che invece sono gestite da strutture private, come ad esempio le Agenzie per il lavoro.

Queste Agenzie gestiscono le loro banche dati e, a pagamento, le mettono a disposizione per la consultazione alle aziende clienti.

Un ulteriore esempio di banche dati a cui le aziende possono accedere sono quelle istituite presso i centri per l'impiego. Questi centri, costituiti a livello regionale, sono una fonte di reclutamento che non richiede costi per le organizzazioni.

### 1.3.2 L'annuncio

L'obiettivo dell'annuncio di lavoro è quello di catturare l'attenzione del lettore, potenziale candidato, e di comunicargli che è in corso la ricerca di una precisa figura professionale (Ferreri, 2003).

La formulazione della domanda, momento cruciale nel processo di reclutamento, deve essere chiara e precisa, poiché l'annuncio serve a preselezionare i potenziali candidati grazie ad un meccanismo di autoselezione e consente "di economizzare i tempi e i costi del successivo processo di selezione" (Innocenti, 2021, p. 147).

Inoltre, anche se effettivamente rivolto ai soli candidati, l'annuncio può di fatto raggiungere un pubblico molto più vasto, diventando un messaggio che molte persone potrebbero associare a quella organizzazione. Per questo, quando le aziende decidono di pubblicare un annuncio, devono pensare anche alla *brand reputation* della propria azienda: un testo ben scritto potrà contribuire a migliorare l'immagine aziendale, mentre, un testo vago e approssimativo non potrà che danneggiare l'impresa sotto diversi punti di vista.

Ogni parola deve essere pensata e scritta affinché il candidato – e qualsiasi altra persona legga - abbia una visione chiara dell'azienda, della posizione offerta e dei requisiti richiesti (Fermi, 2004).

Le informazioni essenziali che devono essere contenute in un annuncio di lavoro sono (Dello Russo, 2016) :

- Il titolo della posizione;
- Il settore di appartenenza e il tipo di business dell'azienda, le dimensioni e la diffusione sul territorio.  
Il nome può anche essere omissivo;
- Il luogo di lavoro (città o area geografica);
- Il contratto offerto e l'inquadramento;
- La tipologia di retribuzione (fissa o in base al fatturato);
- I requisiti ricercati;
- Il numero di persone cercate;
- La scadenza temporale entro cui far pervenire le candidature e la modalità.

### 1.4 La selezione

La procedura di selezione si sviluppa in più fasi: una prima fase di *screening* dei *curricula* e una successiva fase di valutazione e scelta dei candidati.

### 1.4.1 Lo screening dei curriculum

La pubblicazione di un annuncio su uno o più canali di reclutamento spesso determina l'arrivo di un considerevole numero di *curriculum*. Per questo è necessario per il selezionatore effettuare una scrematura iniziale.

L'obiettivo di questa fase è di visionare velocemente il maggior numero di *curriculum* per cercare di restringere il numero di candidati, respingendo quelli meno interessanti.

Proprio per questo motivo è essenziale che ogni candidato scriva la propria presentazione in modo completo ma chiaro e facilmente leggibile. Le fasi successive della selezione saranno infatti rivolte solo a coloro che hanno superato questo primo momento.

È necessario specificare che al giorno d'oggi lo step di controllo dei curriculum è cambiato, in molte aziende sono infatti utilizzate forme di automatizzazione per velocizzarne i tempi.

### 1.4.2 La valutazione

La fase di valutazione rappresenta un momento cruciale all'interno del percorso di selezione poiché serve a verificare le competenze e le caratteristiche individuali dei candidati.

Esistono numerosi metodi per la valutazione dei candidati. Tra i più frequentemente utilizzati dalle organizzazioni ritroviamo l'intervista, i test e *l'Assessment Centre*. La scelta dello strumento da utilizzare dipende dai tempi e dalle risorse che si ha a disposizione.

L'intervista è lo strumento di valutazione e selezione che – da solo o congiuntamente ad altre prove – viene più utilizzato nella selezione del personale.

Le ragioni della “popolarità” di questo strumento sono molteplici (Argentero, 2000):

- Permette una comunicazione a due vie tra l'organizzazione e il candidato, attraverso cui entrambi si formano un'impressione l'uno dell'altro;
- Consente all'organizzazione di formulare una valutazione globale e di pervenire rapidamente ad un giudizio complessivo sull'intervistato;
- Per il candidato, è un momento importante per conoscere la posizione lavorativa ma anche l'organizzazione nel suo complesso.

Per sintetizzare i diversi significati che l'intervista può assumere, a seconda che la si guardi dal punto di vista delle organizzazioni o dei candidati, può essere utilizzata la seguente definizione (Argentero, 2000, p. 26): “L'intervista di selezione consiste in uno scambio di informazioni faccia a faccia tra un rappresentante dell'organizzazione ed un candidato, con la principale finalità organizzativa di valutare i

possibili candidati per una certa mansione e di scegliere la persona o le persone più adatti a svolgerla nel modo ottimale”.

La funzione principale dell'intervista di selezione è quindi quella di valutare. Si deve concludere con un giudizio sul candidato riguardo al suo grado di adeguatezza o meno a ricoprire la posizione per cui si sta selezionando.

L'intervista presenta però anche delle potenziali criticità, in quanto è influenzato da alcune variabili soggettive come le caratteristiche personali dell'intervistatore e dell'intervistato. Proprio questo motivo ha spinto le organizzazioni a cercare di preparare al meglio gli intervistatori e ad avvalersi sempre di più di interviste strutturate.

In un'intervista strutturata ad ogni candidato vengono poste le stesse domande nello stesso ordine. Questa modalità rende possibile il raggruppamento delle risposte fornite dai candidati e la valutazione delle stesse attraverso griglie precedentemente stabilite (Gandolfi, 2003). Tuttavia, è importante non strutturare eccessivamente il colloquio, lasciando anche alcuni spazi in cui il candidato possa esprimersi liberamente, raccontando di sé e dei propri interessi. Una buona soluzione si può ritrovare in una combinazione dei due approcci, lasciando, all'inizio o alla fine, uno spazio per il candidato, e dedicando la parte centrale dell'intervista alle informazioni più strutturate.

I test, un'altra metodologia molto utilizzata nei processi di selezione, consentono di valutare più persone contemporaneamente. I test più utilizzati sono riconducibili a due principali categorie: i test cognitivi (test di abilità generale, psicoattitudinali e di conoscenza) e i test di personalità, che servono ad acquisire informazioni sulla disposizione di una persona a mettere in atto determinati comportamenti in certi contesti e situazioni. Il test di personalità più diffuso è *Big Five Questionnaire*: un test che serve a valutare la personalità del candidato nelle cinque dimensioni fondamentali: estroversione, disponibilità, coscienziosità, stabilità emotiva e apertura mentale (Innocenti, 2021).

Infine, l'*Assessment Centre* è una metodologia che consente di valutare le competenze e le abilità di più candidati contemporaneamente, grazie all'utilizzo congiunto di un insieme di più prove, tra cui test, questionari e prove situazionali. In particolare, queste prove vengono osservate e valutate da un gruppo di valutatori, chiamati *assessor*, con l'intento principale di cogliere i comportamenti e le interazioni messe in atto dai candidati, nel corso di simulazioni che riproducono determinate realtà.

Tale strumento permette di individuare punti di forza e punti di debolezza di popolazioni aziendali interessanti rispetto a una lista di competenze chiave.

L'*Assessment Centre* è però uno strumento che richiede molte risorse, in termini di costi, tempi e persone coinvolte.

### 1.4.3 La scelta del candidato

Al termine delle prove di selezione, il selezionatore deve redigere un rapporto per ciascun candidato che vi ha partecipato, da consegnare successivamente al committente della selezione (il futuro capo, il direttore delle risorse umane, il direttore generale). Il contenuto di questo rapporto, solitamente, è formato da una sintesi delle caratteristiche essenziali contenute nel *curriculum*, dai commenti sulle prove effettuate e da una valutazione dei punti di forza e di debolezza del candidato, con un conseguente giudizio sulla sua idoneità o meno a ricoprire quella posizione (Dello Russo, 2016).

Il selezionatore presenta quindi al committente un numero ristretto di candidati idonei, tra cui quest'ultimo sceglierà la persona da assumere.

### 1.5 L'inserimento nell'organizzazione

L'inserimento in azienda rappresenta la fase conclusiva del processo di selezione. L'ingresso del neoassunto rappresenta un momento molto delicato e di incertezza che per questo deve essere gestito con attenzione e professionalità dalle persone della funzione Risorse Umane. Bisogna assicurare alla persona un adeguato inserimento nel ruolo che è chiamato a svolgere, attraverso percorsi di inserimento e socializzazione, per aiutarla a comprendere cultura e dinamiche del nuovo posto di lavoro e diventare produttiva nel minor tempo possibile.

Accade spesso infatti che i neoassunti lascino il posto di lavoro dopo pochi mesi perché non si sentono a proprio agio e non riescono a integrarsi tra i colleghi. Questo fenomeno ovviamente crea perdite di tempo e di risorse preziose per l'azienda, vanificando il lavoro di *recruiting*. Per questo motivo il processo di inserimento è di fondamentale importanza.

Tra le modalità più efficaci per facilitare socializzazione e trasferimento di competenze organizzative troviamo quelle attività che prevedono l'attivazione di una relazione specifica con un membro dell'organizzazione.

In particolare, una modalità utilizzata frequentemente è l'istituzione di un *Buddy*: è una persona di fiducia che l'azienda reputa in grado di trasmettere i valori e la cultura organizzativa, solitamente viene individuata tra i colleghi dello stesso livello gerarchico e deve essere la figura di riferimento a cui il neoassunto può affidarsi per chiedere chiarimenti e informazioni. La funzione del *Buddy* è principalmente quella di facilitare l'inserimento nell'organizzazione.

Un'altra modalità di affiancamento molto utilizzata è quella del *mentoring*, che ha invece la finalità di facilitare l'inserimento nel ruolo specifico. Consiste in una relazione tra il neoassunto e un dipendente *senior* molto esperto e ha l'obiettivo di favorire il trasferimento di competenze specifiche relative al ruolo che si deve ricoprire.

Il processo di selezione dovrebbe “ufficialmente” concludersi con un monitoraggio dei suoi risultati a distanza di tempo, per valutare le prestazioni e i risultati raggiunti dal candidato, facendo un confronto con ciò che era stato ritenuto importante al momento dell’assunzione.

## CAPITOLO 2: E-RECRUITING E SOCIAL RECRUITING

### 2.1 Definizione

L'avvento di Internet in ogni aspetto della nostra vita ha completamente modificato il nostro modo di pensare, comunicare e agire.

Grazie alla rete, le imprese sono oggi dotate di strumenti utili per la gestione delle proprie organizzazioni e, soprattutto, delle proprie risorse umane. Nell'attuale società del *web* ci si avvale infatti sempre di più di Internet anche nel processo di ricerca e selezione delle risorse umane, le cui attività sono state fortemente influenzate in tutte le diverse fasi del ciclo. Le potenzialità che Internet offre per il reclutamento sono numerose: permette di raccogliere una quantità più elevata di informazioni e dati, ad un costo più basso e raggiungendo un più elevato numero di persone.

