

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

# Il recruitment marketing nell'era moderna: il caso Mediocredito Centrale S.p.A.

Prof. Michele Costabile

---

RELATORE

Lucrezia Giovagnoli  
Matr. 241791

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

# **Il recruitment marketing nell'era moderna: analisi pratica del caso Mediocredito Centrale S.p.A.**

## **Sommario**

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>4</b>
<b>CAP. 1 Definizione e attori del recruitment marketing</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Definizione del recruitment marketing</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Recruitment marketing e i Millennials</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2.1 Contesto e importanza</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2.2 Aspettative e parametri di valutazione dei Millennials</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2.3 Quali sono i settori dove i Millennials vogliono lavorare</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 L'importanza delle risorse umane</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3.1 Evoluzione e origini del settore delle risorse umane (cosa è cambiato?)</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3.2 I modelli di direzione del personale</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.3 Le funzioni</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.4 Le sfide di oggi (Smart working e Covid-19)</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3.5 Selezioni, fasi e metodi del processo di assunzione</b> .....	<b>16</b>
<b>CAP. 2 Il recruiting marketing</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Perché considerare recruiting marketing nel settore del marketing</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.1 Perché il recruiting marketing è così importante?</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.2 Parallelismi tra la figura del cliente e del lavoratore (l'inbound recruiting)</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2 Quali contenuti comunicare internamente ed esternamente</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.1 La scelta dei valori da trasmettere</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.2 Attraverso quali mezzi comunicarli</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.3 La scelta del candidato ideale</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3 I metodi del recruiting marketing</b> .....	<b>31</b>
<b>2.3.1 Il modello di Brett Minchington e Ryan Estis</b> .....	<b>31</b>
<b>2.3.2 Il modello di Backhaus e Tikoo</b> .....	<b>32</b>
<b>2.3.3 Il modello del Talent Magnet Institute</b> .....	<b>33</b>
<b>2.3.4 Il modello di Eugenio Amendola</b> .....	<b>33</b>

2.4 Analisi dei risultati.....	34
2.4.1 Engagement.....	35
2.4.2 Trasformare i dipendenti in ambasciatori del marchio.....	36
2.4.3 Vantaggi e svantaggi del recruiting marketing .....	37
<b>CAP. 3 Case study .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 L’esperto di settore: profilo e motivo della scelta .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 Modalità di intervista .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3. Focus sulle domande all’esperto .....</b>	<b>43</b>
3.3.1 Il settore HR .....	43
3.3.2 Il ruolo del recruiter .....	45
3.3.3 Mediocredito Centrale S.p.A. ....	48
<b>CONCLUSIONE.....</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFIA &amp; SITOGRAFIA .....</b>	<b>51</b>
<b>APPENDICE .....</b>	<b>56</b>

# INTRODUZIONE

In un'era dove l'avvento della tecnologia ha mutato fortemente il nostro modo di pensare e di affrontare le cose, è diventato sempre più difficile cercare di selezionare e trasmettere le giuste informazioni. Questo disagio ha colpito tutti i settori, tra cui quello dell'HR.

In questo elaborato andremo ad affrontare come il settore HR si è evoluto e di come il marketing, ad oggi, svolge un ruolo fondamentale.

Nel primo capitolo andremo a vedere la definizione e gli attori del recruitment marketing, in seguito il contesto e come i Millennials si approcciano a questo mondo. Per poi concludere il capitolo con un focus sulle risorse umane, nello specifico l'evoluzione e l'origine del settore, per affrontare i modelli di direzione del personale, le funzioni del settore, poi le sfide che sono state affrontate negli ultimi anni, come lo smart working e di come il settore ha reagito al COVID-19. Per poi concludere con la selezioni, fasi e metodi del processo di assunzione.

Nel secondo, invece, l'attenzione si sposta e si concentra sul recruiting marketing. Quindi perché considerarlo nel settore del marketing, poi quali sono i contenuti da comunicare esternamente e internamente (valori, mezzi e la scelta del candidato ideale). Poi sono stati approfonditi i metodi del recruitment marketing, quindi i vari modelli. In fine l'analisi dei risultati, nello specifico engagement, trasformazione del dipendente in ambasciatore del marchio e vantaggi e svantaggi del recruiting marketing.

Infine, il terzo capitolo si conclude con l'analisi di un caso reale, Mediocredito Centrale S.p.A. Dove è stato intervistato Alessandro Papaniaros, che sarebbe l'attualmente Chief Compliance Officer della Mediocredito Centrale S.p.A., il quale ha risposto ad una serie di domande sul settore HR e sul *recruitment marketing* in generale e come viene applicato nella sua azienda.

# **CAP. 1 Definizione e attori del recruitment marketing**

“In che modo il recruiting marketing determina, per un'azienda pubblica, la possibilità di assumere dipendenti di eccellenza, accrescendo così il proprio valore?”

## **1.1 Definizione del recruitment marketing**

Viviamo in un'era segnata dal progresso tecnologico senza eguali, progresso tecnologico che, in ragione dell'influenza importantissima che ha su ormai quasi ogni individuo, porta a dei mutamenti in ogni settore, in ogni sfera della vita di ognuno di noi. È infatti in parte grazie a questo progresso che la cultura e la conoscenza sono sempre più a portata di mano, permettendo un livello di formazione e un tasso di istruzione sempre maggiore. Conseguenza diretta di questo progresso è l'irrigidirsi dei criteri di valutazione e di assunzione nel mondo del lavoro. Le grandi aziende e le multinazionali cercano infatti, per massimizzare i propri profitti e raggiungere il massimo dell'efficienza nell'impiego delle proprie risorse, il candidato che sia in grado, per meriti lavorativi o accademici, di distinguersi dagli altri, e che sia quindi parte dell'eccellenza.

In generale, la saturazione del settore, l'assenza di qualifiche specializzate e il grande volume dei candidati hanno creato una vera e propria competizione per i migliori talenti. Anche se la crisi epidemiologica e, conseguentemente, quella economica hanno creato difficoltà economico-organizzative in tutti i settori e nelle società facenti parte dei suddetti, vi è un continuo investimento ed una continua ricerca per l'assunzione dei candidati migliori.

Ma come può un'azienda attrarre questi talenti? Come convincere un candidato di eccellenza, che affacciandosi sul mondo del lavoro si trova davanti a diverse offerte di lavoro, a prediligere la propria azienda rispetto ad un'altra?

In questo contesto, diventa protagonista l'oggetto della nostra tesi:

*“In che modo il recruiting marketing determina, per un'azienda multinazionale la possibilità di assumere dipendenti di eccellenza, accrescendo così il proprio valore?”*

Risponderemo a questo quesito studiando in una prima fase chi sono gli attori del recruitment marketing, analizzando la categoria dei Millennials e il loro approccio al mondo del lavoro, e osservando il ruolo fondamentale del settore delle risorse umane in questa sfera. In una seconda fase analizzeremo nel concreto che cosa è il recruitment marketing, studiandone il funzionamento, l'utilità e analizzando modelli di studiosi e teorici della materia. Concluderemo infine presentando un Case Study, svolto sotto forma di intervista al CCO dell'azienda Mediocredito Centrale S.p.A.. A traverso questa intervista vedremo come nel concreto vengono applicati i modelli precedentemente studiati a livello teorico, e quali sono gli effetti di questi ultimi.

Iniziamo però con una definizione di recruiting marketing:

*“Il marketing del reclutamento è l'insieme delle strategie e degli strumenti utilizzati da un'organizzazione per coinvolgere e attirare i candidati nella fase precedente al reclutamento. L'obiettivo è promuovere il valore del lavoro per l'organizzazione e stabilire una cultura aziendale o un marchio per attrarre i candidati. Il marketing del reclutamento sfrutta le strategie di marketing digitale come le piattaforme dei social media, la comunicazione omnichannel, l'analisi dei dati, la messaggistica iper-targettizzata e l'automazione”.*<sup>1</sup>

Da questa citazione si può evincere come questa tecnica sia fondamentale nella fase iniziale dell'assunzione di nuove figure da introdurre in azienda. Comprende pubblicità, azioni di comunicazione mirate a comunicare i valori, la visione la missione dell'azienda, partnership e iniziative di rete, a traverso le quali, giovani brillanti e formati che si affacciano sul mondo del lavoro, sono portati a prediligere un'azienda piuttosto che un'altra.

I professionisti più interessanti stanno infatti diventando sempre più meticolosi nella scelta dell'azienda migliore per loro, sempre più attenti ai valori e alla reputazione del potenziale datore di lavoro, e sempre più tempestivi nelle richieste di informazioni sulle varie aziende che li stanno cercando.

I candidati iniziano a comportarsi sempre più come veri e propri consumatori, o almeno si comportano così: cercare e ottenere il lavoro ideale è simile a un acquisto importante, che prevede fasi di scoperta, avvicinamento e conoscenza della nuova azienda, fino a collocarla tra i luoghi di lavoro desiderati. Di conseguenza, è indispensabile, che i *recruiter* abbiano una

---

<sup>1</sup> SearchHRSoftware. (n.d.). What is Recruitment Marketing and Why is it Important? [online] Available at: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/recruitment-marketing>

mentalità di marketing, promuovendo non solo un annuncio di lavoro ben scritto, ma anche pianificando tecniche di *brand reputation* che possano favorire il reclutamento<sup>2</sup>.

Per *brand reputation* si intende il risultato dell'insieme di opinioni, valutazioni e aspettative che molti stakeholders nutrono nei confronti di un'azienda o di un marchio. Queste opinioni, valutazioni e aspettative sono influenzate da fattori quali la storia, la comunicazione e la condotta aziendale assunta nel tempo<sup>3</sup>.

## 1.2 Recruitment marketing e i Millennials

### 1.2.1 Contesto e importanza

I Millennials più "brillanti" di oggi hanno a disposizione un'ampia gamma di opportunità lavorative, ma come scelgono il datore di lavoro "perfetto"? Perché un neolaureato in ingegneria informatica con specializzazione in cybersecurity dovrebbe scegliere Deloitte rispetto a Ernst & Young o PwC, (con pari offerte salariali)? È proprio qui che entra in gioco il Recruitment Marketing.

Lo scopo del Recruitment Marketing è dimostrare ai potenziali (e attuali) dipendenti perché una determinata azienda sia il posto migliore in cui lavorare, quindi attrarre e trattenere i talenti nel personale.

Il problema principale, tuttavia, è che tutte le aziende desiderano i migliori talenti. In questo senso, c'è una vera e propria guerra dei talenti, poiché chi è in grado di attrarre e trattenere i migliori dipendenti avrà un vantaggio significativo sui propri rivali.

Il termine "War for talent"<sup>4</sup> è stato usato per la prima volta nel 1998 da McKinsey & Company, una società di consulenza strategica globale, per descrivere la grave carenza di talenti che esisteva all'epoca nel mercato del lavoro. Oggi possiamo dire che questa guerra è diventata molto più intensa.

Nello specifico il mercato del lavoro moderno richiede più che mai il supporto e l'intervento del settore delle Risorse Umane all'interno dell'organizzazione, poiché è in continua mutazione e pieno di spinte diverse che spesso sono diametralmente opposte nei contenuti e negli intenti.

---

<sup>2</sup> [www.leark.it](https://www.leark.it). (n.d.). Recruiting Marketing: cos'è e come funziona. [online] Available at: <https://www.leark.it/blog/recruiting-marketing-9>

<sup>3</sup> Inside Marketing. (n.d.). Brand reputation: cos'è, come gestirla e come difenderla. [online] Available at: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-reputation/>

<sup>4</sup> Michaels, Handfield-Jones, Axelrod. The war for talent. Boston: Harvard Business School Press

D'altra parte, le disponibilità in termini di retribuzione offerta e di prospettive di contratti a lungo termine sono spesso troppo lontane dalle aspettative e dai desideri di chi potenzialmente potrebbe essere il candidato giusto per l'azienda in questione, o anche di chi già lavora presso l'azienda, ma è più soddisfatto oppure non si sente parte dell'organizzazione.

I professionisti del settore sono chiamati ad affrontare questo problema.

Per tanto, è sensato credere che le aziende diano importanza alle risorse umane (in senso lato, non solo alle risorse umane).

Data l'importanza e l'espansione della Recruitment Marketing, il marketing e le risorse umane sono attualmente le due divisioni aziendali che devono collaborare per sviluppare un piano di successo. Il reparto Marketing sarà in grado di fornire alle Risorse Umane l'assistenza tecnica che, unita alla chiara comprensione del ruolo dell'HR, renderà il Recruitment Marketing più efficace e di successo.

Questi due rami organizzativi sono collegati dalla comunicazione, che deve essere controllata e supervisionata per garantire la coerenza sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Si pensi alle conseguenze se la comunicazione interna seguisse un percorso e i messaggi principali fossero incompatibili con l'immagine esterna che si impone sul mercato e di cui il marketing è il principale responsabile. Senza dubbio, l'immagine esterna dell'azienda si deteriorerebbe e i dipendenti penserebbero di lavorare in un luogo con obiettivi e finalità non lineari. Da questa incoerenza deriverebbero problemi critici che non possono essere sottovalutati.

### **1.2.2 Aspettative e parametri di valutazione dei Millennials**

I dati sono una parte vitale, se non la più significativa, di tutte le iniziative di marketing. Servono come punto di partenza (per le ricerche di mercato, l'analisi del target, ecc.), come punto di arrivo e infine come analisi, di conseguenza, per migliorare la strategia stessa. E anche in questa seconda situazione, conoscere le aspettative, i criteri con cui i Millennial scelgono l'azienda in cui lavorare e i settori più interessanti ai loro occhi è senza dubbio un grande valore aggiunto per elaborare la strategia migliore. Come analizzeremo successivamente, esiste una forte correlazione tra marketing e Recruitment Marketing.

Esaminiamo quindi i settori in cui i Millennials amano lavorare prima di passare ai criteri utilizzati per determinare l'organizzazione a cui candidarsi.

Ogni anno Universum, che sarebbe un team di sviluppatori, data Analyst, esperti di comunicazione, project manager e grafici<sup>5</sup>, intervista decine di migliaia di studenti e neolaureati in tutto il mondo per conoscere i loro obiettivi, le prospettive di carriera e le qualità essenziali che cercano in un datore di lavoro. Queste informazioni, preziose e interessanti, vengono poi raccolte e analizzate.

Sul suo sito web, Universum si descrive come segue<sup>5</sup>: “Lo specialista di Recruitment Marketing più conosciuto al mondo. Il nostro variegato team, che fa parte del Gruppo StepStone e della famiglia Axel Springer, è fisicamente presente in più di 20 nazioni per garantire che i datori di lavoro di tutto il mondo raggiungano i loro obiettivi attraverso il Recruitment Marketing guidato dai dati, consentendo loro di assumere i talenti di cui hanno bisogno per avere successo. Per fornire alle aziende consigli su come trovare i talenti più adatti alla loro cultura e ai loro obiettivi, Universum collabora ogni anno con oltre 2.000 college, associazioni di ex allievi e organizzazioni professionali in 50 mercati”.

Nei 12 Paesi con il maggior PIL nel 2019 - Stati Uniti, Canada, Brasile, Regno Unito, Francia, Germania, Italia, Russia, India, Cina, Corea del Sud e Giappone - l'Università ha intervistato 247.235<sup>6</sup> studenti e laureati in economia e ingegneria.