L'*E-recruitment* può essere definito come "l'insieme di tutte le attività di reclutamento realizzate mediante strumenti di tipo informatico connessi a Internet: dai siti aziendali, ai portali di ricerca/offerta di lavoro, ai *blog*, tutto ciò che si avvale della rete rientra in tale definizione" (Cortese e Cipolletti, 2015, p. 13).

È importante però, non parlare solo genericamente di Internet, ma è necessario rivolgere l'attenzione verso un ulteriore strumento: i *social network*.

Un *social network* è "uno spazio virtuale in cui gli utenti creano un proprio profilo, che li descrive e li identifica, al fine di creare una propria rete di contatti (*networking*), con cui condividere informazioni e contenuti" (Camporesi e Mossenta, 2014, p. 58).

Il *social recruiting* può quindi essere definito come quell'insieme di attività di reclutamento del personale svolte attraverso l'utilizzo dei *social network*.

Occorre fare una distinzione tra le diverse tipologie di *social network*: quelli di carattere personale (ad esempio Facebook), creati per facilitare l'interazione con amici e familiari, e quelli di taglio professionale, denominati *professional network* (ad esempio LinkedIn), sviluppati per facilitare la ricerca di lavoro e lo sviluppo di carriera (Roulin, 2014). Le aziende, durante il processo di *social recruiting*, solitamente esaminano entrambe le tipologie di profili *social* dei candidati.

### 2.2 Gli strumenti dell'E-recruitment

Lo sviluppo di Internet ha portato alla nascita di nuovi strumenti utilizzabili dalle aziende per il proprio processo di reclutamento, oltre a modificare l'utilizzo degli strumenti tradizionali già esistenti.

In questo paragrafo si descrivono una serie di sviluppi tecnologici che hanno interessato quattro importanti fasi del processo di reclutamento e selezione: attrazione, *screening*, selezione e inserimento.



### 2.2.1 Attrazione

Per quanto riguarda la prima fase del processo - l'attrazione - le *job boards*, piattaforme che offrono al datore di lavoro la possibilità di pubblicizzare la propria offerta *online* ad un vasto pubblico, sono state una delle prime applicazioni dell'*e-recruiting* e sono ancora oggi molto utilizzate (Nikolau, 2021). L'obiettivo delle *job boards* è quello di attirare il maggior numero possibile di persone alla ricerca di lavoro e allo stesso tempo il maggior numero di imprese. Un'impresa si iscrive al servizio perché attraverso quest'ultimo può mostrare e promuovere la propria offerta ad un numero elevato di possibili candidati e allo stesso tempo un individuo che cerca lavoro viene attirato dalla *job board* in quanto al suo interno è presente un elevato numero di annunci, fattore che aumenta le possibilità di trovare un'offerta che corrisponda alle sue esigenze.

Similmente, possiamo parlare dei siti *web* aziendali, che possono essere utilizzati come veri e propri strumenti di reclutamento, in particolare attraverso la sezione "Lavora con noi" oppure "*Career*", una sezione specifica all'interno del sito *web* che ha l'obiettivo di mostrare le posizioni di lavoro aperte e attrarre i candidati. Ma non svolge solamente questa funzione, infatti, oltre a quella di intercettare e gestire i *curriculum*, la sezione "Lavora con noi" ha anche un obiettivo strategico di *Employer-Branding/marketing*. È un importante strumento che le aziende utilizzano per comunicare i propri valori e le opportunità di carriera e anche per raccontare l'esperienza dei dipendenti che ci lavorano. Spesso, infatti, vengono inserite video-testimonianze di dipendenti attuali che descrivono cosa significa lavorare per quella determinata azienda (Nikolau, 2021).

I *social network*, però, sono stati sicuramente uno degli sviluppi più rilevanti nel campo dell'attrazione digitale e rappresentano un importante canale di reclutamento. Questi offrono ai candidati l'opportunità di aumentare il *networking* in modo economico ed efficace, ma risultano essere anche molto utili per i reclutatori come mezzo per attirare non solo i candidati attivi, cioè quelli che svolgono attivamente la ricerca di un posto di lavoro, ma anche i candidati passivi, cioè, persone che non sono attivamente alla ricerca di un lavoro, ma che potrebbero prestare attenzione ad un'offerta o un suggerimento interessante da parte di un reclutatore. All'interno di questi canali si invertono i ruoli tra *recruiter* e candidato, non è più sempre solamente il secondo a cercare il primo, inviandogli il proprio *curriculum*, ma è anche il *recruiter* che può cercare il candidato chiedendogli il *curriculum* e illustrandogli l'offerta.

Da un lato, i *job seekers* stanno cambiando, imparando a sfruttare il potenziale dei *social media* per identificare tra tantissime offerte di lavoro differenti quella più adatta alle loro esigenze, dall'altro anche le aziende stanno cambiando, affidandosi ai *social networks* per offrire nuove opportunità di lavoro (Gravili, 2011).

Fra i *social network*, LinkedIn è senza dubbio la piattaforma più utilizzata per trovare lavoro e lavoratori ed è il più grande *social network* professionale (Gennarelli, 2019). Ogni secondo, 5 persone si uniscono al *network*, andando a costituire e ad ingrandire gradualmente il *pool* di 774 milioni di iscritti (dato registrato nel 2021). Nella rete sono presenti sia professionisti qualificati alla ricerca di un lavoro, sia *head hunter* in cerca di talenti. Il successo di LinkedIn è dato dal suo complesso sistema di *big data analytics*, che permette alla piattaforma di prevedere il tipo di informazione che un utente intende approfondire e quando questi ne avrà bisogno. Inoltre, LinkedIn consente agli utenti la creazione di un profilo pubblico, che però è raggiungibile non solo dagli utenti della propria rete, bensì anche attraverso i motori di ricerca da chiunque scriva il nostro nome.

### 2.2.2 Screening

La seconda fase del processo è quella dello *screening* delle informazioni sui candidati. Gli sviluppi tecnologici hanno facilitato lo svolgimento dei compiti di questa fase.

Ad esempio, vengono utilizzati sistemi di tracciamento dei candidati (ATS, *applicant tracking systems*) per velocizzare il processo di *screening* dei *curriculum*, attraverso un sistema di analisi e archiviazione automatica. Questi sistemi sono anche capaci di incrociare le informazioni fornite dai candidati con quelle disponibili pubblicamente sui *social network* (Nikolau, 2021).

Sempre in questa fase, possono essere utilizzati i *social network* per verificare la veridicità delle informazioni dichiarate nel *curriculum* dal candidato ed acquisire ulteriori informazioni, azione che comporta allo stesso tempo dei vantaggi e degli svantaggi. Infatti, i selezionatori possono sfruttare le varie piattaforme *online* (LinkedIn, Facebook, Twitter, etc.) per cercare, prima del potenziale successivo colloquio di selezione, informazioni che diversamente non avrebbe mai conosciuto con le pratiche di selezione tradizionali, ma che potrebbero avere un impatto, a volte anche negativo, sulla valutazione della richiesta di lavoro del candidato. È fondamentale quindi per un candidato mantenere aggiornato e ben strutturato il proprio profilo in rete. (Gennarelli, 2019).

Un ulteriore strumento utilizzato nella fase di screening è l'intelligenza artificiale (AI). L'intelligenza artificiale comprende l'insieme di tutte le tecniche ed algoritmi con cui un *software*, opportunamente programmato, può sostituire in tutto o in parte l'essere umano.

Essa può fornire un notevole contributo al processo di ricerca e selezione, ad esempio attraverso l'utilizzo di *software* che sono in grado di analizzare in pochissimo tempo, con un margine di errore molto ridotto, un elevato numero di dati, facilitando l'individuazione delle caratteristiche ricercate nei *curriculum* dei candidati, tramite l'utilizzo di parole chiave definite preventivamente.

Attraverso i *software* di intelligenza artificiale si possono anche predisporre *test* e *challenge* personalizzati in grado di analizzare le competenze trasversali del candidato, simulando situazioni operative e dinamiche aziendali per mettere alla prova le reali abilità della persona. Ciò risulta un aiuto molto valido nel difficile compito di individuare la persona più idonea per ricoprire la posizione ricercata e nel costruire una *candidate journey* positiva.

Inoltre, l'intelligenza artificiale permette anche di ridurre il rischio di scarsa oggettività e discriminazione ai danni dei candidati con particolari caratteristiche (questo fenomeno che porta ad avere scarsa oggettività è chiamato *unconscious bias*, cioè pregiudizi inconsci che inducono il selezionatore a preferire determinati individui piuttosto che altri).

Una delle tecniche più diffuse per ridurre questo rischio è l'utilizzo del *curriculum* anonimo (il cosiddetto *blind recruitment*). È una pratica che consiste, tramite l'utilizzo di un *software* di AI, nell'eliminare dai *curriculum* tutti i dati in termini di genere, etnia, riferimenti religiosi o politici, con l'obiettivo rendere più oggettivo il compito del *recruiter* nello *screening*.

### 2.2.3 Selezione

Due importanti innovazioni portate dall'avvento della tecnologia e di internet all'interno di questa fase sono l'intervista asincrona e la valutazione basata sui giochi.

L'intervista asincrona, spesso chiamata anche colloquio digitale, è un tipo di intervista in cui i candidati devono registrare in un video le loro risposte ad una serie di domande che gli vengono poste e successivamente devono inviarle *online* (Nikolau, 2021). Solitamente questo tipo di intervista è utilizzata maggiormente durante le fasi iniziali del processo di selezione, per ridurre la rosa dei candidati selezionati attraverso i *curriculum*. Attraverso questa pratica, i *manager* possono intervistare più candidati contemporaneamente senza essere presenti, e i selezionatori possono visionare le risposte del candidato in seguito, per poi raggiungere collettivamente un accordo. Questo tipo di intervista porta dei vantaggi positivi anche per i candidati, che così hanno l'opportunità di candidarsi a posizioni lavorative internazionali, quindi anche distanti, risparmiando tempo e denaro per gli spostamenti.

Inoltre, anche nella fase di selezione può essere utilizzata l'intelligenza artificiale, ad esempio per analizzare nelle video-interviste la mimica facciale, la postura, il tono della voce, il lessico utilizzato dal candidato e stilare successivamente una classifica in base ad un punteggio di idoneità, generato automaticamente dall' algoritmo stesso.

Un altro importante sviluppo è stato quello della *gamification* e della valutazione basate sui giochi (GBA, *game-based assessment*).

Per *gamification* si intende l'incorporazione di elementi di gioco in contesti non ludici, come il reclutamento e la selezione dei dipendenti. Spesso vengono convertiti metodi di selezione tradizionali, come ad esempio i *test*, in una versione "gamificata". L'uso di elementi di gioco all'interno del processo promuove divertimento, trasparenza, sfida e interazione tra i candidati. I GBA sembrano offrire una serie di vantaggi rispetto ai metodi di selezione tradizionali, per esempio sembra che interessino i candidati più giovani, anche senza esperienza di gioco pregressa, sono facilmente applicabili a quasi ogni posizione e settore, creano anche una buona prima impressione dell'azienda e riescono a cogliere comportamenti e abilità nascoste.

#### 2.2.4 Inserimento

La fase finale è quella dell'inserimento dell'individuo all'interno dell'organizzazione. Come detto nel capitolo precedente, rappresenta un momento molto delicato e di incertezza per il neoassunto, che deve essere gestito dall'organizzazione per favorire socializzazione e adattamento.

Molte aziende fanno oggi uso della tecnologia in questa fase, ad esempio attraverso *app* aziendali specializzate, formazione *online* oppure *e-mentoring* per lo sviluppo della carriera.

*L'e-mentoring* "è una strategia in cui il mentore può incontrare il *mentee*, *online*, per discutere obiettivi, aspettative ed interessi. Gli obiettivi generali dell'*e-mentoring* comprendono: aggiornare le conoscenze del *mentee* attraverso l'utilizzo della tecnologia *online*, identificare strategie o attività per sostenere gli obiettivi di apprendimento, condividere informazioni e competenze e identificare il potenziale nascosto di miglioramento" (Iqbal, 2020, p. 56)

È una forma di *mentoring* molto diffusa nell'era dell'informazione, grazie all'utilizzo della tecnologia il mentore e il *mentee* possono facilmente comunicare tra loro da e verso qualsiasi luogo.

*L'e-mentoring* prevede infatti un collegamento regolare solitamente via telefono, Skype, WhatsApp e altre piattaforme, e anche una comunicazione via *e-mail* e messaggi.

Sono stati fatti diversi studi riguardo la sua efficacia da cui è emerso che il *mentoring online* è più utile per un apprendimento efficace rispetto al metodo tradizionale. La tabella 2.1 illustra il confronto tra *e-mentoring* e il *mentoring* faccia a faccia attraverso l'utilizzo del coefficiente di correlazione ( $r$ ).

I dati sono stati ottenuti utilizzando dei questionari costruiti con la scala Likert in cui l'intervistato è chiamato ad esprimere il suo grado di accordo/disaccordo con ciascuna affermazione proposta utilizzando una scala solitamente a 5 o 7 punti, chiamata scala di soddisfazione.

Tabella 2.1: confronto tra e-mentoring e mentoring tradizionale

Ambito di applicazione	Unità	E-mentoring	Mentoring tradizionale	Letteratura basata sull'evidenza
Benefici spaziali del mentoring	Scala Likert	Perfettamente (r=0,82)	Parzialmente (r=0,13)	Hamilton & Scandura, 2003
Benefici temporali del mentoring	Scala Likert	Perfettamente (r=0,88)	Parzialmente (r=0,09)	Scandura & Pellegrini, 2007
Vantaggi asincroni	Scala Likert	Perfettamente (r=0,81)	Parzialmente (r=0,17)	Rowland, 2012; Pietsch, 2012
Riduzione della discriminazione per razza e genere	Scala Likert	Perfettamente (r=0,92)	Parzialmente (r=0,21)	Scandura & Pellegrini, 2007
Uso corretto della tecnologia online	Scala Likert	Perfettamente (r=0,87)	Parzialmente (r=0,07)	Hamilton & Scandura, 2003
Riduzione dell'effetto trasversale tra i sessi	Scala Likert	Perfettamente (r=0,82)	Parzialmente (r=0,22)	Hamilton & Scandura, 2003
Ricca pratica culturale diversificata	Scala Likert	Perfettamente (r=0,80)	Parzialmente (r=0,13)	Hansman, 2017
Capacità di comunicazione sviluppata	Scala Likert	Perfettamente (r=0,83)	Parzialmente (r=0,37)	Tanis & Barker, 2017

Fonte: adattato da Ahmed, 2019.

I valori più elevati del coefficiente di correlazione dimostrano che esiste una forte relazione tra l'apprendimento a distanza e il *mentoring online*, rispetto al metodo tradizionale che invece presenta un coefficiente di correlazione con valori più bassi.

Anche altri studiosi che hanno condotto studi riguardo l'*e-mentoring* (Arora e Goel, 2018; Single e Muller, 2005) ritengono che utilizzare la tecnologia nel processo di *mentoring* lo renda più facile e conveniente, poiché non è vincolato da differenze spaziali e temporali e sottolineano che i vincoli geografici e di orario non costituiscono una barriera per un mentoring efficace.

Al contrario invece, Hunt e Atherfold (2004) ritengono che lo sfasamento temporale tra due luoghi geografici diversi, le pratiche di comunicazione improprie e la mancanza di fiducia possono ostacolare la pratica dell'*e-mentoring*. Allo stesso modo, secondo Schetchter (2014) anche l'uso improprio e la cattiva gestione della tecnologia *online* possono ostacolare la pratica dell'*e-mentoring*.

Affinché questa tipologia di *mentoring* funzioni, è necessario anche avere da entrambe le parti facilità d'uso delle attrezzature e un'adeguata conoscenza delle ICT (*Information and Communication Technologies*). È inoltre essenziale che si instauri un ambiente di fiducia e comunicazione tra le due parti.

## 2.3 Vantaggi e svantaggi dell'e-recruitment

### 2.3.1 Vantaggi

L'*e-recruiting* presenta notevoli ed evidenti vantaggi.

Innanzitutto, permette di concludere il processo di reclutamento con costi e tempi molto ridotti rispetto ai metodi tradizionali. Questi ultimi, infatti, prevedono l'utilizzo di una molteplicità di canali diversi (come ad esempio giornali, fiere, bacheche, scuole, università ed agenzie), per i quali l'azienda deve elaborare differenti politiche di attrazione del personale, azione che comporta un grande dispendio di tempo.

Attraverso l'*e-recruitment*, invece, l'organizzazione utilizza un unico canale, ossia Internet (in tutte le sue varie sfaccettature), che è disponibile 24 ore al giorno, 7 giorni a settimana, consentendo di ridurre notevolmente i tempi di ricezione e di gestione dei *curriculum*. Tale procedura risulta anche meno costosa in quanto permette di evitare gli elevati costi delle inserzioni cartacee e i costi relativi al ricorso ad agenzie specializzate (Gravili, 2011).

Ulteriore vantaggio della pubblicazione di un annuncio *online* è dato dal fatto che quest'ultimo può essere modificato successivamente, ad esempio se sono stati commessi degli errori (Hosain et al, 2020). Inoltre, grazie all'utilizzo di internet, i selezionatori possono rivolgersi ad un bacino di potenziali candidati molto più ampio, abbattendo le barriere geografiche, poiché l'annuncio può essere visionato da chiunque abbia accesso ad una connessione internet.

Il selezionatore può svolgere un ruolo più attivo, ovvero non è vincolato solo alle risposte che riceve ai propri annunci, ma può elaborare una propria strategia per contattare i profili che ritiene interessanti, intercettati ad esempio su un *blog*, per proporre loro di candidarsi.

Grazie ad Internet è anche possibile creare banche dati virtuali dove vengono inserite tutte le informazioni contenute nei *curricula* dei candidati. Le aziende più avanzate da punto di vista tecnologico sono dotate di *software* di intelligenza artificiale molto sofisticati che riescono ad effettuare un'attività di *screening* preliminare, filtrando i *curricula* dei candidati in base al possesso di alcune caratteristiche di soglia richieste dall'organizzazione, ad esempio attraverso l'utilizzo delle parole chiave. Grazie all'utilizzo di questi *software* vengono quindi ridotti drasticamente i tempi e i costi relativi al processo di selezione, e viene anche alleggerito il carico di lavoro del dipartimento risorse umane, aumentandone l'efficienza.

Anche i *social network* presentano alcuni vantaggi, ad esempio forniscono alcune informazioni ai selezionatori, che non sono altrimenti ottenibili altrove. come i modelli comportamentali, gli *hobby*, gli

interessi, ecc. Ciò, però, può essere considerato anche uno svantaggio dal punto di vista dei candidati in quanto alcune informazioni potrebbero essere utilizzate in maniera discriminatoria.

Tramite questi strumenti il selezionatore è agevolato nel condurre una ricerca mirata, nell'aver un quadro a 360° del potenziale candidato e anche nell'individuare i candidati passivi. Infatti, i *professional network* in particolare, rappresentano una fonte importante di informazioni sui candidati passivi (Gennarelli, 2019).

Infine, tramite i *social network*, è possibile effettuare un controllo incrociato delle informazioni già fornite.

Anche l'utilizzo della *gamification* e dei GBA, presentati nel paragrafo precedente, portano alcuni vantaggi sia per l'organizzazione che per i candidati.

Dal lato dell'organizzazione, danno modo di valutare in modo efficace le *skills* e l'attitudine dei candidati, le loro capacità creative e la capacità di risoluzione dei problemi attraverso scenari come la simulazione dell'ambiente di lavoro. Sono utili anche per valutare le capacità del candidato in termini di gestione dello *stress* in un contesto lavorativo. Inoltre, trasmettono un'immagine innovativa e creativa dell'organizzazione.

Dal lato del candidato, gli permettono di entrare in contatto non solo con l'ambiente lavorativo, ma anche la politica aziendale e le mansioni che svolgerà in caso di assunzione. Inoltre, grazie all'utilizzo dei giochi i candidati si sentiranno più motivati a proseguire e a dare il meglio di sé durante il processo di selezione.

### 2.3.2 Svantaggi

Nonostante i notevoli vantaggi dell'*e-recruitment*, è necessario analizzarne anche gli svantaggi.

Innanzitutto, è importante nominare un fenomeno noto come *Digital Divide*, ovvero la limitata diffusione tra certi gruppi sociali dei mezzi tecnici e la conseguente disparità di accesso a telefoni, computers, Internet (Gravili, 2011). I motivi di esclusione comprendono diverse variabili: condizioni economiche, livello d'istruzione, qualità delle infrastrutture, differenze di età o di sesso, appartenenza a diversi gruppi etnici, provenienza geografica. Il termine "*Digital Divide*" può essere utilizzato sia per riferirsi ad un divario esistente tra diverse persone, o gruppi sociali in una stessa area, che al divario esistente tra diverse regioni di uno stesso stato, o tra stati (o regioni del mondo) a livello globale.

I dati diffusi nel 2021 dall'International Telecommunication Union (ITU), agenzia interna dell'ONU, disegnano un panorama mondiale molto critico riguardo a questa situazione. I dati diffusi stimano che, ad oggi, il 37% della popolazione mondiale, vale a dire 2,9 miliardi di persone, non hanno accesso a Internet. Si tratta quindi di oltre un terzo dell'intera popolazione mondiale. Questo dato risulta ancora

più preoccupante se si considera il fatto che il 96% di questa popolazione proviene dai cosiddetti paesi in via di sviluppo. Il *Digital Divide* è quindi un argomento di fondamentale importanza.