### **1.2.3 Quali sono i settori dove i Millennials vogliono lavorare**

Ad oggi, un'analisi dei settori in cui i Millennial vorrebbero lavorare è molto interessante. Conoscere queste informazioni è un ottimo punto di partenza per chi lavora nel Recruitment Marketing per capire quanto sarà impegnativo raggiungere il gruppo target. In questo caso, la ricerca di Universum è segmentata per facoltà (Economia e Ingegneria) e per genere (uomini e donne).

Secondo la classifica dei *neo-laureandi* maschi in economia, i settori più ambiti sono, in ordine: i servizi finanziari, la consulenza gestionale e strategica, il settore bancario, la revisione e la contabilità e infine l'e-commerce.

I campi preferiti dalle donne della stessa facoltà sono i seguenti: Servizi finanziari Consulenza gestionale e strategica, Banche e infine Revisione e contabilità, Marketing.

Come si può notare, i settori preferiti dai laureati in economia sono relativamente simili tra uomini e donne. La discrepanza maggiore, tuttavia, è tra il marketing (terzo posto tra le donne

---

<sup>5</sup> WWW.UNIVERSUM.COM. (n.d.). Über uns | Universum AG. [online] Available at: <https://www.universum.com/ueber-uns>

<sup>6</sup> WWW.UNIVERSUM.COM. (n.d.). Universum AG - Digital-Agentur für politischen Kommunikation. [online] Available at: <https://www.universum.com/>

e sesto tra gli uomini) e l'e-commerce (quinto posto per gli uomini e ottavo per le donne). Inoltre, possiamo individuare le aree di questo pezzo che sono state meno preferite: Aerospaziale e difesa, Assicurazioni, Servizi legali, Logistica e Commercio al dettaglio.

Secondo Universum, i tre settori che sono cresciuti di più nell'ultimo decennio sono quello bancario (+5 posizioni), quello dell'e-commerce (+15 posizioni) e quello immobiliare (+11 posizioni). L'azienda ha inoltre effettuato un confronto con la lista del 2009, anch'essa condotta da Universum. I beni di consumo in rapida evoluzione (FMGC), invece, sono quelli che hanno perso più terreno, scendendo di oltre dieci posizioni.

Per quanto riguarda le donne, i settori preferiti dalle laureate in informatica/ingegneria sono i seguenti: manifatturiero, software e servizi informatici, aerospaziale e difesa, farmaceutico ed energetico. Al contrario, tra gli uomini sono più diffusi i seguenti settori: hardware tecnologico, manifatturiero, software e servizi informatici, energia, aerospaziale e difesa. Sia gli uomini che le donne prediligono gli stessi settori, proprio come i loro colleghi in economia.

I settori aerospaziale e della difesa (+12 posizioni), automobilistico (+10 posizioni) e software e servizi informatici (+6 posizioni) sono quelli che hanno registrato la crescita maggiore negli ultimi dieci anni<sup>7</sup>.

Nel prossimo paragrafo analizzeremo l'importanza delle risorse umane.

### **1.3 L'importanza delle risorse umane**

In un mondo in cui l'unica costante è il cambiamento, come può un'impresa, al variare delle condizioni di mercato e di settore, continuare a lavorare in modo proficuo al fine di perseguire i propri obiettivi?

Raymond Miles, professore presso la School of Business della facoltà di Berkeley, nel 1965, si distaccò dai precedenti modelli sull'organizzazione aziendale di derivazione fordista. Questi ultimi vedevano il dipendente come un semplice operaio, egli infatti fu il primo a riconoscere la giusta importanza ad ogni singolo lavoratore. Raymond Miles evidenziò il ruolo fondamentale del dipendente, esaltandone la natura di vera e propria risorsa per l'azienda, essendo dotato di specifiche capacità innate ed una pluralità di abilità, conoscenze e competenze, acquisite anche in parte a traverso le diverse esperienze personali da egli trascorse. Da qui la nascita del termine 'risorse umane' ad oggi utilizzato per indicare i vari dipendenti

---

<sup>7</sup> Universum. (n.d.). Employer Branding Now 2019. [online] Available at: <https://universumglobal.com/ebnow2019/>

d'azienda, non più visti meramente come portatori di forza lavoro, ma costitutivi del vero capitale umano dell'organizzazione.

Gli studiosi Barney e Clark, nel 2007, hanno elaborato una teoria sull'argomento, descrivendo le risorse umane come: *“l'insieme delle conoscenze, esperienze, abilità e impegno dei dipendenti nei confronti dell'azienda, così come le relazioni con il resto dei colleghi, includendo anche relazioni con venditori, clienti, [...]”*.

In quest'ottica, diviene impossibile trascurare la reale importanza che nell'azienda hanno acquisito, oggigiorno, le risorse umane. Esse, infatti, concorrono allo sviluppo e si adeguano alle nuove dinamiche del mercato. In ragione di tanta importanza, diventa quindi essenziale un'accurata selezione del personale, e altrettanto fondamentale diviene la necessità di avere un'adeguata organizzazione interna delle risorse, dalla quale dipende, oramai in gran parte, il successo aziendale.

Un manager di successo non deve meramente conseguire il proprio obiettivo, ma deve utilizzare in modo ottimale le risorse disponibili, lavorare in maniera efficace ed efficiente, cercando di valorizzare al massimo il contributo dei vari collaboratori. Il suo compito non è solo quello di dare direttive ma di creare una realtà in cui nessuna risorsa rimanga inutilizzata o poco valorizzata. Altro aspetto non di minor rilievo è l'ambiente lavorativo; un manager ha il compito di creare un luogo dove vi sia collaborazione e un clima piacevole e stimolante, in cui le persone possano lavorare meglio ed essere conseguentemente più produttive. Deve essere consapevole che al fine di ottenere successo e raggiungere i propri obiettivi e quelli dell'azienda è necessario un team collaborativo, il manager deve quindi avere la capacità di individuare le risorse più adatte a svolgere determinate mansioni, riconoscendone le potenzialità al fine poterle utilizzare e distribuire nella maniera più funzionale.

Con il crescere dell'attenzione rivolta alla teoria di Clark e Miles, diventa prioritaria per le aziende la soddisfazione del lavoratore. In questo contesto, infatti, esse iniziano ad investire nel benessere psico-fisico dei propri dipendenti, assumendo professionisti in grado di ascoltarli aiutarli e motivarli. Si inserisce così una nuova figura nella convenzionale struttura aziendale: il team delle risorse umane.

Esempio di eccellenza nell'imprenditoria femminile italiana è Silvia Cassano; Direttrice del settore delle risorse umane della ING Italia, in occasione del ricevimento del certificato rilasciato dal “top employs italia”, ha dichiarato: *“In ING crediamo che solo chi ha una vita felice in tutti i suoi ambiti – fisico, familiare, lavorativo e sociale – dà un contributo professionale efficace e costruisce a sua volta un ambiente di lavoro positivo. A maggior ragione in questa fase particolare, in cui abbiamo moltiplicato gli sforzi di caring verso i*

*colleghi, perché potessero adattarsi al meglio a un contesto senza precedenti. La loro soddisfazione e un engagement che riscontriamo essere sempre più alto, ci danno la spinta per continuare a sostenerli: vogliamo che siano sereni e che abbiano tutti gli strumenti per lavorare al meglio anche nel 2021, un anno ricco di sfide. Per questo, il benessere aziendale continuerà a essere al centro della nostra strategia e delle nostre azioni<sup>8</sup>”.*

Aziende che si sono distinte per aver offerto ai propri dipendenti un eccezionale ambiente lavorativo, secondo la classifica ‘Great Place To Work Italia 2021’ sono Msd Italia e American Express Italia. In particolare, quest’ultima, è riuscita a far fronte ai problemi derivati dalla pandemia Covid-19, mantenendo un engagement alto di 55.000 lavoratori, i quali, nonostante lavorassero da casa, sono rimasti costantemente in contatto con la società, che è riuscita in tal modo ad evitare licenziamenti e a mettere al primo posto la sicurezza dei propri dipendenti. American Express, si è posta come obiettivo aziendale quello di diventare uno dei marchi più autorevoli al mondo nel settore di servizi finanziari e viaggi. A dimostrazione della rilevanza delle risorse umane nell’azienda, la compagnia ritiene che “il più grande patrimonio e il vantaggio competitivo è costituito dalla professionalità dei propri collaboratori” (sito *American Express Great Place To Work*<sup>9</sup>).

Per tale motivo considera di primaria importanza la formazione, lo sviluppo del senso di appartenenza e di riconoscimento all’interno del brand, premiando il talento, la vocazione, l’attitudine e l’intraprendenza dei propri dipendenti, cercando di incentivarli con l’attuazione di molteplici strategie che mirino al coinvolgimento e alla valorizzazione delle loro capacità. Garantisce un ambiente di lavoro flessibile e offre voucher per sostenere le spese familiari, crea un ambiente lavorativo inclusivo e adeguato alle esigenze delle categorie protette dei lavoratori diversamente abili e promuove la presenza femminile nell’azienda. In American Express, il 70% dei posti di lavoro è occupato da donne, molte delle quali ricoprono posizioni al vertice dell’azienda.

Perché un organismo lavori in modo ottimale è dunque necessario investire sul capitale umano, elemento costitutivo del motore dell’impresa. Le risorse, capitali e umane infatti, rappresentano il punto di forza per la crescita aziendale, contribuendo allo sviluppo e permettendo all’azienda di adattarsi ai vari cambiamenti del mercato.

---

<sup>8</sup> WWW.ING.IT. (n.d.). Quando lavori in ING, te lo si legge in faccia! ING Top Employer Italia 2021 | ING. [online] Available at: <https://www.ing.it/chi-e-ing/area-stampa/news/quando-lavori-ing-si-legge-faccia-ing-top-employer-italia-2021.html>

<sup>9</sup> www.americanexpress.com. (n.d.). American Express Careers & Job Openings. [online] Available at: <https://www.americanexpress.com/it/working-with-american-express.html>

Il team delle risorse umane ricopre un ruolo centrale nelle aziende di successo, svolgendo molteplici funzioni: a partire dal reclutamento dei lavoratori, curando la creazione di un sistema di retribuzione gratificante per finire con l'attuazione di un continuo processo di formazione per i dipendenti<sup>10</sup>.

### **1.3.1 Evoluzione e origini del settore delle risorse umane (cosa è cambiato?)**

Il responsabile del personale, nella consuetudinaria struttura aziendale italiana, fino alla fine degli anni Settanta e inizio degli Ottanta, non aveva che un ruolo marginale. Esso, infatti, non veniva considerato come un manager e non collaborava con gli altri dirigenti nelle strategie aziendali, bensì rivestiva un basilare ruolo di supporto, alle volte con la possibilità di avere a disposizione la collaborazione di un piccolo staff.

Con il processo di industrializzazione in Italia, un gran numero di aziende si resero conto della necessità di affidare alla direzione del personale un ruolo più rilevante nella gerarchia.

Pionieri nello sviluppo del settore delle risorse umane sono stati gli Stati Uniti, che sono stati immediatamente seguiti dal resto dei paesi europei industrializzati.

Ad oggi, più di 1600 organizzazioni sono state premiate dal programma di organizzazione mondiale 'Top Employers Institute' per l'eccezionale attenzione riservata alla gestione del settore delle risorse umane.

Focalizzando l'attenzione sulle aziende italiane, più di 112 hanno ottenuto la certificazione di 'Top Employers Italia', risultando idonee ai processi di analisi e valutazione basati sulle strategie e le politiche del settore HR, 42 di queste sono entrate anche nel programma 'Top Employers Europe 2021'<sup>11</sup>.

Rilevanti sono i fattori che hanno portato alla luce la necessità della creazione di un nuovo settore nella gerarchia aziendale, primo fra tutti il fallimento delle tradizionali strategie sulla gestione delle risorse. L'aumento del grado di istruzione, nello specifico, ha mutato le aspettative dei lavoratori stessi; conseguentemente ad esso anche il cambiamento del lavoro: ci si sta spostando sempre più da un lavoro prettamente manuale verso uno più intellettuale. Questo perché, la tecnologia ha portato alla nascita di macchinari sempre più sofisticati, in grado di sostituire il lavoro umano. Anche se questo potrebbe sembrare causa della riduzione

---

<sup>10</sup> S. GRIGOLIN, (2020). Il segreto di American Express è il continuo engagement dei dipendenti. [online] Techbusiness. Available at: <https://techbusiness.it/american-express-engagement-dipendenti-smart-working/>

<sup>11</sup> REDAZIONE, Redazione and Redazione (2021). Eccellono in HR: 112 aziende italiane Top Employers 2021. [online] Quoziente Humano. Available at: <https://www.quozientehumano.it/eccellono-in-hr-112-aziende-italiane-top-employers-2021/>

dei posti di lavoro, in realtà rappresenta una vera e propria opportunità: aumenterà la necessità di ingegneri e tecnici per la progettazione e la manutenzione di questi macchinari, portando a maggiori specializzazioni. Per tale motivo, si evidenzia, l'importanza attribuita alla strategia manageriale, necessaria per posizionarsi nel mercato ed ottenere e mantenere un significativo vantaggio competitivo.

### **1.3.2 I modelli di direzione del personale**

Nel primo modello, la posizione riservata per la gestione delle risorse umane era sotto forma di un ufficio: l'ufficio amministrazione del personale (c.d. Uap). Le mansioni affidate erano di tipo contabile e amministrativo. Il responsabile dell'ufficio doveva limitarsi ad eseguire e non era ancora di sua competenza assumere iniziative.

Successivamente, si è passati alla direzione gestione del personale (c.d. Dgp), questo nuovo modello è nato alla fine degli anni Settanta. Il settore iniziò a sviluppare un rapporto di interdipendenza con i vertici e ad acquisire, anche se in minima parte, un'indipendenza per l'attuazione delle politiche interne di gestione.

In fine, all'inizio degli anni Novanta, si sviluppò l'ultimo modello che vide il settore come un punto di leva importante a livello strategico e sistemico. Si arrivò alla direzione sviluppo delle risorse umane (c.d. Dsru).

Questo nuovo modello prevede un'integrazione, a favore del settore, alla gestione aziendale nelle varie strategie. I dirigenti acquisiscono autonomia ed intervengono attivamente nella gestione dell'organizzazione interna.

### **1.3.3 Le funzioni**

Vari sono i compiti affidati alla direzione e gestione del personale. Si può affermare che questo settore si occupi della gestione di tutti i dipendenti che lavorino all'interno di un'azienda. Seleziona dipendenti, scegliendo figure adeguate al soddisfacimento dei vari bisogni aziendali e compatibili agli spazi già esistenti. Valuta, premia e sprona il personale, cercando di migliorare le prestazioni del singolo per ottenere un ottimo risultato aziendale. Forma, dunque, il personale a seconda delle nuove esigenze aziendali, attraverso strategie e corsi di formazione al fine di sviluppare competenze aggiornate e avanzate, permettendo così all'azienda di mantenere nel tempo o sviluppare un maggiore vantaggio competitivo. Lavora in maniera tale che, attraverso le varie strategie messe in atto, ci sia una perfetta allocazione di tutte le risorse. Promuove la soddisfazione e il benessere di tutti i dipendenti.

### 1.3.4 Le sfide di oggi (Smart working e Covid-19)

Nell'epoca attuale, le aziende hanno sempre più necessità di investire nel settore delle risorse umane. I modelli tradizionali non rispondono più alle nuove esigenze di mercato. Il covid-19 e logicamente con esso l'accelerazione dei processi di digitalizzazione hanno evidenziato l'esigenza di ristrutturare il mondo del lavoro<sup>12</sup>.

Ad oggi, nelle direzioni HR, non è ancora molto presente una cultura basata sui dati e sulla loro analisi (appena il 15%). Numerose aziende non sono abituate a raccogliere dati (61%), non sono dotati di sistemi informatici adeguati (41%), inoltre, devono relazionarsi con management poco formato su questo ambito (29%).

<b>Strumenti digitali utilizzati</b>	<b>Percentuale</b>
Strumenti per il monitoraggio delle performance del personale	77%
App per l'onboarding	63%
Software per video interviste	53%
Monitoraggio digitale dell'engagement delle persone	47%

Aumento degli strumenti digitali utilizzati negli uffici HR<sup>13</sup>

Secondo la ricerca internazionale "Global HR", condotta in 21 paesi, compresa l'Italia, per il 2022 si stima una crescita aziendale del 88%, conseguentemente un aumento di budget per il settore delle risorse umane pari al 92%, dedicato allo sviluppo e la formazione del personale. Nel nostro paese nello specifico, secondo i dati della ricerca, il 94% intende investire su nuovi modelli di formazione.

Alessandro Verrini, VP of Sales S. EMEA, LATAM, MEA di CoachHub ha dichiarato:

*“Dalla ricerca in generale emerge una forte attenzione a investire sulle risorse interne attraverso programmi mirati all'acquisizione di nuovi approcci e competenze tecniche. La sfida per il 2022 per i responsabili delle Risorse Umane sarà quella di aiutare concretamente i team nell'aumentare la produttività aziendale e questo sarà possibile solo se si riuscirà fare emergere il pieno potenziale dei singoli talenti, in un quadro in cui competenze*

<sup>12</sup> IPSOA. (2020). Covid-19. La sfida chiave di HR: ricostruire un nuovo mondo del lavoro. [online] Available at: <https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2020/11/21/covid-19-sfida-chiave-hr-ricostruire-lavoro>

<sup>13</sup> iPresslive (2021), Digitalizzazione dei dipartimenti HR: <https://www.ipresslive.it/it/ipress/comunicati/view/47590/>

*comportamentali e nuovi approcci al lavoro possono garantire un ritorno dell'investimento aziendale<sup>14</sup>”.*

Inoltre, in base ai dati emersi dalla ricerca su ‘HR Realities 2020’, promossa da Fosway Group, a seguito della pandemia Covid-19, il settore delle risorse umane ha avuto un coinvolgimento maggiore nelle politiche e decisioni aziendali, adoperandosi alla creazione di nuove strategie volte a migliorare la formazione dei dipendenti e adattarla al nuovo contesto aziendale.

Fra le nuove sfide affrontate dal settore delle risorse umane vi è una maggiore attenzione per la formazione digitale di tutti quei lavoratori non abituati a lavorare esclusivamente con il computer, necessaria per abilitarli allo *smart working*<sup>15</sup>.

Lo *smart working*, nello specifico, ha sottoposto gli impiegati a uno stress lavorativo maggiore in quanto vi è stato un parziale cambiamento dei tradizionali turni di lavoro (nasce il consequenziale diritto alla disconnessione).

Inoltre, si è verificato il licenziamento volontario di donne, le quali dovevano lavorare e in contemporanea accudire le esigenze familiari. Terminato il lavoro a distanza, un'altra sfida è stata, dover riorganizzare gli spazi di lavoro, tenendo conto delle varie esigenze e della salute dei dipendenti<sup>16</sup>.

### **1.3.5 Selezioni, fasi e metodi del processo di assunzione**

Perché un'impresa lavori bene, è necessario avere a disposizione le giuste risorse per raggiungere la Performance aziendale. Per tale motivo il settore della direzione e sviluppo delle risorse umane deve selezionare e reclutare personale adatto e conforme alla missione e cultura aziendale.

Questa attività si chiama reclutamento: *“Il reclutamento consiste nell'attività di ricerca di persone in numero e con qualità tali da soddisfare le esigenze di sviluppo aziendale e di rinnovamento delle risorse umane<sup>17</sup>”.*

---

<sup>14</sup> REDAZIONE (n.d.). Risorse umane e trend per il 2022. Le aziende italiane investiranno sempre più in formazione e sviluppo dei talenti | Il corriere della sicurezza. [online] Available at: <https://www.ilcorrieredellasicurezza.it/risorse-umane-e-trend-per-il-2022-le-aziende-italiane-investiranno-sempre-piu-in-formazione-e-sviluppo-dei-talenti/>

<sup>15</sup> RESSA, (2020). COVID-19 ha riposizionato la funzione HR | HR Solutions. [online] Talentia Software | Finance & HR Software solutions for companies. Available at: <https://www.talentia-software.com/it/covid19-funzione-hr/>

<sup>16</sup> www.osservatori.net. (n.d.). Direzioni HR nelle imprese italiane durante il Covid-19: trasformazioni, impatti e nuovi ruoli. [online] Available at: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/direzioni-hr-nelle-imprese-italiane-durante-il-covid-19-trasformazioni-impatti-e-nuovi-ruoli>

<sup>17</sup> SESVIL. (2022). Ricerca e selezione personale, ricerca agenti, executive and middle management search, sviluppo reti vendita e risorse umane, outplacement e ricollocazione professionale, recupero stragiudiziale credito, tutela del credito. [online] Available at: <https://www.sesvil.it/>

Da qui si può evincere quanto sia fondamentale per lo sviluppo di un'azienda la gestione dei talenti e per questo ci si basa su due funnel:

- Talent Funnel (analisi dei candidati)
- Marketing Funnel (come acquisire e che offerte proporre ai candidati)



(Fig.1.1, “*Managing the Talent Funnel: It’s not that Different*”, LinkedIn, 2016<sup>4</sup>)

Il processo di assunzione di una risorsa si articola in varie fasi ognuna affiancata da uno specifico *modus operandi*.

La prima fase consiste nella raccolta dei curriculum potenzialmente conformi alle esigenze dell'azienda. Avviene attraverso i canali interni ed esterni che l'impresa mette a disposizione per il team delle risorse umane.

Nella seconda fase vi è uno screening degli esaminati. Lo screening ha il compito di valutare se i curriculum raccolti dei candidati rispecchino le caratteristiche ricercate dall'impresa.

A seconda dei requisiti richiesti per abilità, conoscenze e competenze, suddivide per gradi i soggetti che si allineano in maggior misura con la figura ricercata.

Tramite la terza fase invece si ha la possibilità, per la prima volta, di incontrare i candidati.

La convocazione permette di avere un primo contatto tra i potenziali dipendenti e l'azienda stessa. Le convocazioni possono essere più di una e di vario tipo: singola o di gruppo. Il colloquio può essere conoscitivo o può consistere in un test, o altri strumenti di valutazione, per poter analizzare al meglio le conoscenze e competenze del candidato.

Le tecnologie utilizzate dalle aziende per poter valutare al meglio le competenze del candidato sono emesse sotto forma di test psicologici e cognitivi, tramite i quali è possibile misurare la preparazione, l'attitudine, il profitto e la conoscenza ma anche rilevare alcune caratteristiche

personali del candidato. Per ricoprire determinate posizioni, è importante valutare nei soggetti la parte emotiva e psicologica.

Una volta terminata la terza fase, il selezionatore possiede le informazioni tali per poter scegliere la figura/le figure, che rispecchiano al meglio, il candidato ideale.

Con l'inserimento si conclude il processo di assunzione. Rappresenta sicuramente il passaggio più delicato sia da parte dell'azienda che del candidato stesso, risultato idoneo a seguito dei processi di valutazione.

Quest'ultimo viene inserito all'interno dell'organizzazione, la quale deve provvedere, anche grazie al supporto di un tutor, all'inserimento del nuovo dipendente e metterlo nelle condizioni ottimali per poter apprendere, integrarsi e collaborare con gli altri dipendenti.

Vedremo nel prossimo capitolo, come le nuove tecnologie e il supporto del settore del marketing e del social marketing abbiano influenzato il modo di lavorare nella ricerca del personale rendendolo sempre più efficiente.

Le tradizionali tecniche utilizzate dalle risorse umane per l'attività di reclutamento non permettono sempre di trovare velocemente, una volta delineata la figura ideale, il "candidato perfetto".

Valutare se sia realmente la scelta più corretta assumere un candidato piuttosto che un altro, rappresenta una grande difficoltà.

Il team delle risorse umane per tale motivo, ad oggi, si avvale di nuove strategie comprovate per diminuire i tempi di reclutamento e potenziare la probabilità dell'efficacia delle proprie scelte.

## **CAP. 2 Il recruiting marketing**

Una delle nuove responsabilità delle Risorse Umane è quella di vendere la propria realtà lavorativa, il marchio aziendale e le attività per reclutare i migliori talenti. Il lungo e impegnativo processo di costruzione della reputazione per promuovere il reclutamento è noto come *recruiting marketing*.

### **2.1 Perché considerare recruiting marketing nel settore del marketing**

Il *recruiting marketing* è una strategia di recruitment che utilizza tecniche di marketing per attrarre e selezionare i candidati per una posizione lavorativa. Si tratta di un modo per creare un insieme di talenti qualificati che possono essere utilizzati per riempire le posizioni aperte nell'azienda.

Considerare il recruiting marketing nel settore del marketing può essere vantaggioso per diverse ragioni. Innanzitutto, permette di raggiungere un pubblico più ampio di candidati potenziali attraverso diverse piattaforme di marketing, come i social media, i siti di lavoro e gli annunci sui giornali. Inoltre, il recruiting marketing può aiutare a creare un'immagine positiva dell'azienda come luogo di lavoro attraente, il che può aumentare l'interesse dei candidati nell'applicare per una posizione.

Infine, il recruiting marketing può aiutare a identificare e attrarre i candidati più qualificati per le posizioni aperte nell'azienda, poiché permette di creare una strategia di selezione basata su criteri specifici e di monitorare i risultati della campagna di recruiting. In questo modo, è possibile ottenere una maggiore probabilità di assumere i candidati più adatti per le posizioni aperte.

#### **2.1.1 Perché il recruiting marketing è così importante?**

Il marketing, al giorno d'oggi, è diventato fondamentale nel reclutamento poiché il mercato del lavoro è diventato sempre più competitivo. La concorrenza è sempre più aggressiva, però il marketing è anche utile per individuare persone qualificate più in linea alla propria impresa.

Per esempio, come i consumatori, anche chi cerca lavoro consulta spesso fonti online e legge recensioni online per trovare prospettive professionali interessanti o trovare un ambiente di lavoro ottimale. In certi casi però possiamo avere candidati che sono persone passive, nel senso che non cercano attivamente un nuovo lavoro, la loro scelta di candidarsi o di accettare una posizione può essere influenzata dalle informazioni che apprendono sul posto di lavoro. Il ruolo dei recruiter è quello di assistere i selezionatori comunicando la narrazione del marchio con la descrizione del lavoro.

Una maggiore consapevolezza del marchio, un pool di talenti più qualificati, assunzioni più rapide e una migliore esperienza dei candidati sono i risultati di un efficace recruiting marketing.

Esempi di iniziative di recruitment marketing sono video o interviste sulla cultura dei dipendenti, siti di carriera orientati ai motori di ricerca e pubblicità sui social media sono alcuni. I responsabili delle risorse umane hanno a disposizione diverse piattaforme tecnologiche per il reclutamento<sup>15</sup>.

Possiamo dividere questi siti in due macrocategorie: “siti di ricerca personale qualificato” e “siti di ricerca personale gratis”. La prima comprende tutti quei siti che comportano un investimento monetario per massimizzarne l’utilità e sono: LinkedIn, Indeed, Monster, InfoJobs, Cercolavoro, Jooble e Jobrapido<sup>18</sup>.

Oltre a LinkedIn i Dati di traffico delle principali realtà in Italia sono riportati nella tabella seguente:

<b>Job board</b>	<b>Media visite mensili</b>
Indeed	18.5 milioni
Infojobs.it	2,5 milioni
Talent.com	1.8milioni
Jobbydoo	948.500
Helplavoro.it	648.600
Monster.it	638.000
Glassdoor	570.600
Cercolavoro.com	174.900

<sup>18</sup> S. ARANZULLA (n.d.). Siti per ricerca personale. [online] Available at: <https://www.aranzulla.it/siti-per-ricerca-personale-1264805.html#Altri-siti-per-ricerca-personale-gratis>

Careerjet.it	161.800
--------------	---------

Dati di traffico delle principali realtà in Italia oltre a LinkedIn (2021), Similarweb<sup>19</sup>

La seconda macrocategoria comprende tutte quelle piattaforme che non hanno bisogno di un investimento monetario per massimizzarne l'efficacia e sono: Subito.it, Bakeca, Facebook, JobNetwork.it e Secondamano.it<sup>8</sup>.

## 2.1.2 Parallelismi tra la figura del cliente e del lavoratore (l'inbound recruiting)

L'epidemia dovuta dal COVID-19 ha indubbiamente cambiato le regole nel mondo del lavoro dalla ricerca di nuovo personale ai colloqui a distanza. Tutto ciò ha portato vantaggi a tutte le iniziative di *Inbound Recruiting*, ovvero a tutte quelle pratiche e opportunità che possono migliorare il profilo dell'azienda, rendendola più interessante ai giovani che si iniziano ad affacciare al mondo del lavoro e a tutti quei professionisti che sono alla ricerca di nuove opportunità ed esperienze<sup>2</sup>.

Nello specifico, Manuel Tuozzi, un esperto in strategie di Inbound Marketing, da una definizione di *inbound recruiting* nella guida Archimedia Inbound Marketing, fornendo una descrizione molto diretta.

*“È un metodo altamente efficace che sfrutta contenuti mirati e personalizzati per attirare visitatori, è molto più semplice rispetto al marketing tradizionale, perché si basa sull'attirare clienti, e non più sulla ricerca come avveniva prima”<sup>20</sup>.*

Grazie all'utilizzo dei concetti di *inbound marketing* e incorporando la messaggistica di “*employer branding*” e “*job board*”, l'obiettivo di una strategia di recruitment marketing è quello di aumentare il numero di candidati di qualità in una pipeline di talenti.

(Le 4 fasi dell'inbound marketing) Per ottimizzare il risultato che può portare il processo dell'*inbound marketing*, bisogna sviluppare una strategia abbastanza complessa che si può sintetizzare in 4 step.