Un altro problema può essere rappresentato dalla mancanza di competenze all'interno delle aziende in grado di utilizzare gli strumenti di *e-recruiting*, questo fattore può rappresentare un ostacolo all'adozione di tali strumenti, anche se è necessario specificare che gli strumenti di *e-recruiting* attuali sono relativamente semplici nelle loro funzioni ed utilizzo.

Ad esempio, nel caso in cui un'azienda si doti di un sistema interno di gestione delle candidature, dovrà di conseguenza avere uno strumento in grado di permettere funzionalità nella ricerca e nello *screening* dei *curriculum* (Galanaki, 2002).

Tale aspetto è molto importante perché, dato il basso costo in termini di tempo e di risorse economiche che i candidati devono sostenere per candidarsi, spesso le aziende si trovano a dover gestire un numero molto elevato di candidature, che se mal gestite possono rallentare il processo di *recruiting*.

In altri casi invece, a causa dei vincoli temporali e di costo che i selezionatori devono rispettare, c'è il rischio che non tutti i possibili candidati vengano correttamente analizzati rischiando di far diminuire l'efficacia di tale processo.

Un ulteriore aspetto da non sottovalutare è quello legato all'etica e alla *privacy*, soprattutto per quanto riguarda l'utilizzo dei *social network* come fonte di reclutamento. I *social network*, infatti, sono stati creati e pensati esclusivamente per la comunicazione personale e sociale, con l'eccezione dei *professional network* come LinkedIn, che sono stati invece sviluppati appositamente per i professionisti e le persone in cerca di lavoro.

Un'indagine condotta negli Stati Uniti (Broughton et al., 2013) ha rilevato che uno dei motivi più comuni per cui un candidato non viene selezionato o viene rifiutato è il suo "stile di vita" piuttosto che le informazioni relative al lavoro.

Proprio uno degli argomenti etici spesso citati contro l'uso dei profili dei *social network* come parte del processo di selezione è che tale ricerca può consentire una discriminazione "incontrollata" nei confronti di un candidato. Il selezionatore rischia, visitando i profili *social*, di essere influenzato dalle opinioni personali o dall'aspetto fisico del candidato, considerandolo così non idoneo a ricoprire la posizione vacante indipendentemente dal suo profilo professionale.

Clark & Roberts (2010) hanno definito l'uso dei *Social network* per le assunzioni come una pratica socialmente irresponsabile, basata sulla violazione della *privacy* individuale e sulla violazione delle responsabilità sociali delle organizzazioni.

Il tema del rispetto della *privacy*, ovvero dell'utilizzo di informazioni che il candidato non desidera condividere al di fuori della propria cerchia di contatti, è di fondamentale importanza. Talvolta i



selezionatori adottano metodi creativi, in qualche caso oltre i limiti della legalità, per aggirare tali ostacoli e accedere alle informazioni riservate (Cortese e Cipolletti, 2015).

Tuttavia, bisogna specificare che queste preoccupazioni sono quasi assenti o molto poco evidenti per i *professional network*, come LinkedIn, in quanto sono siti destinati principalmente alla ricerca di lavoro e alla condivisione di informazioni professionali, dove tutte le informazioni sono pubblicamente disponibili e non c'è nulla da nascondere a livello personale. La preoccupazione riguarda soprattutto quei *social network* che sono considerati personali, come Facebook e Twitter.

Tra i possibili svantaggi è necessario nominare anche l'utilizzo dell'AI nella fase di *screening*. Infatti, poiché i *software* prendono decisioni sulla base di dati preesistenti circa le posizioni da coprire, potrebbero finire per ripetere gli *unconscious bias* contenuti nei dati stessi. Ciò significa che le distorsioni cognitive che hanno influenzato le scelte dei selezionatori in precedenza potrebbero continuare a discriminare determinate categorie di candidati. Un esempio può essere quello delle candidate di sesso femminile che aspirano a posizioni al vertice del management dell'azienda, e non possono ottenere il posto dato che quelle posizioni erano state ricoperte prevalentemente da uomini. Una soluzione a questo problema è rappresentata proprio dall'utilizzo dei CV anonimi, presentati nel paragrafo 2.2.2.

Anche l'utilizzo dell'intervista asincrona, nonostante porti dei vantaggi per i candidati, ha dimostrato di avere degli svantaggi che riguardano la percezione dei candidati.

Sono stati condotti degli studi, ad esempio da Langer et al. (2017), sul modo in cui i partecipanti percepiscono il colloquio digitale e la sua efficacia rispetto al colloquio tradizionale, ed i risultati non sono stati del tutto favorevoli. Questi studi non hanno evidenziato differenze nei livelli di attrattività organizzativa, ma hanno dimostrato che i partecipanti considerano i colloqui digitali più inquietanti e meno personali e mostrano preoccupazioni per la *privacy*. Un altro svantaggio di questo tipo di intervista è che i candidati hanno la percezione di non poter influire sull'esito, a causa della mancanza di un'interazione faccia a faccia con l'intervistatore, come nel colloquio tradizionale (Nikolau, 2011).

In conclusione, l'*e-recruiting* presenta sicuramente dei vantaggi rispetto agli strumenti tradizionali, principalmente riguardo i costi che le aziende devono affrontare e la riduzione dei tempi nella ricerca di un candidato. Sono però anche evidenti alcuni limiti che possono condizionare l'efficacia di un processo di reclutamento condotto esclusivamente attraverso internet e le tecnologie.

Le imprese devono scegliere il giusto compromesso tra strumenti di *e-recruiting* e strumenti tradizionali.

# CAPITOLO 3: RECLUTAMENTO E SELEZIONE IN UN GRUPPO BANCARIO ITALIANO – GRUPPO BCC ICCREA

## 3.1 Introduzione

Le informazioni riportate in questo capitolo derivano dall'integrazione tra le informazioni disponibili sul sito aziendale del Gruppo Bancario e un'intervista alla dott.ssa Paola Drago, *Head of Talent Acquisition, Employer Branding & Internal Mobility* della Capogruppo.

## 3.2 Storia ed inquadramento economico

Il Gruppo BCC Iccrea è il maggiore gruppo bancario cooperativo italiano, l'unico gruppo bancario nazionale a capitale interamente italiano e il quarto gruppo bancario in Italia per attivi, con un totale dell'attivo consolidato, al 31 dicembre 2021, che si è attestato a 179 miliardi di euro, in aumento di 9,7 miliardi di euro (+5,7%) rispetto al 31 dicembre 2020. Il patrimonio netto consolidato è salito a 10,7 miliardi di euro e i fondi propri a 12 miliardi di euro (dati al 31/12/2021).

### 3.2.1 La nascita del Gruppo Bancario Iccrea

Iccrea Banca nasce il 30 novembre del 1963, giorno in cui i rappresentanti di 190 Casse Rurali si sono riuniti a Roma per stipulare l'atto costitutivo dell'Istituto di Credito delle Casse Rurali e Artigiane (CRA), che ora sono invece denominate Banche di Credito Cooperativo (BCC). Iccrea Banca viene costituita con l'obiettivo di far crescere l'attività delle CRA/BCC, agevolandone e coordinandone l'azione attraverso lo svolgimento di funzioni creditizie, intermediazione bancaria e assistenza finanziaria.

Il 1° gennaio 1994 entra in vigore il nuovo Testo Unico Bancario con il quale le Casse Rurali e Artigiane diventano le attuali Banche di Credito Cooperativo. Coerentemente con questi sviluppi normativi, la riorganizzazione del Gruppo dà vita a un soggetto giuridico in grado di assicurare unitarietà di indirizzi e intenti: nasce Iccrea Holding che inizia a operare nel 1995 con partecipazioni di controllo in Iccrea Banca, Banca Agrileasing e Aureo Gestioni.

Iccrea Holding (il cui capitale è partecipato dalle BCC) è al vertice del Gruppo Bancario Iccrea, il gruppo di aziende che fornisce alle BCC un sistema di offerta competitivo predisposto per i loro oltre 6 milioni di clienti e che riunisce le aziende che offrono prodotti e servizi per l'operatività delle Banche di Credito Cooperativo e Casse Rurali (segmento *Institutional*) e per la loro clientela di elezione: piccole e medie imprese (segmento *Corporate*) e famiglie (segmento *Retail*).

Dopo aver ricevuto il via libera di entrambe le Assemblee, il 16 settembre 2016 Iccrea Holding, (Capogruppo del Gruppo Bancario Iccrea) e Iccrea Banca (Istituto Centrale del Credito Cooperativo) formalizzano la fusione inversa tra le due aziende. Iccrea Banca incorpora Iccrea Holding.

L'atto si concretizza a Roma con la firma da parte di Giulio Magagni (Presidente di Iccrea Holding) e di Giuseppe Maino (Vicepresidente di Iccrea Banca), alla presenza del Notaio.

Questa fusione porta Iccrea Banca al vertice del Gruppo Bancario Iccrea e consente al Gruppo di dotarsi di una Capogruppo munita di licenza bancaria, per allinearsi ai requisiti richiesti dalla Banca Centrale Europea.

Il 4 marzo 2019 nasce quindi il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, nell'ambito della Riforma del Credito Cooperativo italiano (Legge n. 49 del 2016 e successive modifiche), che ha previsto l'obbligo per tutte le BCC (tranne le Casse Rurali altoatesine) di aderire ad un Gruppo Bancario Cooperativo.

### *3.2.2 Il Gruppo Iccrea oggi*

Il Gruppo BCC Iccrea è costituito oggi da 122 Banche di Credito Cooperativo – Banche Affiliate (dato al 09/05/2022), presenti in oltre 1.700 comuni italiani con quasi 2.473 sportelli (dato al 31/03/2022).

Le Banche Affiliate sono legate al Gruppo da un rapporto di tipo “convenzionale” sancito dalla firma del c.d. “Contratto di Coesione” in base al quale, come previsto dalla citata normativa, esse hanno ceduto alla Capogruppo la maggior parte delle proprie prerogative in termini di “*governance*”, in particolare per quanto riguarda la gestione strategica ed il controllo dei rischi, mantenendo alcune autonomie in ambito commerciale.

Il Gruppo è costituito, inoltre, da 20 società controllate direttamente o indirettamente dalla capogruppo, convenzionalmente suddivise in due perimetri: “perimetro diretto” e “perimetro indiretto”.