<sup>19</sup> Similarweb (2021), Dati di traffico delle principali realtà in Italia oltre a LinkedIn: <https://www.similarweb.com/>

<sup>20</sup> LA STRADA DEL SUCCESSO ONLINE PASSA PER L'INBOUND MARKETING. (n.d.). [online] Available at: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/385456/guide/guida\\_07\\_inbound.pdf?t=1469103266905](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/385456/guide/guida_07_inbound.pdf?t=1469103266905)



(Fig. 2.1 Fasi dell'inbound marketing, Archimedia<sup>16</sup>)

Dal punto di vista HR marketing questi 4 step vengono visti come<sup>21</sup>:

1. Attrarre → Target
2. Convertire → Leads
3. Chiudere → Application
4. Fidelizzare → Mantenere i “clienti”

Però il recruiting marketing fa uso anche di<sup>17</sup>:

- Tecniche Seo: per mezzo di una *job description* che viene ottimizzata attraverso l'utilizzo di *keywords*;
- Mobile recruiting: sono siti ottimizzati grazie ai quali è possibile fare *application* online in maniera veloce e con un impatto visivo piacevole;
- Strategia di Landig pages.

Ora andiamo ad analizzare meglio questi 4 step.

Il primo step è “**attrarre**”, quindi prima di creare contenuti pertinenti e coinvolgenti per il cliente target, è necessario identificarlo. Le risorse che dovrebbero essere applicate ora sono: SEO, social media e blog.

<sup>21</sup> it.linkedin.com. (n.d.). What is Recruitment Marketing? Scopri come creare una strategia di HR marketing. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/what-recruitment-marketing-scopri-come-creare-una-strategia-stella/?originalSubdomain=it>

Per blog non si intende un forum o un blog personale, ma una precisa sezione del sito web in cui ogni pagina tratta di un argomento specifico che riguarda i prodotti o i servizi venduti da un'azienda. Lo scopo del blog è quello di aiutare ad essere trovati nei motori di ricerca e anche per pubblicizzarsi sui social media, tutto ciò è strettamente collegato al social media.

L'utilizzo dei social media sta diventando fondamentale per la generazione di traffico nell'*inbound marketing*, però ancora oggi questo strumento viene fortemente sottovalutato da molte aziende, questo porta alla perdita di trovare potenziali clienti e potenziali contatti. Degli esempi di social media che stanno diventando fondamentali nel mondo del lavoro sono Twitter, LinkedIn e Facebook. Sul primo si può creare un account con il quale scrivere *tweet* con l'utilizzo di hashtag mirati che caratterizzano i prodotti o servizi per dare maggiore visibilità. Sul secondo si può creare un account per interagire con società e persone in maniera più legata al mondo del lavoro. Infine, sull'ultimo si può creare una pagina per promuovere il brand.

Un'altra risorsa fondamentale per l'*inbound marketing* è l'ottimizzazione del sito web (SEO) che serve a migliorare un sito e farlo arrivare tra i primi risultati dei motori di ricerca.

Per sviluppare una buona strategia SEO per prima cosa serve identificare chi sono i *buyer persona* e che *keyword* utilizzerebbero. *Keyword* sta letteralmente per "parola chiave", ed è composta da una o più parole, le quali corrispondono ad una ricerca fatta da un utente su un motore di ricerca (come Google) con lo scopo di trovare informazioni su uno specifico argomento<sup>22</sup>. Spesso per identificare le più efficaci si utilizzano programmi come Google Analytics e Adwords<sup>16</sup>.

Inoltre, un altro modo per attrarre candidati consiste utilizzare la reputazione dell'azienda (l'immagine). Attraverso buone strategie di marketing per rafforzare il marchio e aiutare le risorse umane ad avere un potere contrattuale più forte dovuto alle numerose richieste<sup>23</sup>.

Dopo aver generato traffico di qualità sul sito, il secondo step è quello di capire come "**convertirlo**" in contatti. In generale ogni azienda necessita di informazioni di contatto dei visitatori però per ottenerlo bisogna offrire qualcosa in cambio, quindi concedere contenuti come per esempio di ebook<sup>16</sup>.

---

<sup>22</sup> Anon, (n.d.). Keyword e parole chiave. A cosa servono? Come sceglierle? | Blog Register.it. [online] Available at: <https://blog.register.it/keyword-e-parole-chiave-a-cosa-servono-come-sceglierle/>

<sup>23</sup>P. Cappelli, "Making the Most of On-Line Recruiting", Harvard Business Review, 2001 [https://www.researchgate.net/profile/Peter-Cappelli/publication/12085275\\_Making\\_the\\_Most\\_of\\_On-Line\\_Recruiting/links/5b0e8fb14585157f8722b906/Making-the-Most-of-On-Line-Recruiting.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Peter-Cappelli/publication/12085275_Making_the_Most_of_On-Line_Recruiting/links/5b0e8fb14585157f8722b906/Making-the-Most-of-On-Line-Recruiting.pdf)

Appena si è riusciti a convertire con successo il traffico in contatti si passa al terzo step che sarebbe pensare a trasformare i contatti in clienti, quindi “**chiudere**”. Nello specifico è importante è entrare in contatto rapidamente per poter chiudere rapidamente. Questo lavorando in modo aggressivo e utilizzando sistemi di gestione delle assunzioni per contattare i candidati più desiderabili in tempi brevissimi, prima che vengano acquisiti da un'altra azienda<sup>19</sup>.

Per farlo bisogna utilizzare delle tattiche di *lead nurturing* o di *email marketing*. Nel primo caso ci si rivolge ai clienti attraverso delle tattiche *inbound* che li accompagnano all'acquisto come il *workflow* e i team di vendita. La seconda tattica anche se è considerata fuori moda è un ottimo strumento per la creazione di relazioni e per incrementare l'interazione sui social portando a far conoscere il brand aumentando la sua visibilità<sup>18</sup>. Inoltre, è anche importante

L'ultimo step è “**fidelizzare**” il cliente nel senso di mantenerlo in contatto con l'azienda. Alcune strategie sono:

- Promozioni trimestrali, come offerte dedicate soltanto per i clienti;
- Campagne sui social media;
- Newsletter mensile per informare i clienti sulle offerte e tenerli aggiornati;
- Contenuti premium esclusivi per i clienti.

Queste strategie vengono supportate da un team dedicato e dalle campagne sulle piattaforme di social media<sup>16</sup>.

## **2.2 Quali contenuti comunicare internamente ed esternamente**

L'obiettivo della fase di comunicazione è quella di capire come esprimere l'immagine dell'azienda al suo pubblico di riferimento, che comprende sia i dipendenti attuali che quelli futuri.

L'azienda deve essere determinata e sicura del messaggio che vuole trasmettere al suo pubblico di riferimento, tenendo sempre presente che sia coerente con la cultura aziendale e i valori che vengono propagandati.

Poi è importante che i contenuti e il *tone of voice* (letteralmente, è il “tono di voce” che si vuole dare alla comunicazione, in armonia con l'identità di marca; definisce il carattere e la

personalità che si vogliono costruire per un prodotto o un brand<sup>24</sup>), che il team recruitment marketing che vuole comunicare all'esterno siano coerenti con quelli utilizzati dal team marketing per attrarre nuove risorse.

Come è stato detto più volte, l'assistenza del team di marketing è essenziale. L'impiego di strategie di marketing e la creazione di un sistema di comunicazione interna di successo, in grado di migliorare la reputazione dell'azienda presso i dipendenti, sono necessari per attirare i potenziali dipendenti.

L'azienda deve tenere presente che l'utilizzo di aneddoti sulla sua storia, su come è stata fondata, su come sta crescendo e sui suoi principi la aiuterà a diventare più credibile ed efficace nella comunicazione con il pubblico.

Tutto ciò deve essere sviluppato grazie alla strategia dello storytelling che sarebbe “Affabulazione, arte di scrivere o raccontare storie catturando l'attenzione e l'interesse del pubblico<sup>25</sup>” (Treccani, 2022).

Inoltre, un'altra componente fondamentale di questa fase è l'utilizzo di uno slogan o un claim, che sia coerente con i valori che l'azienda vuole trasmettere; ed anche che può essere utilizzato per la creazione del materiale di comunicazione come newsletter, posters, banner, cartoline e sito web.

Un altro aspetto cruciale di questa fase è la selezione dei mezzi di comunicazione: quale piattaforma è in grado di trasmettere al meglio il messaggio dell'azienda al suo pubblico di riferimento?

Grazie allo sviluppo della tecnologia, è estremamente probabile che il mercato target dell'azienda trascorra molto tempo sulle piattaforme di social media più diffuse.

Ad oggi, Facebook, Instagram e LinkedIn sono diventati canali praticamente obbligatori per tutte le aziende che vogliono adottare strategie di Recruitment Marketing. Tuttavia, è fondamentale capire il tipo di comunicazione che deve essere implementata all'interno di ciascuna di queste piattaforme.

---

<sup>24</sup> GlossarioMarketing.it. (n.d.). Tone of voice: significato, definizione in pubblicità. [online] Available at: <https://www.glossariomarketing.it/significato/tone-of-voice/>

<sup>25</sup> www.treccani.it. (n.d.). Treccani - La cultura italiana | Treccani, il portale del sapere. [online] Available at: [https://www.treccani.it/vocabolario/storytelling\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/storytelling_%28Neologismi%29/)

- **Tutored**<sup>26</sup>: è una startup che si è affermata come luogo di incontro per studenti, neolaureati e aziende. Su Tutored, le aziende possono pubblicare articoli di RM e annunci di lavoro per un pubblico che cerca attivamente lavoro, a differenza di LinkedIn, dove il target è costituito principalmente da professionisti, e di Facebook e Instagram, dove la comunicazione dell'azienda si mescola a quella di amici e conoscenti.
- **Facebook**: è utilizzato dalle grandi aziende per entrare in contatto con un pubblico più ampio e, nello specifico, più variegato in termini di età. Mentre su Instagram la conversazione deve sempre iniziare con una foto o un video, su Facebook ciò che conta è il contenuto: un link a una notizia sull'azienda, a posizioni aperte o a un altro annuncio significativo. I contenuti condivisi su Facebook e Instagram sono del tutto identici, salvo questa distinzione.
- **Instagram**: è la piattaforma di social media più utilizzata dai Millennials italiani<sup>27</sup>, il che la rende fondamentale per chiunque cerchi di raggiungerli. La comunicazione in questo luogo è chiara, veloce e ricca di contenuti multimediali come immagini e film. Molte multinazionali, tra cui Deloitte, Ernst & Young e PwC, utilizzano questo canale principalmente per mettere in evidenza il proprio personale, la cultura del luogo di lavoro, gli esercizi di team-building e i principi aziendali.
- **LinkedIn**: spesso conosciuto come il “social network dei professionisti”<sup>28</sup>, offre alle aziende la possibilità di comunicare con un pubblico di professionisti in un social network che si concentra solo su temi come la tecnologia, l'occupazione e l'istruzione. Un modo in cui LinkedIn si differenzia da Facebook e Instagram è che il profilo di ogni utente è organizzato in base all'azienda per cui lavora. In questo modo, l'azienda può interagire con i suoi attuali dipendenti, che a loro volta possono diffondere le *best practices* dell'azienda condividendo i contenuti creati dal datore di lavoro e parlando delle loro esperienze positive, dell'ambiente di lavoro e delle migliori pratiche.

---

<sup>26</sup> Tutored. (n.d.). Tutored - il punto d'incontro tra studenti, neolaureati e aziende. [online] Available at: <https://www.tutored.me/it/>

<sup>27</sup> Startupitalia ‘Social network, i Millennials italiani preferiscono Instagram ma sale LinkedIn’: <https://thenexttech.startupitalia.eu/65128-20180418-social-network-millennials-preferiscono-instagram-facebook>

<sup>28</sup> Millionaire, R. (2012). LinkedIn il social network dei professionisti. [online] Millionaire. Available at: <https://www.millionaire.it/linkedin-il-social-network-dei-professionisti/>

Esistono molti canali diversi che le aziende possono utilizzare oltre ai social network, che attualmente sono le piattaforme principali per la messaggistica relativa al Recruitment Marketing delle aziende:

- Partecipare a eventi come presentazioni in università o Career Day;
- Organizzare all'interno del proprio ufficio open day con lo scopo di mostrare il proprio ambiente lavorativo;
- Finanziare competizioni giovani laureati su argomenti molto specifici tra giovani laureati (come gli *Hackathon* che è un “Evento della durata di uno o più giorni destinato a informatici e dedicato alla collaborazione intensiva su un progetto comune, specialmente in materia di software”<sup>29</sup>);
- Giornali, televisione magazine, online.

È interessante notare che ognuno di questi canali avrebbe più successo se fosse sponsorizzato sulle piattaforme dei social media che abbiamo trattato in precedenza.

### **2.2.1 La scelta dei valori da trasmettere**

La scelta dei valori da trasmettere deve per forza iniziare con un'analisi dell'azienda. Quindi per avere una buona strategia, è fondamentale un'analisi approfondita del proprio brand<sup>30</sup>: com'è vista e com'è giudicata la mia azienda dal mio target? Poi quali sono i punti di forza e quelli di debolezza della mia azienda?

L'analisi può essere condotta tramite sondaggi interni ed esterni, rapportando poi i propri numeri con quello di un'azienda nello stesso mercato. Inoltre, è utile fare un'analisi dei competitor per capire come diversificarsi. Quindi è fondamentale costruire una strategia efficace che deve scaturire da una perfetta comprensione dei valori e della cultura dell'azienda, questo per muovere i primi passi comprendere quale sarà la vision e la mission dell'azienda. È fondamentale tenere presente che occorre considerare una serie di fattori organizzativi, tra cui la coerenza dell'immagine aziendale con la percezione del candidato dopo l'assunzione.

---

<sup>29</sup> [www.treccani.it](http://www.treccani.it). (n.d.). *hackathon* in *Vocabolario - Treccani*. [online] Available at: <https://www.treccani.it/vocabolario/hackathon/#:~:text=Evento%20della%20durata%20di%20uno>

<sup>30</sup> Minchington, B. (2006), *Your Employer Brand – attract, engage, retain*, Collective Learning Australia

Inoltre, è fondamentale comprendere cosa i potenziali clienti si aspettano dalla attività aziendale e se questa sia all'altezza di tali aspettative.

Il passo successivo consiste nel condurre un'analisi quantitativa incentrata sui talenti e sui futuri dipendenti desiderati dall'azienda. Questa attività consentirà anche di riconoscere facilmente i principali rivali dell'azienda e di capire su quali canali concentrarsi per attirare i Millennials desiderati<sup>31</sup>.

All'interno di questa analisi devono essere definiti alcuni elementi:

- la reputazione di un'azienda come datore di lavoro, in particolare le caratteristiche del futuro posto di lavoro del candidato, l'affiatamento del team e l'interazione con il senior management
- la proposta di valore che identifica l'unicità di quei programmi che fanno vedere l'impegno del datore di lavoro nei confronti di tutti i collaboratori dal punto di vista di sviluppo del personale e del riconoscimento dei successi. A tal fine si delineano i fattori principali che possono motivare la fedeltà di un dipendente all'organizzazione, come la retribuzione, il posto di lavoro, i colleghi, l'ambiente, la soddisfazione sul lavoro, la leadership e tutte le azioni intraprese dall'organizzazione per soddisfare le esigenze del dipendente e le aspettative dei suoi dipendenti o candidati target<sup>32</sup>.
- Come l'azienda vuole essere percepita dai lavoratori attuali e potenziali

Possiamo iniziare a creare l'immagine aziendale che desideriamo dopo aver esaminato attentamente il modo in cui il nostro pubblico target vede l'azienda. Questa fase deve essere completata solo dopo aver raggiunto una comprensione approfondita del pubblico di riferimento. Solo allora si potrà scegliere la migliore strategia di comunicazione, con l'intento di rendere l'azienda il più allettante possibile e di posizionarla come il luogo di lavoro ideale a cui il target vuole aspirare.