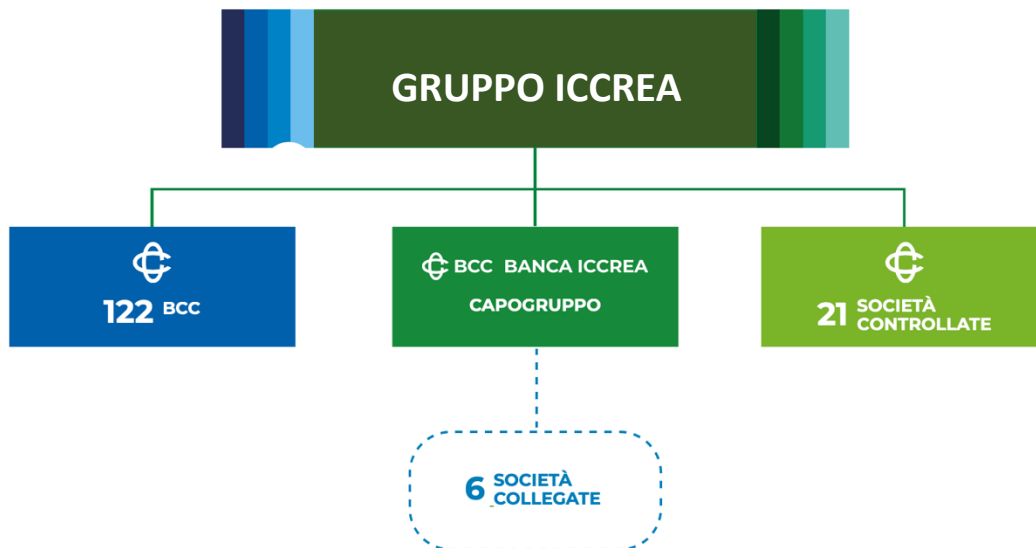
Il perimetro diretto è composto da 16 società controllate dalla Capogruppo, anche indirettamente, in virtù di un rapporto partecipativo. Si tratta di società in grado di erogare servizi/prodotti bancari - finanziari complessi per la clientela delle Banche Affiliate che non avrebbero convenienza a produrli in proprio e società strumentali alle attività del Gruppo quali servizi di back office accentrato, servizi informatici e servizi di facility management.

Del perimetro indiretto fanno parte 4 società controllate da una o più BCC aderenti, anche in virtù di un rapporto partecipativo, sulle quali la capogruppo esercita, anche indirettamente, le proprie attività di direzione, coordinamento e controllo in quanto società strumentali del Gruppo.

Inoltre, sono presenti 6 società che non fanno parte del Gruppo ma sono collegate alla capogruppo, ovvero in relazione alle quali Iccrea Banca esercita un'influenza notevole, in prevalenza destinate a prodotti assicurativi e cessione del quinto.

Questa struttura è riportata in figura 3.1.

Figura 3.1: La struttura del gruppo bancario



(Fonte: <https://www.gruppobcciccrea.it>)

L'obiettivo del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea è quello di rafforzare la stabilità delle Banche aderenti, di agevolare il conseguimento di livelli di efficienza adeguati ai mercati di riferimento, il rispetto delle Disposizioni di Vigilanza, nonché di favorire lo sviluppo dei soci e delle comunità locali in cui operano, la cooperazione e l'educazione al risparmio e alla previdenza, nonché la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile dei territori di insediamento.

### 3.3 I caratteri distintivi delle BCC

Le BCC sono banche a mutualità prevalente e si basano sui principi della motivazione sociale del profitto, della centralità della persona, della solidarietà, della sostenibilità, della partecipazione e dell'associazionismo.

In particolare, la riforma del Credito Cooperativo non ha variato le tipiche caratteristiche che distinguono le BCC dalle altre banche:

- l'esercizio del credito prevalentemente a favore dei soci (oltre il 50% degli impieghi ai soci e/o ad attività prive di rischio)
- l'erogazione di non meno del 95% delle esposizioni (finanziamenti e prestiti ed altre attività di rischio) nella zona di competenza territoriale;
- la destinazione di almeno il 70% degli utili netti annuali a riserva legale;
- la destinazione del 3% degli utili netti annuali a fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione;
- la destinazione degli utili rimanenti, al netto della eventuale rivalutazione delle azioni e della quota assegnata ad altre riserve o distribuita ai soci nei limiti di seguito indicati, a fini di beneficenza o mutualità;
- la destinazione di utili ai soci ma in una misura non superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato;
- la non distribuzione ai soci del patrimonio della società, né durante la vita sociale né allo scioglimento della società;
- il principio del voto capitario, a prescindere dal numero di azioni sottoscritte.

È stato inoltre aumentato da 200 a 500 il numero minimo di soci e da 50.000 a 100.000 euro la partecipazione massima al capitale detenibile da ciascun socio, così come avviene per la cooperazione non bancaria.

### **3.4 Gli organi sociali**

Il sistema di amministrazione e controllo adottato dalla Capogruppo è un sistema "tradizionale", formato dal Consiglio di Amministrazione e dal Collegio Sindacale, entrambi di nomina assembleare. Il Consiglio di Amministrazione è responsabile delle funzioni di supervisione strategica e di gestione della società, mentre il Collegio Sindacale svolge le funzioni di controllo sull'osservanza delle norme, sulla corretta amministrazione nonché sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della società. La Capogruppo attribuisce il ruolo di Organismo di Vigilanza collegiale ex D.lgs. 231/2001 al Collegio Sindacale, il quale vigila fra l'altro sul funzionamento e sull'osservanza del Modello 231 adottato.

### 3.5 Il processo di reclutamento e selezione nel Gruppo Iccrea

Ad oggi, il processo di reclutamento e selezione è accentrato solo per la Capogruppo Iccrea e per le società del perimetro diretto, mentre è ancora in via di strutturazione analogo servizio per le Banche Affiliate che, al momento, procedono in proprio. Viene, quindi, nel seguito descritto il processo seguito per la Capogruppo Iccrea.

A livello organizzativo gli attori coinvolti nel processo sono:

- La funzione Organizzazione: è l'*owner* del piano organico, insieme alla funzione Pianificazione e controllo di gestione che svolge un'attività di monitoraggio;
- Gli HRBP (*HR Business Partner*): ogni Area Organizzativa, al cui vertice è posto un responsabile (*Chief* - ad oggi sono nove), ha un HRBP di riferimento nella gestione del portafoglio delle risorse (ricerca di personale, gestione dei premi, piani di sviluppo, ecc);
- L'unità organizzativa "Mobility Center" (sta per diventare "Talent Acquisition" e con tale denominazione verrà indicata nel seguito): è l'*owner* del processo di selezione e reclutamento

Ogni unità organizzativa all'interno di Iccrea sviluppa un proprio piano organico delle risorse che viene definito all'incirca all'inizio di ogni anno. Tale piano confluisce in quello consolidato aziendale che tiene conto delle esigenze delle singole unità, ma anche della visione complessiva in termini di efficacia, efficienza ed economicità/sostenibilità del complesso delle richieste. Il piano rappresenta in maniera motivata e misurata (aumento dei volumi, nuove attività da svolgere, nuovi prodotti/servizi da gestire) l'incremento (*delta target*) di risorse (*headcount*) ritenuto necessario per le attività dell'anno a venire a partire dal dimensionamento attuale (*baseline*). Il consolidamento di tali necessità consente di avere informazioni spendibili su più viste: il comparto aziendale HR che si occupa della ricerca e selezione può pianificare la propria attività, il comparto che si occupa di pianificazione strategica ha a disposizione le informazioni necessarie per la compilazione del *budget* annuale, il comparto che si occupa di logistica sa quante nuove postazioni di lavoro (e dove) dovrà approntare e in che tempi.

Lungo il corso dell'anno si monitora il piano organico, che può essere modificato a seguito del verificarsi di determinati eventi come il *turnover*, i pensionamenti, la rotazione dei ruoli e le dimissioni del personale.

Successivamente alla definizione dei "delta target", il responsabile di unità organizzativa, richiedente, insieme al suo HRBP di riferimento, deve sviluppare le richieste di nuovi *headcount* trasformandole nella descrizione più dettagliata possibile di uno o più profili professionali.

Questo processo è stato recentemente digitalizzato tramite una piattaforma sviluppata internamente che consente una gestione tracciabile in termini di tempi e di attribuzione/responsabilità delle varie fasi (inizialmente il processo si svolgeva telefonicamente o per *e-mail*).

Una volta approvato il piano organico (è possibile anche procedere in assenza di previsione da piano se l'esigenza si manifesta a valle della sua compilazione) il *Chief* - o il suo delegato - può inserire nella piattaforma una richiesta di nuovo *headcount* che, successivamente, deve essere sviluppato con la compilazione descrittiva del profilo professionale richiesto.

Il responsabile deve quindi, a tal fine, compilare una scheda di *open position*, che al suo interno contiene una parte di *job description* e una parte di *job profile*, come descritto nella Figura 3.2.

Figura 3.2: esempio di scheda di *open position*

HR BUSINESS PARTNER			
Nome	XX	Cognome	XX
RICHIEDENTE			
Nome	XX	Cognome	XX
Posizione	Responsabile Coordinamento Esternalizzazioni	Azienda	Iccrea Banca
Esigenza	Sostituzione risorsa		
Tipologia ricerca	interna/BCC/Mercato	Bacino di ricerca	Indicare il bacino preferenziale (tipologia di industry, società specifiche, zona geografica...)
POSIZIONE VACANTE			
Azienda	Iccrea Banca	Sede di lavoro	Roma -Via Lucrezia Romana
U. Organizzativa	Coordinamento Esternalizzazioni	Resp.le - Addetto - Stagista	Addetto
n° pax da ricercare	1	Data inizio incarico	asap
Tipologia contrattuale	Tempo indeterminato		
RAL	inserire il range di RAL di riferimento	Inquadramento	inserire l'inquadramento
Job Family	Organizzazione e Progetti		
Job Title	Specialista Gestione Esternalizzazioni		
Mission	Supervisionare e coordinare il ricorso a nuove esternalizzazioni e monitorare quelle poste in essere, attive e passive, in coerenza con la normativa vigente e la politica aziendale in materia		
Principali attività	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutare le proposte di esternalizzazione e coordinare tavoli di lavoro con le funzioni interessate (tipicamente le Funzioni Aziendali di Controllo della Capogruppo) al fine di qualificare il tipo esternalizzazione (FOI/NO FOI)</li> <li>-Interfacciare le strutture interessate dalla proposta di esternalizzazione per effettuare la necessaria verifica di coerenza, completezza e correttezza del set documentale a supporto dell'iniziativa</li> <li>-Predisporre la documentazione di accompagnamento alle proposte di esternalizzazione da sottoporre agli Organi Aziendali e all'Autorità di Vigilanza</li> <li>-Valutare le esternalizzazioni in essere al fine di intraprendere eventuali azioni di razionalizzazione</li> <li>-Predisporre la reportistica annuale sulle esternalizzazioni verso gli Organi Aziendali</li> <li>-Fornire supporto consulenziale alle Società del Gruppo nelle operazioni di esternalizzazione</li> <li>-Partecipare o dirigere progettualità che vedono il coinvolgimento della U.O. Coordinamento Esternalizzazione</li> </ul>		
Dimensione economica/complessità della posizione	<p style="text-align: center;">Campo opzionale, da utilizzare per profili di Responsabilità coerenti (es. Manager).</p> <p style="text-align: center;">Budget affidato, n° collaboratori diretti, riporti interni/esterni (gerarchici e/o funzionali), livello autonomia/complessità gestita.</p>		