## **2.2.2 Attraverso quali mezzi comunicarli**

Il caso Unilever è un'ottima dimostrazione di social media marketing efficace. Con oltre 13.200 followers, è una delle pagine carriere più popolari su Instagram in Italia.

---

<sup>31</sup> Minchington, B., Estis, R. (2009), 6 Steps to an Employer Brand Strategy, <http://www.ere.net/2009/05/18/6-steps-to-an-employer-brand-strategy/>

<sup>32</sup> Employer Branding. (n.d.). Cos'è l'Employee Value Proposition. [online] Available at: <http://www.employerbranding.it/content/cos%3%A8-lemployee-value-proposition>

“#MoreThanYourJobTitle”<sup>33</sup>, una delle campagne pubblicitarie più note, sottolinea come ogni membro del team sia diverso e speciale, oltre a essere “più del suo ruolo di lavoro”. Così, oltre a essere un “Trade Marketing Specialist”, Michele è anche un “Good Moment Creator”, Linda è un “Talent Advisor Lead” e un “Coach for Thrive” e Gianfranco Chimirri, il direttore delle risorse umane, si è trasformato in un “Opportunity Maker”.

Questa campagna ha avuto un enorme successo sia all'interno, dove ha coinvolto il personale facendolo sentire membro di un gruppo, sia all'esterno, dove ha dimostrato l'attenzione di Unilever per il proprio personale. Più di 500 mila persone hanno visualizzato i post e le storie e ci sono state 20 mila interazioni tra like, commenti e condivisioni.

I datori di lavoro interagiscono con i candidati sui social media nel 92% dei casi<sup>34</sup>. La quantità di cose che potete offrire sui social media è essenzialmente illimitata; potete pubblicare cose come blog e video per promuovere la vostra azienda e il suo personale. Per dimostrare come la vostra azienda si impegna, potete anche condividere eventi di volontariato aziendale. Le persone possono farsi un'idea del tipo di datore di lavoro che siete partecipando alle occasioni di intrattenimento dell'azienda, come i compleanni dei dipendenti.

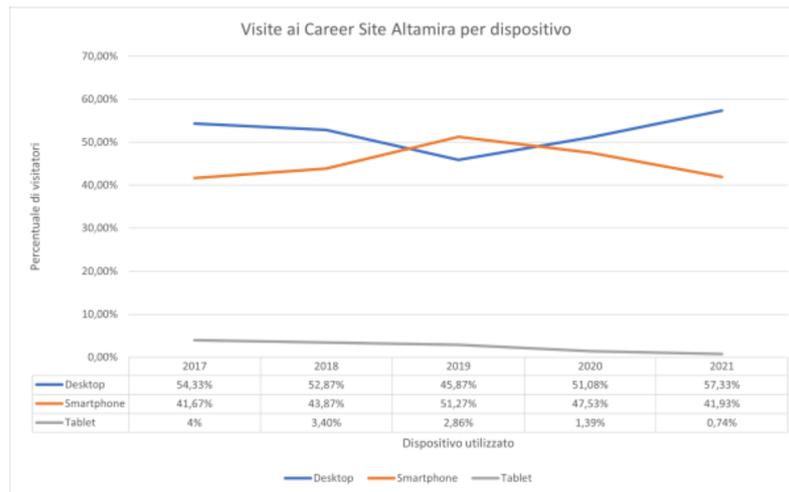
Poiché sui social media è possibile interagire con le persone, si tratta di un mezzo popolare per attirare l'attenzione. Le conversazioni e le interazioni nelle sezioni dei commenti sono una forma di contenuto diversa dai post<sup>7</sup>.

Inoltre, è fondamentale capire quali sono i dispositivi che i candidati usano per cercare lavoro per riuscire a massimizzare l'efficacia delle campagne, per esempio nel grafico riportato qui sotto possiamo vedere come i candidati hanno interagito con il Career Site Altamira per dispositivo tra il 2020 e il 2021:

---

<sup>33</sup> La campagna può essere vista sul profilo Instagram di Unilevercareersita: <https://www.instagram.com/unilevercareersita/>

<sup>34</sup> BURTON, S. (2019). The ultimate guide to social recruiting. [online] Sprout Social. Available at: <https://sproutsocial.com/insights/social-recruiting-guide/>



Visite ai Career Site Altamira per dispositivo, Altamira (2021)<sup>35</sup>

### 2.2.3 La scelta del candidato ideale

Stabilite le caratteristiche del candidato ideale per la posizione, nonché le capacità e le credenziali richieste. Ad esempio, se la vostra azienda è specializzata in sistemi di comunicazione aziendale, lo sviluppatore di software ideale deve avere una buona conoscenza dei sistemi VoIP, delle videoconferenze, delle chat di gruppo, ecc. e preferibilmente aver lavorato in precedenza per un'azienda specializzata in software simili.

Identificate le qualità e i talenti che si adattano al vostro team e alla cultura aziendale. Determinate la loro demografia e se potete contattarli attraverso i social media ponendovi queste domande. Le risposte a queste domande vi permetteranno di scegliere i canali migliori per interagire con i vostri candidati target.

Assicuratevi che l'identità del candidato non si limiti alle sue credenziali, al suo background e alle sue capacità. Anche se sono importanti, guardate oltre per tagliare la confusione e individuare qualcuno che condivide gli obiettivi della vostra azienda. Identificate le loro attività extrascolastiche, come gli hobby e le forze motivanti.

Sia i vostri obiettivi che quelli dei vostri potenziali assunti devono riflettersi nel vostro avatar di assunzione. Alla fine di questo esercizio, dovrete sapere dove cercare i candidati perfetti e cosa si aspettano da una nuova posizione<sup>18</sup>.

<sup>35</sup> Altamira (2021), Visite ai Career Site Altamira per dispositivo: <https://www.altamirahrm.com/it/>

## **2.3 I metodi del recruiting marketing**

Esistono numerosi modi per contattare i potenziali candidati. Si potrebbero seguire percorsi considerati più convenzionali, ma il marketing online, ai giorni d'oggi, è l'opzione migliore se si vogliono acquisire candidati in maniera più selettiva ed efficace.

In questo paragrafo andremo ad approfondire quattro modelli di Recruitment Marketing:

- 1) modello di Brett Minchington e Ryan Estis;
- 2) modello di Backhaus e Tikoo;
- 3) modello di Talent Magnet;
- 4) modello di Eugenio Amendola.

### **2.3.1 Il modello di Brett Minchington e Ryan Estis**

Brett Minchington, CEO di (EBI) Employer Brand International, è autore del libro *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*, pubblicazione nella quale condivide le sue teorie in materia di Recruitment Marketing, al fine di metterle a servizio dei manager, consentendogli così di conoscere e applicare strumenti e strategie per definire un'ottimale strategia di Recruitment Marketing.

Egli sostiene che al fine di favorire migliori performance dei dipendenti e, di conseguenza maggiori rendimenti aziendali, le funzioni degli strumenti di Risorse Umane, di Marketing e di comunicazione debbano essere votate a stimolare il dipendente, al fine di ottenere un suo maggiore impegno.

Congiuntamente, Brett Minchington e Ryan Estis, esperti di Business Performance, considerato uno dei Top 100 Keynote Speakers in America, hanno sviluppato un modello strategico di Recruitment Marketing concentrato in sei punti principali, in assenza dei quali la strategia di Recruitment Marketing rischia di non produrre effetti. I sei punti sono costitutivi di un vero e proprio ciclo, che trova il principio nella nascita del progetto di Recruitment Marketing e conclusione nella realizzazione del progetto stesso.



(Fig. 2.2, “Schema del modello di Brett Minchington e Ryan Estis”, elaborazione personale dell'autore, 2022)

### 2.3.2 Il modello di Backhaus e Tikoo

Kristin Backhaus, docente di Management presso la New Platz Business School di New York, e Surinder Tikoo, docente di Marketing presso la Monarch Swiss Business School, elaborano nel 2004 un modello, pubblicato nell'articolo *Conceptualizing and researching employer branding*, nel nono volume di *Career Development International*. Il loro modello si sviluppa su due assi principali, il marketing interno ed il marketing esterno.

Il primo è costituito dalla capacità di una data azienda di trattenere i propri dipendenti, il secondo rappresenta la capacità di attrarre nuovi talenti.

La strategia del modello di Backhaus e Tikoo trova origine dello sviluppo di una proposta di Employer Value Proposition, ovvero l'identificazione di ogni valore e benefit che un lavoratore percepisce lavorando in una determinata azienda. Questa deve essere inclusa in ogni attività di comunicazione, che essa sia di marketing interno o esterno. I futuri dipendenti, in questo modo creeranno un'associazione con il Brand in quanto datore di lavoro, differente da quella che è la norma, in quanto in genere “*le associazioni con la marca sono i pensieri e le idee che il nome di un marchio evoca nella mente di un consumatore*” (Aaker, 1991).

### **2.3.3 Il modello del Talent Magnet Institute**

Tra i modelli di recruitment marketing, quello del Talent Magnet Institute è senza dubbio il più flessibile. In effetti questo modello in 5 step, è studiato per essere perfettamente adattabile per ogni azienda, in quanto si fonda sullo studio delle competenze specifiche di ogni dipendente e di ogni manager. In tal modo da creare una strategia con un target di riferimento ben definito e, in seguito, dei team ben calibrati e assortiti, massimizzandone così l'efficienza.

Questo modello è strutturato in cinque fasi, un prima di Audit & Analysis, nella quale viene messo a fuoco l'obiettivo della strategia, analizzando la situazione aziendale attuale (ovvero precedente all'attuazione della strategia di recruitment marketing) e realizzando un prospetto di quale sarebbero i risultati desiderati in seguito all'applicazione di quest'ultima.

La seconda fase è di Employer Value Position, nella quale viene studiata l'offerta di valore del datore di lavoro, che deve essere necessariamente coerente con l'immagine e i valori trasmessi dall'azienda. In questa fase si analizzano i tratti distintivi del datore di lavoro di cui è oggetto, che deve sapersi distinguere rispetto ai suoi competitors, modo tale da attrarre e trattenere i migliori talenti.

Il Testing & Approval è la terza fase. Sono svolti test di Employer value proposition nelle varie sezioni dell'azienda stessa, modo tale da poter elaborare una strategia di marketing in grado di indirizzarsi al meglio al proprio target di riferimento

La penultima fase è quella di Aligement & communication, che ha come obiettivo quella di far coincidere la strategia di recruitment marketing con l'organizzazione aziendale, al fine di poter organizzare al meglio i lavoratori più talentuosi e facilitarne l'assunzione e l'inserimento in azienda.

La strategia si conclude con una quinta e ultima fase, di Management & Metrics, che consiste nell'analisi e il confronto tra gli obiettivi prefissati nella prima fase della strategia e quelli effettivamente raggiunti, modo tale da poter eventualmente ricalibrare la strategia per massimizzarne l'efficacia.

### **2.3.4 Il modello di Eugenio Amendola**

E. Amendola può essere considerato senza dubbio uno dei maggiori esperti e teorici in Italia per quanto riguarda il recruitment marketing. In effetti, nel corso della sua ultradecennale esperienza e ricerca nel campo del recruitment marketing, per la quale gli è stato conferito nel

2012 l'*Innovation Award* da Etline & associati, ha elaborato anch'esso una propria strategia di recruitment marketing. Essa si sviluppa, in quattro blocchi procedurali, senza necessità di nesso cronologico tra le varie fasi. La prima è incentrata sul *brand identity*, e mette in risalto come, a traverso l'identificazione di fattori quali una cultura aziendale, la scelta di benefit a favore dei dipendenti, sia possibile rendere più chiara l'identità del datore di lavoro fidelizzando così i dipendenti. Il secondo elemento che compone la strategia è quello dell'*employer branding positioning*, che a traverso il posizionamento del marchio consente un'individuazione più immediata del *targhet* di candidati a cui rivolgersi. Altro elemento formante del modello di E. Amendola è quello dell'*employer brand action*, ossia l'illustrazione di una rosa di attività attuabili al fine di realizzare il modello (analisi iniziale, prospettiva, monitoraggio e sviluppo). Quarto ed ultimo elemento è quello dell'*employer brand benefit*, che comporta analisi e individuazione del risultato finale. Si considera realizzato con successo l'obbiettivo della strategia se questa ha comportato benefici come l'attenzione dei candidati oggetto di *target*, un minor tempo dedicato al reclutamento, e un maggior coinvolgimento dei dipendenti nelle attività aziendali.

## 2.4 Analisi dei risultati

L'analisi dei risultati (delle informazioni) è una delle fasi più importanti perché senza una buona analisi non si possono individuare i candidati migliori per la posizione richiesta.

L'analisi della quantità dei CV ricevuti e, in primis, la verifica delle informazioni è utile a comprendere l'attendibilità e la pertinenza del candidato.

Uno dei principali indicatori di analisi utilizzati dalle aziende è il *Talent Brand Index*, questo indice è stato inventato da LinkedIn che ha scoperto i segnali che indicano il livello di attrazione che un'azienda esercita sul suo *pool* di talenti, mettendo in relazione i risultati di moltissimi sondaggi con le molteplici interazioni tra dipendenti e datori di lavoro sulla piattaforma.

Il *Talent Brand Index* è la percentuale di persone che non solo conoscono l'azienda, ma anche esprimono un interesse. Più facile sarà trovare i candidati ideali per i ruoli richiesti, migliore sarà il punteggio<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> LinkedIn Talent Brand Index. (n.d.). [online] Available at: <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/it-it/site/pdf/datasheets/linkedin-talent-brand-index-it-it.pdf>

In questo paragrafo andremo ad analizzare l'engagement dei candidati, in seguito di come trasformare i dipendenti in ambasciatori del marchio e infine i vantaggi e gli svantaggi del recruitment marketing.

### 2.4.1 Engagement

I dipendenti sono un elemento chiave di qualsiasi approccio di RM. Se molti dipendenti sono insoddisfatti del datore di lavoro, come può un'azienda pubblicizzarsi come *Top Employer* o *Best Place to Work*? Questo porterà inevitabilmente al fallimento del piano di *Employer Branding*. In realtà, il lavoro del team Risorse Umane, Marketing e Comunicazione per organizzare e ottimizzare l'approccio al RM continua a basarsi molto sui suggerimenti, sui consigli e, più in generale, sulla percezione che ne hanno i dipendenti.

Tuttavia, è fondamentale tenere a mente che gli obiettivi del RM non ruotano solo intorno alla fedeltà dei dipendenti al *employer*. Le indagini e i sondaggi sono utili per ottenere una comprensione completa di come interagiscono i dipendenti e il loro posto di lavoro, ma l'unica cosa che conta sono i risultati. Secondo uno studio del 2

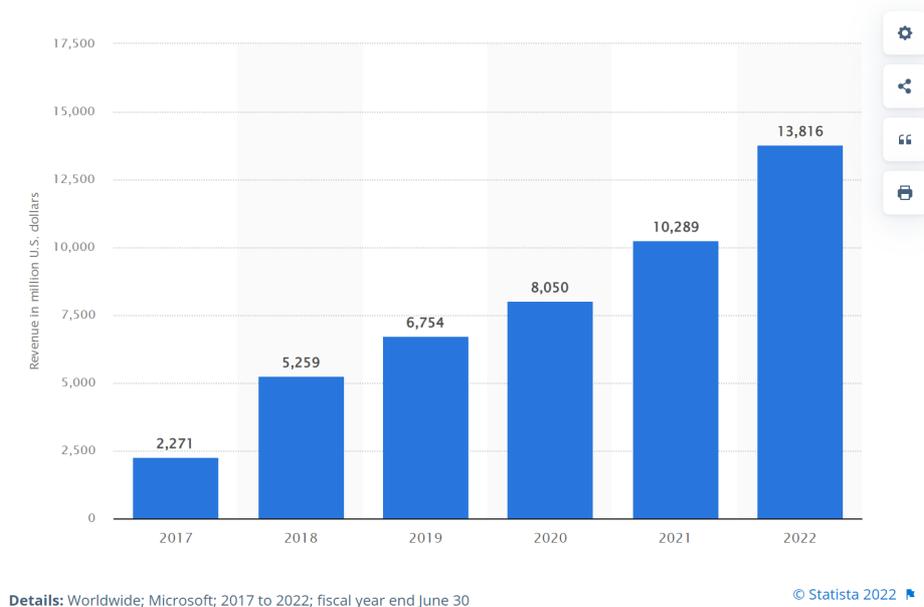
009 di Hay Group, i dipendenti con alti livelli di motivazione e impegno hanno un impatto considerevole sia sul *turnover* (tra il 2% e il 4%) sia su un tasso di *turnover* significativamente più basso (tra il 40% e il 54%)<sup>37</sup>.

Quest'ultimo dato è fondamentale perché un *turnover* basso riduce le spese di *recruiting*. Nello specifico questo fattore non è da sottovalutare basti pensare che i ricavi annuali di LinkedIn nel 2021 sono stati di 10,289 miliardi con un'aspettativa di 13,816 miliardi nel 2022<sup>38</sup>. Da questo dato si può comprendere quanto sia rilevante ridurre le spese.

---

<sup>37</sup> [www.kornferry.com](https://www.kornferry.com/capabilities). (n.d.). Capabilities. [online] Available at: <https://www.kornferry.com/capabilities>

<sup>38</sup> Statista. (2019). LinkedIn: annual net revenue 2019 | Statista. [online] Available at: <https://www.statista.com/statistics/976194/annual-revenue-of-linkedin/>



(Fig. 2.3 “Annual revenue of LinkedIn from 2017 to 2022 in million U.S. dollars”, Statista<sup>24</sup>)

Inoltre, quando la motivazione dei dipendenti è alta, si compie uno sforzo maggiore di quello necessario per svolgere il proprio lavoro, aumentando così la produttività. Ciò è dovuto al fatto che in essa confluiscono molti fattori distinti, tra cui la qualità della vita, le possibilità di sviluppo e di carriera, le ricompense, le procedure e l'attività lavorativa stessa.

Inoltre, ci sono diversi elementi specifici che hanno un impatto significativo sulla motivazione dei dipendenti, come la disponibilità di opportunità di formazione, la chiarezza delle proprie responsabilità, l'autonomia professionale e l'equo riconoscimento. Questi sono solo alcuni dei fattori che hanno un effetto positivo sulla felicità lavorativa dei dipendenti.

## 2.4.2 Trasformare i dipendenti in ambasciatori del marchio

Impiegare la vostra attuale forza lavoro per aiutarvi a promuovere la vostra azienda come datore di lavoro preferito è una strategia molto utilizzata. I candidati sono più propensi a credere ai dipendenti che ai datori di lavoro. Per raggiungere un pubblico più vasto, i responsabili dell'acquisizione dei talenti dovrebbero includere i dipendenti nel loro piano di marketing di reclutamento. Oltre ad avere un proprio profilo sui social media per pubblicare materiale, il personale può promuovere il marchio utilizzando i propri account personali sui social media.

I dipendenti possono migliorare la strategia di marketing di reclutamento nei seguenti modi:

1. Descrivendo gli aspetti positivi del datore di lavoro in un post per il sito web nella sezione dedicata alla carriera.
2. Pubblicare sui social media immagini e video delle attività professionali svolte quotidianamente.
3. Pubblicare una valutazione dell'azienda su piattaforme come Glassdoor o LinkedIn.

### **2.4.3 Vantaggi e svantaggi del recruiting marketing**

Innanzitutto, uno dei vantaggi principali è quello di attirare i candidati più qualificati e motivati, desiderosi di scegliere il loro prossimo posto di lavoro e di mettere le loro competenze al servizio di un'organizzazione con la cultura e i valori giusti. Creando i maggiori contatti e istruendoli correttamente sull'ambiente aziendale, fornisce anche un vantaggio tattico. Il fatto che coinvolga diversi punti di contatto consente inoltre di tracciare, orientare e verificare il successo di ogni attività di reclutamento.

Quando un'azienda cerca di assumere nuovi dipendenti, crea un ecosistema completo di marketing del reclutamento che comprende tutti i canali online e offline pertinenti, dal sito web agli account sui social media, dalle campagne e-mail agli eventi di persona, e passa dalla generazione di interesse al coinvolgimento fino all'assunzione di personale qualificato<sup>11</sup>.

I vantaggi del marketing del reclutamento per i datori di lavoro e le persone in cerca di lavoro sono indubbiamente il miglioramento dell'efficacia dei processi di assunzione per i primi e di ricerca del lavoro per le seconde. Esistono numerosi modi per chiarire questa applicazione generale<sup>39</sup>.

Il primo è il tempo nel senso di velocizzare il processo di reclutamento per le aziende grazie a Internet. Il periodo necessario per ricevere i curriculum si riduce notevolmente perché non è più necessario utilizzare numerosi canali eterogenei (come giornali, radio, agenzie, scuole e università) e perché Internet è per definizione un mezzo reattivo ed è disponibile 24 ore su 24, sette giorni su sette. La giustificazione ha senso dal punto di vista di chi cerca lavoro. Una volta creato un CV, è possibile inviarlo a molti datori di lavoro in un breve periodo di tempo utilizzando le job board o effettuando ricerche indipendenti sui siti web dei potenziali datori di lavoro (utilizzando le piattaforme di annunci di lavoro “lavora con noi”).

---

<sup>39</sup> Borgatti, B., Ferelli, C. and Gandolfi, M. (n.d.). E-RECRUITMENT E SOCIAL RECRUITMENT. [online] Available at: [https://www.freeyourtalent.eu/blog/wp-content/uploads/2016/03/06\\_tesina\\_erecruitment.pdf](https://www.freeyourtalent.eu/blog/wp-content/uploads/2016/03/06_tesina_erecruitment.pdf)

Un altro vantaggio è rappresentato dalla logistica e dai dati, che nell'e-recruitment consentono la creazione di database completamente virtuali (spazio fisico minimo). È ora possibile mantenere questa enorme quantità di dati organizzati e costantemente ricercabili secondo criteri accuratamente selezionati grazie alle più recenti soluzioni software legate ai database. Questi fattori contribuiscono a una diminuzione generale del carico di lavoro amministrativo della divisione risorse umane.

Poi i costi dell'intero processo di selezione sono diminuiti in modo significativo grazie agli strumenti di e-recruitment, e questo non è dovuto solo al risparmio di tempo. Sempre più spesso, grazie ai social media (in particolare LinkedIn), si può rinunciare a ricorrere ad agenzie specializzate. Sia l'invio di curriculum via e-mail che la compilazione di questionari online sui siti web dei datori di lavoro sono attività assolutamente gratuite per chi cerca lavoro.

L'*employer branding*, che è ancora una strategia di richiamo molto efficace in quasi tutti i settori industriali, è particolarmente importante per i giovani, per chi è esperto di computer, per i gruppi demografici con istruzione media e superiore.

C'è anche la riduzione delle distanze e la maggiore visibilità. È evidente che il Web elimina tutte le barriere alla comunicazione e consente l'incontro di persone separate dalla distanza. Di conseguenza, le aziende possono raggiungere una popolazione più ampia di potenziali clienti attraverso gli annunci su Internet. Allo stesso modo, chi cerca lavoro ha a disposizione diverse opzioni per entrare in contatto con aziende di tutto il mondo.

L'efficacia complessiva della selezione migliora grazie alla possibilità di raggiungere un pubblico più ampio, all'opzione di canali specifici e alla capacità di utilizzare determinati filtri. Di conseguenza, aumentano sia l'accuratezza della selezione sia la produttività del reclutamento. Con questo metodo l'azienda può trovare candidati migliori per ricoprire la posizione.

Inoltre, grazie a siti di social media di tipo professionale come LinkedIn, è possibile condurre ricerche e raccogliere informazioni su persone che non sono attivamente alla ricerca di un lavoro (in genere perché ne hanno già uno), o su quelli che vengono definiti "candidati passivi", ma che potrebbero cambiare azienda in seguito a un'offerta allettante.

Un rischio molto serio nel reclutamento online è la "discriminazione" e la facilità di questo strumento. Basti pensare che attraverso studi recenti il 75% delle persone in cerca di lavoro

trova molto complicati i siti che vengono usati<sup>40</sup>. Inoltre, i candidati che cercano lavoro online si trovano sommersi da richieste indesiderate delle risorse umane, in più e oltre il 20% ha rifiutato delle opportunità di lavoro basandosi sul fatto che i siti web erano mal progettati<sup>41</sup>.

Il pericolo di infrangere le norme antidiscriminatorie è probabilmente il rischio maggiore posto dall'aumento delle assunzioni online, ed è anche quello che le aziende sembrano meno preparate a gestire. Secondo la legge statunitense, le pratiche di assunzione che escludono in modo sproporzionato le donne, le persone di colore, i disabili e i lavoratori di età superiore ai 40 anni sono vietate, a meno che non si possa dimostrare che le pratiche di assunzione anticipano in modo affidabile un rendimento maggiore in una determinata posizione. Il rischio di utilizzare accidentalmente i criteri sbagliati aumenta man mano che il processo di ricerca e selezione dei candidati diventa più automatizzato<sup>42</sup>.

L'esternalizzazione comporta rischi sempre maggiori. Sempre più spesso i datori di lavoro esternalizzano lo screening delle candidature, rivolgendosi in alcuni casi a fornitori che mirano ad abbinare i candidati ai posti di lavoro sfruttando le informazioni sugli interessi e le personalità dei candidati. Tuttavia, i tribunali hanno stabilito che i datori di lavoro sono responsabili delle infrazioni causate dai metodi utilizzati dai loro appaltatori. Anche se un fornitore ha utilizzato i propri dati per valutare i test e i criteri, il datore di lavoro deve comunque dimostrare che gli standard prevedono accuratamente le prestazioni nella posizione specifica da ricoprire. Tuttavia, la ricerca ha rivelato che pochissimi, se non nessuno, dei test o dei criteri di selezione utilizzati dal settore del reclutamento online sono in grado di prevedere accuratamente le prestazioni lavorative. I tribunali hanno stabilito che i datori di lavoro sono responsabili delle violazioni causate dai metodi utilizzati dai loro appaltatori.

Inoltre, alcuni test dovrebbero essere utilizzati solo per valutare l'idoneità di un candidato alla posizione, indipendentemente dal fatto che comportino tassi di rifiuto sproporzionatamente elevati. I venditori online controllano spesso i punteggi di credito dei candidati perché è veloce e conveniente farlo, ma farlo è contro la legge nella maggior parte degli Stati, a meno che il datore di lavoro non possa dimostrare che avere un buon credito è essenziale per svolgere il lavoro.

---

<sup>40</sup> Brown, D. (2004). Unwanted online job seekers swamp HR staff. Canadian HR Reporter, 17(7), 1–2

<sup>41</sup> Pastore, M. (2000, March 29). Web expands role in corporate recruiting. ClickZ Network. Retrieved from <https://www.clickz.com/dominos-u-k-uses-facebook-foursquare-to-drive-web-orders/55229/>

<sup>42</sup> P. Cappelli, (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. [online] Harvard Business Review. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Peter-Cappelli/publication/12085275\\_Making\\_the\\_Most\\_of\\_On-Line\\_Recruiting/links/5b0e8fb14585157f8722b906/Making-the-Most-of-On-Line-Recruiting.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Peter-Cappelli/publication/12085275_Making_the_Most_of_On-Line_Recruiting/links/5b0e8fb14585157f8722b906/Making-the-Most-of-On-Line-Recruiting.pdf)

La selezione del lavoro online include spesso test della personalità, in particolare sui siti web di *job-matching*. Tuttavia, i tribunali considerano le valutazioni dei candidati che si concentrano sui problemi psicologici dei dipendenti come esami medici, che non sono consentiti per i candidati al lavoro ai sensi dell'*Americans with Disabilities Act* (ADA), che è una legge sui diritti civili che vieta i pregiudizi nei confronti delle persone con disabilità<sup>43</sup>.

R. Wendell Williams, fondatore e amministratore delegato dell'azienda, collabora con le imprese della new economy per creare test di selezione. Spesso ha difficoltà a convincere i dirigenti del valore dell'impiego di criteri di selezione e di screening affidabili. Sostiene che *"raramente vogliono ascoltare quello che ho da dire"*. L'American Psychological Association ha stabilito degli standard per la creazione di test di selezione affidabili in collaborazione con i tribunali, ma Williams riscontra una *"vera e propria ignoranza"* di queste norme nel settore del reclutamento online. Secondo Vince Webb, vicepresidente senior di MRI Worldwide, le aziende *"sono un po' più disinvolute online per quanto riguarda il reclutamento"*. È possibile che la tendenza ad allontanare il reclutamento dai dipartimenti delle risorse umane, che hanno familiarità con la legge sul lavoro, stia peggiorando le cose<sup>35</sup>.

I problemi sono altrettanto complicati al di fuori dell'America. L'uso dei dati personali raccolti elettronicamente è soggetto a severe normative nell'UE. Le direttive dell'UE vietano ai datori di lavoro di trasferire spesso le informazioni delle candidature online oltre i confini nazionali, come fanno le multinazionali con database centralizzati.

Inoltre, tali informazioni non possono essere utilizzate per scopi diversi da quelli per i quali il candidato le ha specificamente fornite; anche la pratica abituale di conservare una candidatura in archivio e di prenderla in considerazione per una posizione futura può costituire una violazione delle norme UE.

Cosa devono fare quindi i datori di lavoro? Innanzitutto, procedere con cautela nella selezione. Secondo Mark Jacobs, vicepresidente per il personale strategico di Cigna, l'azienda si è astenuta dall'utilizzare test e screening online a causa di difficoltà legali come quelle legate alle leggi antidiscriminazione. Texas Instruments adotta una strategia segreta, offrendo ai potenziali candidati un esame online della personalità e delle attitudini lavorative per determinare la loro compatibilità con l'organizzazione. Texas Instruments informa i candidati dei loro risultati, ma non archivia né utilizza le informazioni. La maggior parte dei candidati

---

<sup>43</sup> Wikipedia Contributors (2019). Americans with Disabilities Act of 1990. [online] Wikipedia. Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Americans\\_with\\_Disabilities\\_Act\\_of\\_1990](https://en.wikipedia.org/wiki/Americans_with_Disabilities_Act_of_1990)

con punteggi bassi sceglie di non proseguire e l'esposizione dell'azienda alle cause legali è diminuita.