<b>PROFILO RICERCATO</b>	
<b>Titolo di studio</b>	<i>Laurea di II livello in discipline economiche e/o in ambito giuridico</i>
<b>Esperienze professionali</b>	<i>Esperienza pregressa, di almeno 5-7 anni, in ruolo analogo <b>indicare ambiti e settori preferibili di provenienza</b></i>
<b>Conoscenze tecniche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Conoscenza della normativa di riferimento in materia di outsourcing</i></li> <li>– <i>Capacità di analisi degli impatti derivanti dalle operazioni di esternalizzazione, in particolare in termini di complessiva coerenza strategica e di opportunità economica (costi-benefici)</i></li> <li>– <i>Capacità di valutazione dei rischi derivanti dalle iniziative di esternalizzazione e delle azioni da intraprendere per limitarne la probabilità e gli effetti</i></li> <li>– <i>Conoscenza del processo di Outsourcing (business case, negoziazione, contrattualizzazione, transizione in ingresso, gestione della relazione con il fornitore e gestione dei cambiamenti, transizione in uscita)</i></li> <li>– <i>Conoscenza degli schemi tipici per l'inquadramento e la disciplina del contratto di Outsourcing</i></li> <li>– <i>Conoscenza delle logiche e dei principali sistemi di reportistica direzionale a supporto delle decisioni aziendali</i></li> <li>– <i>Capacità e conoscenza delle modalità di interlocuzione con le Autorità di Vigilanza e con gli Organi aziendali</i></li> <li>– <i>Capacità di analisi dei dati e di lavorazione su Data Base</i></li> <li>– <i>Conoscenza delle tecniche di programmazione dei tempi di intervento, di monitoraggio dello stato avanzamento in termini di tempi, controllo costi e qualità e di pianificazione delle attività e di allocazione delle risorse interne ed esterne assegnate</i></li> <li>– <i>Conoscenza del funzionamento del sistema bancario e del settore creditizio nel suo complesso, con particolare riferimento al funzionamento dei Gruppi Bancari nelle sue specificità operative ed organizzative</i></li> <li>– <i>Conoscenza delle principali norme (e loro evoluzioni) di regolamentazione del settore bancario e finanziario e degli organismi di Vigilanza nazionali e internazionali</i></li> <li>– <i>Conoscenza delle caratteristiche del business e dell'organizzazione interna ad una Banca, in termini di strutture organizzative, processi aziendali, procedure e meccanismi operativi</i></li> <li>– <i>Conoscenza delle norme specifiche che presidiano i principi di gestione delle BCC</i></li> </ul>
<b>Capacità (comportamenti organizzativi)</b>	<i>Se ne scelgono alcune core desumendole dalle capacità riportate nel foglio "Leggenda Mappa Capacità"</i>
<b>Lingua</b>	<i>Rappresenta titolo preferenziale il possesso di certificazioni di lingua inglese (C1)</i>
<b>Competenze informatiche</b>	<i>Inserire i requisiti preferenziali o necessari</i>
<b>Altro</b>	<i>Ulteriori requisiti: per es. persona disponibile a turni di lavoro, a viaggiare etc...</i>

(Fonte: intervista alla Dott.ssa Paola Drago di Iccrea Banca)

La scheda così compilata viene acquisita dall'U.O. Talent che, anche tramite un'intervista al *Chief* richiedente e al responsabile della specifica unità organizzativa di destinazione della nuova risorsa, per meglio cogliere i reali bisogni sottostanti alla richiesta, definisce ulteriormente il profilo ricercato.

Una volta definito il profilo, si passa alla pubblicazione dell'annuncio.

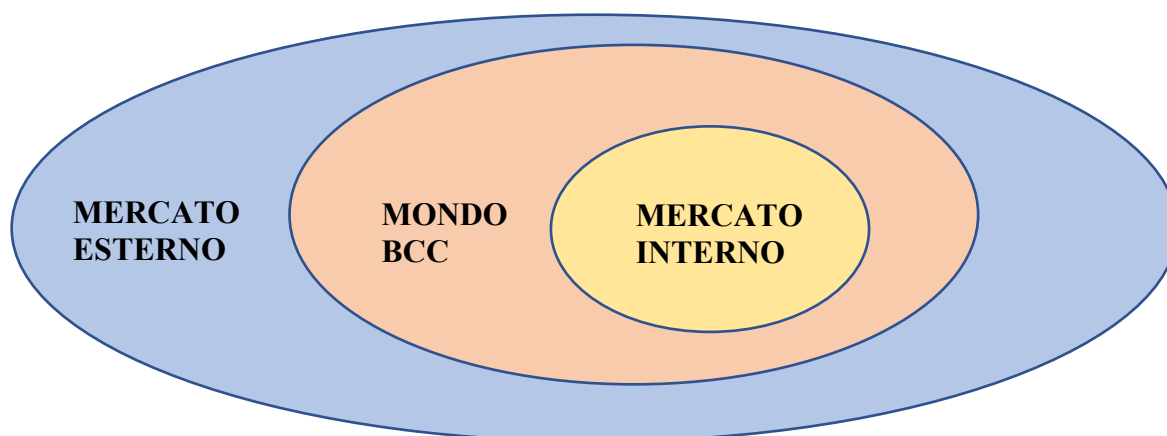
La pubblicazione dell'annuncio può avvenire su tre diversi livelli:

- Mercato interno (Iccrea banca e le società del perimetro diretto)
- Mondo BCC
- Mercato esterno

I tre livelli di pubblicazione possono essere rappresentati come dei cerchi concentrici, come rappresentato all'interno della Figura 3.3.



Figura 3.3: livelli per la pubblicazione dell'annuncio



(Fonte: Figura elaborata dalla scrivente sulla base dei dati ricavati dall'intervista)

Questa struttura riflette la complessità della governance del gruppo in cui Capogruppo/perimetro diretto e Banche Affiliate, in virtù della differenza sopra esposta relativa al rapporto su cui si basa il controllo - partecipativo in un caso, contrattuale nell'altro, non possono seguire esattamente lo stesso processo con gli stessi poteri.

Pertanto, il processo di ricorso al mercato interno (Capogruppo e perimetro diretto) e alle Banche Affiliate si differenzia per alcuni aspetti.

Scenario 1. L'*open position* viene pubblicata nel mercato interno: l'unità di Talent pubblica l'annuncio sulla piattaforma Huba (piattaforma *intranet* della società in cui vengono pubblicati documenti, comunicazioni ed annunci) e tutti i dipendenti di Iccrea banca e delle società del perimetro diretto, identificati con un proprio profilo, possono vederlo e candidarsi direttamente sulla piattaforma allegando il CV, poiché potrebbe essere più aggiornato rispetto a quello presente nel *database*.

Scenario 2: l'annuncio viene pubblicato anche in una piattaforma gemella, chiamata HubaExt, che si differenzia perché rende l'annuncio visibile a tutto il mondo delle BCC.

In questo caso la posizione non è visibile a tutti i dipendenti BCC, ma solo ai vertici delle banche o ai loro delegati. Ciò significa che solo la banca può vedere l'*open position* e sono proprio i vertici a dover candidare le proprie risorse per quella posizione (si sta analizzando la possibilità di unificare il processo di selezione creando un unico mercato interno gestito tramite una sola piattaforma – è necessario in tal senso creare una cultura comune nella gestione delle risorse e superare le problematiche di *governance* sopra esposte).

Scenario 3: l'annuncio viene pubblicato anche nel mercato esterno, non necessariamente in parallelo rispetto alla pubblicazione negli altri due livelli. In base all'*open position* la pubblicazione può avvenire, ad esempio, tramite canali/contatti universitari, oppure tramite canali *social* come ad esempio LinkedIn. In questo momento il gruppo BCC Iccrea utilizza solo LinkedIn in via esclusiva, per scelta.

È in fase di valutazione anche una *partnership* con Indeed e Glassdor per aprirsi al mondo al di fuori di LinkedIn, che risulta un mondo "chiuso" poiché si deve essere registrati e avere il proprio *username e password* per poterlo utilizzare, al contrario di Indeed che permette alle aziende di indicizzare le proprie *job positions*, aumentando il *ranking* e di conseguenza rendendole visibili a chiunque si trovi su *Internet* e ricerchi una determinata posizione. Per posizioni di livello medio/alto si può decidere di ricorrere ai servizi di società specializzate nella ricerca di personale qualificato (*Head Hunters*).

Se l'annuncio viene pubblicato sul mercato esterno, obbligatoriamente si pubblica anche negli altri due livelli, mentre tale obbligo non opera nel caso contrario, per questo motivo i tre livelli di pubblicazione possono essere rappresentati come riportato nella Figura 3.3.

Dopo aver raccolto un numero adeguato di candidature, la *job position* viene chiusa.

L'unità di Talent verifica se le candidature pervenute, sia interne che da mercato, siano in linea con il profilo ricercato.

Tale attività è relativamente semplice per le candidature provenienti dal mercato interno, in quanto in numero contenuto. Le candidature vengono, poi, revisionate con l'HRBP di riferimento delle strutture di provenienza dei candidati per capire se ci sono delle considerazioni gestionali su quest'ultimi di cui bisogna essere a conoscenza.

Successivamente vengono contattati dalla U.O Talent tutti i candidati interni, attraverso una *call di screening* per approfondire il *curriculum*, per capire quanto si è realmente in linea con la posizione e anche per capire le motivazioni della candidatura (ad esempio, se ci si è candidati perché si vuole cambiare struttura o perché si vuole un'occasione di sviluppo).

Dopo questa *call*, la U.O Talent predispone un *feedback* scritto inviando al responsabile tecnico (il responsabile dell'unità organizzativa dove la risorsa selezionata andrà a lavorare) - e per conoscenza anche all'HRBP - una lista comprendente solamente i candidati interni che risultano realmente in linea, affinché quest'ultimo decida se li vuole sottoporre a colloquio, tutti o alcuni, oppure nessuno.

Coloro che passano questa fase vengono quindi esaminati tramite colloquio dal responsabile tecnico, ed eventualmente anche dall'HRBP se questi lo ritiene necessario.

Al termine di questi colloqui, il responsabile tecnico deve dare un *feedback* di ritorno alla U.O Talent con l'esito eventualmente positivo in relazione ad un particolare candidato, ovvero con esito negativo ed implicita conseguente indicazione di procedere con le successive fasi di selezione.

Per le candidature che arrivano dal mondo BCC il processo è simile: una volta pervenute le candidature, l'unità di Talent chiama la banca che ha proposto quel determinato candidato per capirne le motivazioni, successivamente chiama il candidato per un colloquio, uguale a quello che si svolge per il mercato interno, per capire se è in linea o meno con la posizione.

È importante specificare che tutte le informazioni sui candidati vengono raccolte in un *database* interno. Di conseguenza, durante la selezione interna, oltre a selezionare le persone che si sono candidate, viene controllato anche il *database* per vedere se sono presenti al suo interno altri colleghi che si erano candidati in precedenza per altre posizioni che potrebbero essere in linea per quell'ambito. Se qualcuno corrisponde ai requisiti viene aggiunto alla lista da inviare al responsabile tecnico.

Inoltre, nel corso dell'anno l'HRBP svolge dei colloqui gestionali, durante i quali rileva bisogni ed opportunità di cui poi tener conto in successive ricerche.

L'HRBP intercetta quindi queste "autocandidature" che sono scollegate da posizioni aperte e, dopo aver informato la persona interessata e avergli spiegato dell'opportunità, può contattare la Talent Acquisition per riferire di queste necessità. Successivamente la U.O. Talent chiama l'interessato con l'obiettivo di scrivere il suo profilo, aiutandosi con questionari per descrivere le competenze tecniche, le *soft skills*, le aspirazioni e motivazioni, in modo da cercare di farsi un'idea su dove questo dipendente potrebbe essere spendibile. Anche questo tipo di profilo viene archiviato nel *database*.

Se dalla lista dei candidati provenienti dal mercato interno e dal mondo BCC nessuno viene scelto, si passa allo *screening* delle candidature provenienti dal mercato esterno, quindi da LinkedIn e dalle università.

Una posizione viene tenuta su LinkedIn per due settimane. Al termine di questo periodo, se ci sono abbastanza candidature, la *job position* viene chiusa e viene pubblicata quella per la posizione successiva.

Le candidature che arrivano sono molto numerose, si arriva anche a 1200/1300 *curriculum* raccolti in pochissimo tempo per alcune tipologie di posizione.

Essendoci un numero così elevato di *curriculum*, viene fatta una prima scrematura attraverso un sistema automatico di parole chiave, queste parole sono prese dai requisiti del profilo.

I *curriculum* che emergono da questa scrematura tramite parole chiave vengono letti rapidamente tramite la sintesi proposta da LinkedIn, e, solo quelli ritenuti davvero interessanti, sono poi aperti e letti per intero dall'unità di Talent.

Viene fatta una lista con questi candidati che vengono poi contattati per una breve chiamata conoscitiva. Durante questa chiamata vengono approfonditi meglio alcuni requisiti tecnici importanti, le motivazioni per cui si è candidati e si cerca anche di capire se la persona ha una minima conoscenza del gruppo bancario, della sua organizzazione e di cosa si occupa e di ciò viene tenuto conto. Inoltre, in questa *call* si approfondiscono anche gli aspetti retributivi.

In base alla tipologia di selezione, tra lo *screening* e il colloquio di approfondimento con il responsabile tecnico, possono essere inserite alcune tipologie di valutazioni:

- Il “semplice” colloquio, più o meno strutturato in base alle esigenze;
- I *test*, viene utilizzato il Test 16 PF (*Sixteen Personality Factor Questionnaire*), soprattutto sui giovani che non hanno esperienza allo scopo di definirne le attitudini;
- I questionari, per osservare le capacità;
- *L'Assessment Center*, che prevede più strumenti come *test*, questionari e un *business case* con discussione e può essere individuale o di gruppo, ad esempio viene utilizzato negli *stage*.

Dopo queste prove viene fatto un ulteriore colloquio per avere conferma di ciò che si è osservato e conseguentemente viene fatto il colloquio di approfondimento con il responsabile tecnico.

La lista con i candidati scelti viene quindi inviata al responsabile tecnico che deve decidere con chi vuole fare il colloquio.

Il colloquio di approfondimento, per i candidati provenienti dal mercato esterno, viene fatto dall'unità di Talent insieme al responsabile tecnico. A volte è presente anche l'HRBP.

Il responsabile HR dell'unità di Talent “governa” il colloquio: apre e chiude e approfondisce gli aspetti *soft*. Nella parte intermedia invece, il responsabile tecnico analizza gli aspetti tecnici più importanti.

Il colloquio viene svolto dai due responsabili insieme per due principali motivi: sia perché in questo modo il candidato non deve ripetere più volte le stesse informazioni (*candidate experience*), sia perché i responsabili si possono aiutare reciprocamente imparando l'uno dall'altro.

Prima della pandemia da Covid-19, i colloqui si svolgevano in presenza, durante la pandemia si sono svolti esclusivamente *online* tramite la piattaforma Microsoft Teams e in quel periodo sono state fatte tantissime selezioni ed assunzioni.

Ad oggi si potrebbe tornare a svolgerli in presenza, ma il gruppo Iccrea ha voluto comunque mantenere come modalità *standard* i colloqui *online*, poiché sono stati riscontrati dei vantaggi di efficientamento

di tempi e costi per entrambe le parti (ad esempio, i candidati lontani possono svolgere il colloquio senza dover fare il viaggio). In alcune situazioni può essere necessario incontrarsi in presenza, ma succede eccezionalmente.

Al termine del colloquio i due responsabili si scambiano il *feedback* sul candidato definendo un *ranking* di preferenze in base a tutte le informazioni raccolte nelle varie fasi.

In base al *ranking*, l'HRBP chiama, in ordine di preferenza, i candidati per un ultimo dettagliato colloquio per confermare la decisione e per avere gli elementi per l'offerta: vengono chiesti i cedolini del datore precedente (se applicabile) per verificare che la RAL (retribuzione annua lorda) dichiarata nel corso dei colloqui sia veritiera.

Sulla base dei cedolini e di altre considerazioni della RAL *target*, della meritocrazia, del *team* di inserimento, delle responsabilità e molto altro, viene fatta un'offerta informale.

Se il candidato dichiara di essere interessato a questa offerta, l'assunzione viene portata in delibera.

La delibera può essere di due tipi: la delibera *standard* che è più veloce e si svolge con il *Chief* dell'area HR (ossia il COO: Chief Operations Officer) due volte al mese; mentre, se il candidato ha dei legami di parentela con una persona del gruppo, oppure ha parenti o affini che lavorano in determinati enti pubblici che potrebbero compromettere l'indipendenza dell'Azienda nell'operare l'assunzione, la delibera è più complessa e deve arrivare fino al Consiglio di Amministrazione, di conseguenza i tempi sono più lunghi. A valle dell'esito positivo della delibera (in caso di esito negativo la delibera va riprocessata per gli elementi indicati nel diniego) viene mandata al candidato una lettera di impegno, in cui è presente l'impegno del gruppo ad assumerlo entro una determinata scadenza, l'inquadramento economico e le specifiche sul tipo di mansione.

Non è raro che, anche in questa fase conclusiva del processo, il candidato si ritiri. Questo può accadere, ad esempio, per operazioni di *retention* messe in atto dal precedente datore di lavoro che non vuole perdere quella professionalità.

L'unità di Talent deve quindi ripetere le ultime fasi del processo con il candidato in posizione successiva nel *ranking*, ove esistente.

Se non c'è un secondo in lista, deve tornare a guardare negli elenchi che aveva inizialmente selezionato. Se nemmeno li riesce a trovare un candidato da portare avanti nelle varie fasi, quella selezione si chiude e il processo deve cominciare dall'inizio, dalla pubblicazione dell'annuncio.

Se, invece, dopo la lettera di impegno, il candidato accetta, la selezione si chiude positivamente.

I tempi teorici medi di un processo di selezione di questo tipo sono all'incirca di quattro mesi, dalla pubblicazione dell'annuncio all'ingresso del neoassunto in azienda.

Il fattore tempo è importante in quanto un responsabile che necessita di una nuova risorsa deve essere a conoscenza del tempo che ci vuole per poterla trovare.

Se la selezione si conclude positivamente, una struttura HR all'interno del gruppo si occupa *dell'onboarding* della persona: viene mandata la documentazione, il contratto, il codice etico e il neoassunto a sua volta deve inviare la foto che deve essere caricata sugli applicativi e sul *badge*.

Durante il primo giorno viene organizzato un *welcome* in cui vengono spiegati alcuni aspetti e il soggetto firma ufficialmente il contratto. Dopodiché, il neoassunto viene affiancato da un *tutor* che si occupa dell'inserimento nella struttura.

Il neoassunto può, una volta entrato in azienda, accedere alla piattaforma Huba. Quest'ultima da automaticamente il benvenuto al nuovo arrivato, poiché riconosce che è stato appena assunto.

All'interno della piattaforma è presente una pagina dedicata ai nuovi arrivi, in cui gli viene presentata l'azienda, i principali contatti di riferimento, la formazione e le *news* che potrebbero interessarli.

In questa pagina, il soggetto ritrova in automatico la sua foto. Questo è un aspetto molto importante poiché all'interno della piattaforma Huba è presente anche un'altra pagina visibile a tutta la popolazione aziendale, in cui vengono presentati i neoassunti del mese e, circa a metà del mese, parte una *e-mail* diretta a tutti i dipendenti in cui viene dato il benvenuto a tutti i nuovi arrivati e sono allegate delle *card* con nome, cognome, unità organizzativa in cui sono collocati e le rispettive foto, in modo che possano essere riconosciuti.

Durante il primo mese viene anche organizzato un incontro formativo che riguarda l'uso degli applicativi, le buste paga, il cartellino, ecc.

Dopo sei mesi dall'ingresso, il neoassunto ha un colloquio di *onboarding* con gli HR dell'unità di Talent Acquisition per valutare l'andamento dell'inserimento e il grado di soddisfazione verso il lavoro ma anche per cercare di capire il potenziale di quella determinata persona.

### 3.6 Livello di digitalizzazione del Gruppo

Il Gruppo BCC Iccrea, nato dall'unione di molte realtà diverse, con diverso grado di complessità tecnica ed organizzativa, sta compiendo uno sforzo di digitalizzazione e modernizzazione complessiva e si trova in questo ultimo periodo in una fase di introduzione graduale delle varie tecnologie: in questo momento viene utilizzato LinkedIn come motore principale, tramite cui viene effettuato non solo *recruiting* ma anche *Employer Branding*. Esiste anche un *account* Twitter della società e un *account* Youtube. Per scelta aziendale invece non vengono utilizzati Facebook e Instagram, poiché non si vuole posizionare il marchio della società in quel mondo, ma solo nel mondo del lavoro attraverso piattaforme che garantiscono professionalità da questo punto di vista.

Come anticipato in precedenza nel capitolo, si sta valutando l'introduzione delle piattaforme Indeed e Glassdoor.

Indeed è il *sito web* numero uno al mondo (dati marzo 2021) per la ricerca di lavoro, si registrano più di 250 milioni di visitatori unici ogni mese. Il sito raccoglie annunci di lavoro da migliaia di *siti web* a cui gli utenti possono accedere e pubblicare il *curriculum* gratuitamente.

Glassdoor è uno dei siti per la ricerca di lavoro e l'assunzione di personale in più rapida crescita. Gestisce un *database* in continua espansione che contiene milioni di recensioni di aziende, indici di gradimento dei CEO, rapporti sugli stipendi, recensioni di colloqui, domande, foto delle sedi e molto altro. Tutte queste informazioni vengono condivise da chi conosce l'azienda meglio di chiunque altro: i dipendenti. Inoltre, nel sito è possibile aggiungere anche le offerte di lavoro.