Le aziende che utilizzano lo screening online devono assicurarsi che i criteri siano accurati indicatori delle prestazioni lavorative. In genere è difficile prevedere le prestazioni utilizzando test e altre tecniche di screening basate sulle attitudini e sulla personalità. I datori di lavoro sono incoraggiati a selezionare i candidati più intelligenti che riescono a trovare, con il successo accademico o le attitudini che fungono da standard per l'intelligenza, in particolare nel settore dell'alta tecnologia.

Se gli esami sono correlati alle competenze e i recruiter sono destinati ad esaminare abilità molto specifiche, tutto ciò serve a fare una stima. Questi esami, tuttavia, coprono solo una parte limitata delle competenze che possiede un candidato. In aggiunta le informazioni sulle precedenti esperienze lavorative del candidato, soprattutto quelle simili all'azienda a cui si fa domanda, sono probabilmente il miglior indicatore di quanto sarà "bravo" sul lavoro, ma il problema sta nelle specifiche modalità di valutazione di tali esperienze.

Le aziende che prendono in considerazione i fornitori di screening o di test dei candidati devono informarsi sulle basi dei test e richiedere la documentazione di come i test si riferiscono alle prestazioni. È possibile verificare i criteri di selezione dei candidati utilizzando gli strumenti di gestione delle assunzioni. Verificate che il vostro programma HMS sia configurato in tal senso<sup>35</sup>.

Uno strumento che potrebbe ovviare a determinati problemi secondo gli esperti è lo sviluppo per la creazione di un'efficace fonte di "e-recruitment" attraverso il miglioramento di siti specializzati oppure la creazione o il miglioramento di un sito Web aziendale. Tutto ciò, con lo scopo di influenzare efficacemente le decisioni di ricerca e i comportamenti di un mercato target di candidati che sono interessati a quel lavoro specifico. Inoltre, se vengono inserite norme più stringenti sulla gestione e la divulgazione di dati ci sarebbe una maggior tutela sulla *privacy* dei candidati che porterebbe ad una maggiore fiducia degli interessati<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> reader.elsevier.com. (n.d.). Elsevier Enhanced Reader. [online] Available at: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0007681307000031?token=08DF9B526A471D5A1B4344FCDF5D3195A676C8202C9325C65A2DF4C7C748F81B44FECCDF43EB4F04F3573FF7046D530A&originRegion=eu-west-1&originCreation=20221014130743>

## CAP. 3 Case study

In questo capitolo, attraverso l'ausilio di interviste a esperti del settore digital, saranno trattati diversi topic al fine di rispondere alla domanda di tesi: *“In che modo il recruiting marketing determina, per un'azienda pubblica, la possibilità di assumere dipendenti di eccellenza, accrescendo così il proprio valore?”*

### 3.1 L'esperto di settore: profilo e motivo della scelta

L' intervistato è Alessandro Papaniaros che si è laureato in Economia e Legislazione per l'impresa, Banking, Corporate, Finance and Securities Law alla Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano<sup>45</sup>. Attualmente è il Group Chief Compliance Officer della Mediocredito Centrale, Gruppo Bancario a sostegno delle famiglie e delle imprese, con un focus sempre maggiore sul segmento delle PMI del Mezzogiorno<sup>46</sup>.

Inoltre, è docente del corso di Economia degli Intermediari Finanziari presso il Master in Corporate Finance & Banking - Major in Banking alla Luiss Business School.

### 3.2 Modalità di intervista

Le interviste sono state predisposte secondo il seguente iter:

- preparazione di un numero congruo di domande;
- selezione e revisione delle domande da parte del relatore di tesi e dei suoi collaboratori;
- intervista dal vivo con l'esperto;
- trascrizione integrale delle risposte fornite (si veda Appendice 1);
- riflessioni e osservazioni a seguito delle risposte ricevute.

Le domande sono divise in tre gruppi: Il settore HR; Il ruolo del recruiter; Mediocredito Centrale S.p.A. I raggruppamenti delle domande hanno seguito il criterio dal generale (il settore HR in generale) al particolare (il ruolo del recruiter), nonché l'applicazione ad un caso reale (Mediocredito Centrale S.p.A.).

---

<sup>45</sup> LinkedIn, 2022: <https://www.linkedin.com/in/alessandro-papaniaros/>

<sup>46</sup> Anon, (n.d.). Il Gruppo - Mediocredito Centrale. [online] Available at: <https://www.mcc.it/il-gruppo/>

Nel prossimo paragrafo verranno riportate le domande che sono state poste all'intervistato, raggruppate in macro-argomenti. Inoltre, sarà proposta una rielaborazione delle risposte degli esperti al fine di fornire un'overview più dettagliata possibile sugli argomenti trattati e, soprattutto, per sottolinearne gli aspetti più rilevanti secondo gli esperti stessi. Si evidenzia, infine, che il testo integrale dell'intervista che si è svolta dal vivo è stato inserito nell'appendice che si trovano alla fine dell'elaborato.

Una precisazione, durante l'intervista non è stato seguito alla lettera la sequenza sopra riportata per le domande. È stata fatta una eccezione anticipando una domanda su Mediocredito Centrale, al lato della domanda è riportata la macrocategoria. In generale le domande sono state riportate all'interno del capitolo in ordine delle macrocategorie, se si vuole leggere l'intervista come detto in precedenza si può visionare nell'appendice.

Nome e cognome	Azienda	Posizione	Modalità d'intervista
Alessandro Papaniaros	Mediocredito Centrale	CCO	Intervista dal vivo

(Fig. 3.1, “*Sintesi dei soggetti intervistati*”, elaborazione personale dell'autore, 2022)

### 3.3. Focus sulle domande all'esperto

Di seguito, al fine di approfondire i contenuti dell'intervista, si desidera esaminare singolarmente i quesiti posti all'esperto di settore.

La finalità di tale analisi è quella di trovare nell'applicazione concreta sul campo la conferma di quanto riscontrato nello studio e nelle analisi svolti nei precedenti capitoli.

#### 3.3.1 Il settore HR

*Domanda 1.*

Per introdurre l'intervista si è deciso di partire da un punto di vista più ampio, vale a dire come negli anni si è evoluto il settore HR:

*“Secondo la sua esperienza di carriera, come negli anni si è evoluto il settore HR?”*

Secondo il dottor Papaniaros si è passati da un'analisi "competenziale", più standardizzata che valutava solo se un certo candidato avesse determinate competenze o meno, ad una basata su degli *assessment* per capire non solo se un candidato è dotato di determinate competenze tecniche, ma anche come si comporta in determinate situazioni, come gestisce lo stress, come riesce a gestire il suo tempo sia a lavoro sia facendo conciliare vita privata e vita professionale e molto altro.

Gli studiosi si sono resi conto che le competenze da sole non bastano, e per questo le aziende, ad oggi, cercano un mix di caratteristiche che gli assicurano determinate condizioni. Un esempio che ci faceva l'esperto era quello di un dipendente che, per motivi personali, alle 05:00 tutti i giorni deve andarsene dall'ufficio. Questo nel lungo periodo genera delle problematiche e "*la capacità di garantire impegno nel tempo*", ai giorni nostri, per le aziende è fondamentale per determinati ruoli.

#### *Domanda 2.*

Continuando l'intervista è stato chiesto come l'esperto posizionasse il settore HR dell'Italia rispetto ad altri Paesi.

*"Rispetto ad altri paesi europei, può ritenersi che in Italia il settore HR sia meno sviluppato? In tal caso perché?"*

Secondo il dottor Papaniaros non siamo più arretrati però forse vi è "*un attitudine più sviluppata a cercare di contemperare determinate esigenze*". Queste "esigenze" dove l'Italia è più indietro sono la gender equality, la gender gap remunerativa, la conciliazione tra vita privata e vita professionale. Però il motivo per cui l'Italia è indietro non è perché non comprende l'importanza di queste esigenze, ma perché si è accorta tardi della loro importanza e per questo motivo c'è un gap tra l'Italia e altri Paesi, per esempio con molti Paesi europei.

#### *Domanda 3.*

Per concludere questa macrocategoria di domande è stato chiesto all'esperto quali fossero gli strumenti utilizzati per acquisire nuovi talenti.:

*"Quali sono gli strumenti più utilizzati nel settore HR per acquisire nuovi talenti?"*

Il dottor Papaniaros ha spiegato che ne esistono diversi facendo un focus su quelli utilizzati principalmente da Mediocredito Centrale. Un canale che viene utilizzato da MCC sono i network diretti con le università, come per esempio la Luiss. In questi incontri le aziende

mostrano le loro realtà e cercano di generare dei dibattiti per capire quali possono i candidati più interessanti per la propria azienda. Anche se, come ci spiegava l'esperto, l'interazione con una grande platea rende difficile individuare o analizzare bene tutti i possibili candidati però è sicuramente un canale per iniziare ad individuare potenziali talenti. Questo attraverso le risposte e le domande degli studenti, una cosa che per esempio cercano di vedere i recruiters di MCC come un candidato mette insieme informazioni diverse creando una struttura logica nella sua mente.

Un altro canale, successivo, che viene utilizzato per individuare talenti è il monitoraggio *on the job*. Nello specifico, prendendo il caso di Mediocredito Centrale che, come ci spiegava l'esperto, riesce in determinate periodi dell'anno ad assumere a tempo determinato 20, 30, 40 persone alla volta e questo è ottimo perché porta ad avere un campione più ampio da analizzare a fare delle valutazioni mediante *assessment* a comprendere meglio il candidato. Queste valutazioni sono di tipo psicoattitudinali basati su logica e matematica.

In seguito, è stata fatta una sotto domanda per approfondire l'argomento sul periodo di prova che devono affrontare i candidati all'interno dell'azienda:

*“Quindi tendenzialmente è previsto in alcuni casi un periodo di prova?”*

In questo lasso temporale che può andare dai 3 ai 12 mesi è fondamentale per l'azienda, ma non solo anche per il candidato per capire la *“reciproca adeguatezza tra datore di lavoro e risorsa del lavoratore”*. Inoltre, c'è anche la possibilità di far ruotare i candidati in diverse aree anche per capire dove una persona si trovi meglio e dove è più adatta per le sue competenze, caratteristiche e attitudini.

### **3.3.2 Il ruolo del recruiter**

*Domanda 1.*

Dato l'ambito della tesi, si vuole fare un focus sul ruolo del recruiter e sulle tecniche usate da essi:

*“Come le tecniche di marketing hanno migliorato la qualità dei nuovi assunti?”*

Con il passare degli anni gli esperti di settore si sono resi conto che dietro al recruiting possiamo individuare un'attività di *recruiting marketing* detta anche *employer branding*. Nello specifico

l'intervistato ci faceva la differenza tra marketing e recruiting. Il primo serve a creare un branding di prodotto, mentre il secondo un branding di azienda.

Quindi, come detto in precedenza nel capitolo 2 nel paragrafo “Quali contenuti comunicare internamente ed esternamente” il dottor Papaniaros, ha confermato come anche MCC usi piattaforme come LinkedIn per trasmettere, attraverso l'uso di campagne, valori specifici dell'azienda.

*Domanda 2.*

Con la prossima domanda cerchiamo di capire come il ruolo del recruiter sia cambiato con l'introduzione del marketing e come evolverà nel tempo:

*“Il ruolo del recruiter, con l'introduzione del marketing per la ricerca di nuovi candidati, come pensa potrebbe evolvere?”*

Secondo l'intervistato l'evoluzione è strettamente collegato allo sfruttamento del *data mining* nel *recruiting*. In un contesto dove si ha una pleora sempre più ampia di candidati, è sempre più difficile individuare il candidato che fa esattamente al caso per l'impresa. Per data mining si intende “*il processo di esplorazione e analisi, automatico o semiatomatico, di un'ampia mole di dati al fine di scoprire modelli e regole significative<sup>47</sup>*”, da qui possiamo evincere quanto semplificherebbe il lavoro del recruiter se fosse pienamente integrato, diminuendo i tempi di analisi. Per esempio, MCC usa parole chiave che possono essere colte da soggetti specifici che hanno la “sensibilità” che cercano. L'utilizzo di parole chiavi può essere uno strumento molto utile per i candidati in cerca di lavori specifici.

*Domanda 3.*

Ora andremo ad approfondire i vantaggi del marketing nel settore HR facendo un'aggiunta alla domanda precedente:

*“Come l'utilizzo del marketing può favorire e migliorare il settore HR e portare vantaggi per l'azienda?”*

Solitamente quando le aziende cercano personale attraverso le varie piattaforme, per esempio LinkedIn, spesso prima di individuare un buon candidato analizzano 5, 10, 15 CV. Grazie al

---

<sup>47</sup> Berry, M.J.A. and Linoff, G.S. (2002). Data Mining. [online] Google Books. Apogeo Editore. Available at: [https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=h-WAAV\\_dB2YC&oi=fnd&pg=PA5&dq=data+mining+definizione&ots=x\\_9Sxia5yL&sig=xW2PeFxrCliFUNPvTZUQdAHBBO8#v=onepage&q=data%20mining%20definizione&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=h-WAAV_dB2YC&oi=fnd&pg=PA5&dq=data+mining+definizione&ots=x_9Sxia5yL&sig=xW2PeFxrCliFUNPvTZUQdAHBBO8#v=onepage&q=data%20mining%20definizione&f=false)

marketing si dovrebbe riuscire a targetizzare meglio le persone e il messaggio che l'azienda vuole trasmettere. Questo permette all'azienda di fermarsi al quarto o quinto CV, portando un risparmio di tempo e di risorse notevole. Questi vantaggi dovuti dall'uso del recruitment marketing sono stati trattati in precedenza anche nel paragrafo *“Vantaggi e svantaggi del recruiting marketing”* nel capitolo 2.

*Domanda 4.*

Dopo la precedente domanda è stato chiesto la sua opinione personale se le tecniche di marketing generano effettivamente buoni risultati:

*“Per quanto riguarda ovviamente la sua esperienza personale e poi in linea più generale L'Italia secondo comunque la sua opinione. L'utilizzo delle tecniche di marketing nel settore HR sta generando buoni risultati?”*

Secondo l'esperto c'è ancora da migliorare perlomeno in MCC, sicuro bisogna considerare che in realtà più grandi, per esempio quelle che assumono 500 persone l'anno, è più semplice avere “una varietà tale di figure e di personalità che riescono a trovare il mix che cercano” in maniera “staticamente garantita”. Al contrario, in realtà più piccole è difficile avere questo mix di varietà così rappresentativo, quindi il rischio di errore è più alto.

*Domanda 5.*

Continuando si cerca di capire quali saranno le sfide che questo settore dovrà affrontare:

*“Secondo lei quali sono le sfide che bisogna affrontare oggi relativamente all'applicazione del marketing nel settore HR?”*

Come detto in precedenza, secondo l'esperto, la sfida più grande è la targetizzazione. Nello specifico trovare un modo per far risaltare il messaggio dell'azienda tra gli innumerevoli messaggi alle persone più adatte (quelle in target).