Di conseguenza, grazie a Glassdoor è possibile vedere quali aziende stanno assumendo, cosa significa realmente lavorare o fare un colloquio per una determinata azienda e quanto si guadagna.

Si sta valutando l'introduzione di queste piattaforme per raggiungere un bacino di candidati maggiore e per allargarsi ad un universo più grande poiché, per alcune famiglie professionali, LinkedIn non fornisce abbastanza candidature.

Il gruppo ha anche una *partnership* con la piattaforma Jobmetoo, una piattaforma di *recruiting* online dedicata alla ricerca e selezione di personale con disabilità e appartenenti alle categorie protette.

È in fase di costruzione anche la sezione "Lavora con noi" all'interno del sito aziendale.

Inoltre, sono spesso organizzati *Career Day* presso le università, che sono momenti di *Employer Branding* in cui i rappresentanti della società si recano nella università per farsi "conoscere, riconoscere tra tutte le banche, e scegliere". Gli *ambassador* interni che vengono mandati a questo tipo di eventi sono perlopiù i giovani, poiché la comunicazione con altri giovani risulta più semplice e meno rigida e per comunicare che il gruppo Iccrea è una società che dà spazio ai giovani.

In ultimo, ma di grande importanza, è opportuno sottolineare come il Gruppo sia profondamente impegnato anche sul fronte della selezione e gestione del personale sui fondamentali temi introdotti dalle normative ESG (*Environmental, Social, Governance*) in relazione a sostenibilità e pari opportunità.



## CONCLUSIONI

Come detto fin dall'inizio ed ampiamente trattato nel corso dell'elaborato, le risorse umane sono un fattore fondamentale per la riuscita delle strategie aziendali.

Attrarre e mantenere talenti, necessari per lo svolgimento attuale e futuro delle attività dell'organizzazione, richiede una gestione attenta e mirata.

Il presente elaborato ha analizzato il funzionamento del processo di selezione e reclutamento del personale all'interno delle organizzazioni, con un particolare approfondimento sull'utilizzo di nuovi strumenti basati su tecnologie innovative e su nuovi canali digitali.

È stata, infine, studiata un'applicazione concreta di quanto detto in precedenza presso un primario gruppo bancario italiano.

Nel primo capitolo sono state analizzate tutte le fasi del processo di selezione e reclutamento svolte con strumenti e su canali tradizionali, dall'identificazione del bisogno all'inserimento della nuova risorsa nei quadri aziendali. Si è, inoltre, approfondita l'opportunità di ricorrere, per il processo di selezione, al mercato interno rispetto a quello esterno identificando vantaggi e svantaggi di ognuna delle due soluzioni. In relazione al mercato interno i principali vantaggi riguardano la riduzione dei costi e dei tempi e la maggiore motivazione del personale interno, mentre il principale svantaggio è relativo al rischio di obsolescenza professionale del capitale umano.

Per quanto concerne il mercato esterno il principale vantaggio riguarda l'iniezione di nuove competenze, mentre gli svantaggi sono relativi a tempi e costi che risultano maggiori.

Si è, infine, sottolineato di come carenze nella fase di inserimento della risorsa nell'operatività possano vanificare l'intero processo seguito per selezionarla.

Nel secondo capitolo si è dimostrato che l'utilizzo dei nuovi strumenti e canali basati sulle nuove tecnologie digitali e sui *social network* comporta degli evidenti vantaggi in termini di tempi, costi, platea raggiungibile, quantità e qualità di informazioni reperibili, ma non ha significativo impatto sulla sequenza logica delle fasi del processo per come descritte nel primo capitolo che devono comunque essere eseguite. Sono emersi anche alcuni limiti che possono condizionare l'efficacia di un processo di reclutamento condotto esclusivamente attraverso *internet* e le tecnologie. Inoltre, è stato messo in evidenza il dibattito, tuttora aperto, circa le possibili questioni *etiche* e di *privacy* inerenti all'utilizzo di informazioni reperite senza il consenso diretto dell'interessato o alle effettive possibilità di accesso ad *internet* di parte dei potenziali candidati (*Digital Divide*).

L'analisi dei processi e le interviste effettuate presso il Gruppo BCC Iccrea presentati nel terzo capitolo hanno sostanzialmente dimostrato l'evoluzione in corso delle modalità di reclutamento e selezione del personale per quanto descritto nei primi due capitoli. Infatti, il Gruppo, di recente costituzione, ma composto dall'unione di banche di piccole dimensioni intrise di cultura tradizionale, sta chiaramente evolvendo verso sistemi di reclutamento basati su tecnologie innovative e canali digitali (è stato anche

rilevato come il periodo pandemico da Covid-19 abbia forzatamente accelerato tale fenomeno), pur rimanendo fondamentale una fase della selezione basata sulla conoscenza e sul contatto diretto con i candidati.

Pertanto, in base a tutte le considerazioni sopra riportate, si può concludere che la miglior combinazione di costi e benefici è ottenibile da quelle imprese che adottino un giusto compromesso tra strumenti di *e-recruiting* e strumenti tradizionali.

## BIBLIOGRAFIA

Ahmed, M. T. (2019). Impact of e-mentoring on learning (Unpublished master's thesis). Government Edward College.

Argentero, P. (2000). *L'intervista di selezione: Teoria, ricerca, pratica*. Franco Angeli.

Arora, R., Goel, S. (2018). Supporting e-mentoring for programming labs in engineering education. *Eleventh International Conference on Contemporary Computing (IC3)*, Noida, pp. 1–6.  
<https://doi.org/10.1109/IC3.2018.8530476>

Broughton A., Foley B., Lendermaier S., Cox A. (2013) The use of social media in the recruitment process. *The Institute for Employment Studies*;11:1–81.

Camporesi A., Mossenta S., (2014). *Job Revolution. Trovare lavoro nell'era dei social media*. Hoepli, Milano.

Clark L.A., Roberts S.J. (2010), Employer's use of social networking sites: A socially irresponsible practice. *Journal of Business Ethics*.;95:507–525.

Consiglio C. (2016), *Gli Assessment Center in selezione*, in Borgogni L., Consiglio C. (a cura di), *La selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone*, FrancoAngeli, Milano.

Cortese C.G., Del Carlo A. (2008), *La selezione del personale*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Cortese, C.G., Cipolletti, D. (2015). *Fare reclutamento ai tempi del web: dall'e-recruitment al social recruitment*. *Personale e Lavoro, Gen*, N.563.  
<http://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/154568/27630/PEL5663-2.pdf>

Costa G., Gianecchini M. (2009), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill, Milano.

Dello Russo S. (2016), *Le fasi della selezione*, in Borgogni L., Consiglio C. (a cura di), *La selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone*, FrancoAngeli, Milano.

Fermi U. (2004), *Le risorse del selezionatore. Strumenti e suggerimenti per la selezione del personale*, FrancoAngeli, Milano.

- Ferreri F. (2003) *Trovare lavoro su misura. Dalle competenze personali alla selezione vincente fino alla mappa dell'organizzazione*. Franco Angeli Editore, Milano.
- Gabrielli G. (2010). *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*. FrancoAngeli, Milano.
- Gandolfi G. (2003). *Il processo di selezione. Strumenti e tecniche (colloquio, test, assessment di selezione). Manuale pratico con test ed esercitazioni*. FrancoAngeli, Milano.
- Galanaki, E. (2002), The decision to recruit online: a descriptive study. *Career development international*, Vol. 7 (4), pp. 243-251.
- Gennarelli R. (2019). *Recruiting @Industry 4.0: la rivoluzione digitale*, in Affuso S., Iovene A. (a cura di), *HR & digital transformation. Trend, best practices e case histories*, FrancoAngeli, Milano.
- Gravili G., (2011). *Il social Recruiting. Volume 29 di Economia Aziendale. Serie scientifica*. Cacucci.
- Hamilton, B. A., & Scandura, T. A. (2003). E-mentoring: Implications for organizational learning and development in a wired world. *Organizational Dynamics*, 31(4), 388–402.  
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00128-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00128-6)
- Hansman, C. A. (2017). Adult learning theories in mentoring relationships and models. *Theory and Practice of Adult and Higher Education*, 215–241.
- Hosain, M. S., Arefin, A. H. M. M., & Hossin, M. A. (2020). E-recruitment: A Social Media Perspective. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 16(4), 51-62.  
<https://doi.org/10.9734/ajeba/2020/v16i430248>
- Hunt, K. R., Atherfold, G. (2004). *E-mentoring: is it good for entrepreneurial learning?* Paper presented at the International Council for Small Business Conference. Johannesburg, South Africa.  
Retrieved from <https://bit.ly/2VaDojH>
- Innocenti L. (2021). *Scegliere le persone attraverso la selezione*, in Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Novara.
- Innocenti L. (2021), *Pianificazione e ricerca*, in Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Novara.

Iqbal H.K. (2020). E-mentoring: an effective platform for distance learning.

Langer M., Konig C. J., Krause K. (2017). Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(4), 371-382. <https://doi.org/doi:10.1111/ijsa.12191>

Nikolaou, I. (2011). Core processes and applicant reactions to the employment interview: An exploratory study in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (10), 2185–2201. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.580187>

Nikolaou, I. (2021). What is the role of technology in recruitment and selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24. e2. Doi:10.1017/SJP.2021.6

Pietsch, T. M. (2012). A transition to e-mentoring: Factors that influence nurse engagement. *CIN: Computers, Informatics, Nursing*, 30(12), 632–639. <https://doi.org/10.1097/NXN.0b013e318266cbc5>

Rowland, K. N. (2012). E-mentoring: An innovative twist to traditional mentoring. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(1), 228–237. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242012000100015>

Roulin N. (2014). The influence of employers' use of social networking websites in selection, online self-promotion, and personality on the likelihood of faux pas postings. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(1), 80-87.

Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). Workplace mentoring: Theoretical approaches and methodological issues. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach* (pp. 71–91). <https://doi.org/10.1111/b.9781405133739.2007.00005.x>

Schechter, C. (2014). Mentoring prospective principals: Determinants of productive mentor–mentee relationship. *International Journal of Educational Reform*, 23(1), 52–65. <https://doi.org/10.1177/105678791402300103>

Single, P. B., & Muller, C. B. (2005). Electronic mentoring programs: a model to guide practice and research. *Mentoring and Tutoring*, 13(2), 305–320.

Tanis, H., & Barker, I. (2017). E-mentoring at a distance: An approach to support professional development in workplaces. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 18(3), 135–155. <https://doi.org/10.17718/tojde.328944>

## SITOGRAFIA

<https://www.gruppobcciccrea.it/Pagine/ChiSiamo/Chi-siamo.aspx>, Gruppo BCC Iccrea

<https://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/popolazione-internet-2021/>, dati sul Digital Divide

[https://www.glassdoor.it/about/index\\_input.htm](https://www.glassdoor.it/about/index_input.htm); Glassdoor

<https://it.indeed.com/about?hl=it>, Indeed

<https://www.jobmetoo.com/page/chi-siamo>, Jobmetoo