Secondo l'esperto la problematica dell'Italia, in merito a questa dinamica, e il fatto che alcuni strati della popolazione non hanno le competenze oppure non utilizzano abbastanza i mezzi di comunicazione odierni. Per esempio se un'azienda cerca un dirigente potrebbe avere difficoltà a contattare i candidati ideali perché non utilizzano i canali di comunicazione.

### 3.3.3 Mediocredito Centrale S.p.A.

#### *Domanda 1.*

Ora passiamo ad analizzare nello specifico il case study (Mediocredito Centrale S.p.A.) e iniziamo chiedendo come si sta muovendo MCC nelle campagne marketing, ad oggi, in un'era piena di vincoli sociali:

*“Secondo lei in un'era in cui viene data molta attenzione al politicamente corretto in che modo le aziende devono adattare le loro campagne di marketing? Nello specifico nella scelta dei valori da trasmettere al possibile candidato, nell'immagine dell'azienda, nel brand identity?”*

Secondo l'intervistato inserire determinati valori nella *brand identity* dell'azienda è fondamentale, per spiegarsi al meglio ha raccontato un colloquio che ha svolto un ragazzo qualche anno fa dopo il candidato alla domanda *“Come lei si vede tra 2 anni, 3 anni, 5 anni?”* ha risposto *“mi piacerebbe formare una famiglia tradizionale”*, a seguito di questa risposta il dottor Papaniaros pensa *“che dietro ci sia una diciamo così un qualcosa che può essere migliorato”*. Per esempio, nelle campagne di MCC non c'è nulla che possa essere percepito come una sorta di conservativismo da parte dell'azienda, in ogni caso come dice l'intervistato *“Ciò non toglie, a volte, dobbiamo essere probabilmente capaci di far percepire in maniera più aperta al nostro interlocutore che quello che noi ci aspettiamo non ha nulla a che vedere con questo conservatorismo”*. Questo far capire che c'è ancora da lavorare e far comprendere ai candidati che non devono avere l'esigenza di sentirsi *“accettati”*.

#### *Domanda 2.*

Con la prossima domanda andiamo ad approfondire gli ipotetici vincoli dovuti al fatto che Mediocredito Centrale è una società pubblica:

*“Considerando che la società è italiana e pubblica, ha determinate criteri per il funzionamento dell'HR e del selezionamento del personale? Questi criteri vengono impartiti dai Ministeri o è soggetta a convenzioni di normative europee poiché si relazione tra Europa e Italia? In aggiunta In Mediocredito Centrale S.p.A., quali sono le tecniche di recruitment marketing che utilizzate? E perché proprio queste?”*

Sicuramente MCC rispetta *“tutte le normative che riguardano le assunzioni obbligatorie piuttosto che la normativa giuslavoristica”* come ci spiegava l'intervistato. Poi nel caso

specifico che è una società pubblica non hanno oneri specifici derivanti da questa condizione, perché gli obblighi di onorabilità e professionalità sono applicati sia per le società pubbliche che private. Una precisazione fatta dall'esperto è il fatto che essendo un soggetto pubblico *“stiamo molto più attenti ovviamente a tematiche relative a conflitti di interesse”*, un esempio di tecnica per evitare questi conflitti è il fatto che prima dell'assunzione, come detto in precedenza, vi è un periodo di lavoro a tempo determinato. Nel quale vengono effettuati degli *assessment* logico attitudinale per valutare i candidati.

### *Domanda 3.*

In conclusione andremo a trattare quali sono le tecniche che Mediocredito Centrale usa per trattenere e fidelizzare talenti:

*“In che modo Mediocredito Centrale fidelizza e trattiene talenti? Avete tecniche particolari?”*

Da quello riportato dall'esperto, Mediocredito Centrale non usa tecniche *“particolari”*, però poiché sono una banca che *“produce utili e che è attenta a ridistribuire parte dei benefici che derivano da questi utili ai proprio dipendenti”*. Questo vuol dire hanno una serie di misure di *welfare* aziendale, per esempio: programmi di assicurazione sanitaria, programmi di contributo allo studio per i figli di dipendenti, *ticket restaurant*.

Tutto ciò genera una serie di vantaggi che un dipendente ha un'azienda rispetto un'altra, come spiega il dottor Papaniaros un dipendente che cambia azienda dovrà sapere: *“da noi il weekend comincia il venerdì alle 14:00 e quindi quando una persona decide che vuole lasciare MCC deve sapere che se va a lavorare in un'altra banca il venerdì pomeriggio lavorerà come il giovedì pomeriggio quindi alle 05:30”* oppure *“dovrà sapere che se vuole la polizza sanitaria come dirigenti dovrà pagare 1.000 € in più che da noi non deve pagare”*.

## CONCLUSIONE

Con il presente studio si è provato a rispondere alla domanda: *“In che modo il recruiting marketing determina, per un'azienda pubblica, la possibilità di assumere dipendenti di eccellenza, accrescendo così il proprio valore?”*.

Prima di rispondere alla domanda di tesi, è stato presentato un quadro generale sul recruitment marketing, per comprendere la sua importanza e quanto ha impattato nel mondo odierno nei vari settori.

Dopo questa analisi è stata affrontata la domanda di tesi cercando di comprendere perché considerare il recruitment marketing come marketing e come le aziende comunicano il loro messaggio sia internamente sia esternamente. Inoltre, sono stati approfonditi quali sono i vari modelli di recruitment marketing e di come impattano sulle aziende.

Successivamente l'applicazione ad un caso reale, dove l'intervistato, Alessandro Papaniaros, il Chief Compliance Officer della Mediocredito Centrale S.p.A. che sarebbe uno dei più importanti Gruppi Bancari che si occupa di fornire sostegni alle famiglie e alle imprese.

Inoltre, grazie all'esperienza degli intervistati, è stato possibile raggiungere un quadro più ampio sul settore HR e dell'applicazione del recruitment marketing in un caso reale, nonché una visione sullo scenario italiano.

Grazie all'intervista si è riusciti a confermare quanto sia importante l'introduzione del marketing nel settore HR, quindi quanto sia fondamentale ai giorni nostri il recruitment marketing.

In conclusione, si può evincere che, nello studio della materia, l'elemento principale del recruitment marketing è la capacità di comunicazione, infatti, senza questa caratteristica, non si può svolgere l'attività fondamentale alla base di tutto ciò, ovvero riuscire a raggiungere il *“target”* desiderato per massimizzare la *performance*. Quindi è probabile che nei prossimi anni assisteremo ad uno sviluppo notevole di questo settore e molto probabile alla nascita di numerose aziende che si occuperanno di questa materia nello specifico.

## BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA

A. Coccozza, Comunicazione d'impresa e gestione risorse umane (2012)

Altamira (2021), Visite ai Career Site Altamira per dispositivo:  
<https://www.altamirahrm.com/it/>

Anon, (n.d.). Il Gruppo - Mediocredito Centrale. [online] Available at: <https://www.mcc.it/il-gruppo/>

Anon, (n.d.). Keyword e parole chiave. A cosa servono? Come sceglierle? | Blog Register.it. [online] Available at: <https://blog.register.it/keyword-e-parole-chiave-a-cosa-servono-come-sceglierle/>

Berry, M.J.A. and Linoff, G.S. (2002). Data Mining. [online] Google Books. Apogeo Editore. Available at: [https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=h-WAAV\\_dB2YC&oi=fnd&pg=PA5&dq=data+mining+definizione&ots=x\\_9Sxia5yL&sig=xW2PeFxrCliFUNPvTZUQdAHBBO8#v=onepage&q=data%20mining%20definizione&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=h-WAAV_dB2YC&oi=fnd&pg=PA5&dq=data+mining+definizione&ots=x_9Sxia5yL&sig=xW2PeFxrCliFUNPvTZUQdAHBBO8#v=onepage&q=data%20mining%20definizione&f=false)

BORGATTI B., FERELLI C., GANDOLFI, E-RECRUITMENT E SOCIAL RECRUITMENT. [online] Available at: [https://www.freeyourtalent.eu/blog/wp-content/uploads/2016/03/06\\_tesina\\_erecruitment.pdf](https://www.freeyourtalent.eu/blog/wp-content/uploads/2016/03/06_tesina_erecruitment.pdf)

Brown, D. (2004). Unwanted online job seekers swamp HR staff. Canadian HR Reporter, 17(7), 1-2

Burton, S. (2019). The ultimate guide to social recruiting. [online] Sprout Social. Available at: <https://sproutsocial.com/insights/social-recruiting-guide/>

Costa, Gianecchini, Risorse umane persone, relazioni e valore (2019)

Employer Branding. (n.d.). Cos'è l'Employee Value Proposition. [online] Available at: <http://www.employerbranding.it/content/cos%27%C3%A8-l'employee-value-proposition>

GlossarioMarketing.it. (n.d.). Tone of voice: significato, definizione in pubblicità. [online] Available at: <https://www.glossariomarketing.it/significato/tone-of-voice/>

Grigolin, S. (2020). Il segreto di American Express è il continuo engagement dei dipendenti. [online] Techbusiness. Available at: <https://techbusiness.it/american-express-engagement-dipendenti-smart-working/>

iPresslive (2021), Digitalizzazione dei dipartimenti HR:  
<https://www.ipresslive.it/it/ipress/comunicati/view/47590/>

Inside Marketing. (n.d.). Brand reputation: cos'è, come gestirla e come difenderla. [online]  
Available at: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-reputation/>

Ipsa. (2020). Covid-19. La sfida chiave di HR: ricostruire un nuovo mondo del lavoro.  
[online] Available at: <https://www.ipsoa.it/documents/quotidiano/2020/11/21/covid-19-sfida-chiave-hr-ricostruire-lavoro>

it.linkedin.com. (n.d.). What is Recruitment Marketing? Scopri come creare una strategia di  
HR marketing. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/what-recruitment-marketing-scopri-come-creare-una-strategia-stella/?originalSubdomain=it>

La campagna può essere vista sul profilo Instagram di Unilevercareersita:  
<https://www.instagram.com/unilevercareersita/>

LA STRADA DEL SUCCESSO ONLINE PASSA PER L'INBOUND MARKETING. (n.d.).  
[online] Available at: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/385456/guide/guida\\_07\\_inbound.pdf?t=1469103266905](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/385456/guide/guida_07_inbound.pdf?t=1469103266905)

LinkedIn Talent Brand Index. (n.d.). [online] Available at:  
<https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/it-it/site/pdf/datasheets/linkedin-talent-brand-index-it-it.pdf>

LinkedIn, 2022: <https://www.linkedin.com/in/alessandro-papaniaros/>

Michaels, Handfield-Jones, Axelrod. The war for talent. Boston: Harvard Business School Press

Millionaire, R. (2012). LinkedIn il social network dei professionisti. [online] Millionaire.  
Available at: <https://www.millionaire.it/linkedin-il-social-network-dei-professionisti/>

Minchington, B. (2006), Your Employer Brand – attract, engage, retain, Collective Learning Australia

Minchington, B., Estis, R. (2009), 6 Steps to an Employer Brand Strategy, <http://www.ere.net/2009/05/18/6-steps-to-an-employer-brand-strategy/>

P. Cappelli, (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. [online] Harvard Business Review. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Peter-Cappelli/publication/12085275\\_Making\\_the\\_Most\\_of\\_On-Line\\_Recruiting/links/5b0e8fb14585157f8722b906/Making-the-Most-of-On-Line-Recruiting.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Peter-Cappelli/publication/12085275_Making_the_Most_of_On-Line_Recruiting/links/5b0e8fb14585157f8722b906/Making-the-Most-of-On-Line-Recruiting.pdf)

P. Cappelli, "Making the Most of On-Line Recruiting", Harvard Business Review, 2001  
[https://www.researchgate.net/profile/Peter-](https://www.researchgate.net/profile/Peter-Cappelli/publication/12085275_Making_the_Most_of_On-Line_Recruiting/links/5b0e8fb14585157f8722b906/Making-the-Most-of-On-Line-Recruiting.pdf)

[Cappelli/publication/12085275\\_Making\\_the\\_Most\\_of\\_On-Line\\_Recruiting/links/5b0e8fb14585157f8722b906/Making-the-Most-of-On-Line-Recruiting.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Peter-Cappelli/publication/12085275_Making_the_Most_of_On-Line_Recruiting/links/5b0e8fb14585157f8722b906/Making-the-Most-of-On-Line-Recruiting.pdf)

Pastore, M. (2000, March 29). Web expands role in corporate recruiting. ClickZ Network. Retrieved from <https://www.clickz.com/dominos-u-k-uses-facebook-foursquare-to-drive-web-orders/55229/>

reader.elsevier.com. (n.d.). Elsevier Enhanced Reader. [online] Available at: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0007681307000031?token=08DF9B526A471D5A1B4344FCDF5D3195A676C8202C9325C65A2DF4C7C748F81B44FECCDF43EB4F04F3573FF7046D530A&originRegion=eu-west-1&originCreation=20221014130743>

Redazione (n.d.). Risorse umane e trend per il 2022. Le aziende italiane investiranno sempre più in formazione e sviluppo dei talenti | Il corriere della sicurezza. [online] Available at: <https://www.ilcorrieredellasicurezza.it/risorse-umane-e-trend-per-il-2022-le-aziende-italiane-investiranno-sempre-piu-in-formazione-e-sviluppo-dei-talenti/>

Redazione, Redazione and Redazione (2021). Eccellono in HR: 112 aziende italiane Top Employers 2021. [online] Quoziente Humano. Available at: <https://www.quotientehumano.it/eccellono-in-hr-112-aziende-italiane-top-employers-2021/>

RESSA, L. (2020). COVID-19 ha riposizionato la funzione HR | HR Solutions. [online] Talentia Software | Finance & HR Software solutions for companies. Available at: <https://www.talentia-software.com/it/covid19-funzione-hr/>

Salvatore Aranzulla. (n.d.). Siti per ricerca personale. [online] Available at: <https://www.aranzulla.it/siti-per-ricerca-personale-1264805.html#Altri-siti-per-ricerca-personale-gratis>

SearchHRSoftware. (n.d.). What is Recruitment Marketing and Why is it Important? [online] Available at: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/recruitment-marketing>

SESVIL. (2022). Ricerca e selezione personale, ricerca agenti, executive and middle management search, sviluppo reti vendita e risorse umane, outplacement e ricollocazione professionale, recupero stragiudiziale credito, tutela del credito. [online] Available at: <https://www.sesvil.it/>

Similarweb (2021), Dati di traffico delle principali realtà in Italia oltre a LinkedIn: <https://www.similarweb.com/>

Startupitalia ‘Social network, i Millennials italiani preferiscono Instagram ma sale LinkedIn’: <https://thenexttech.startupitalia.eu/65128-20180418-social-network-millennials-preferiscono-instagram-facebook>

Statista. (2019). LinkedIn: annual net revenue 2019 | Statista. [online] Available at: <https://www.statista.com/statistics/976194/annual-revenue-of-linkedin/>

Tutored. (n.d.). Tutored - il punto d’incontro tra studenti, neolaureati e aziende. [online] Available at: <https://www.tutored.me/it/>

Universum. (n.d.). Employer Branding Now 2019. [online] Available at: <https://universumglobal.com/ebnow2019/>

Wikipedia Contributors (2019). Americans with Disabilities Act of 1990. [online] Wikipedia. Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Americans\\_with\\_Disabilities\\_Act\\_of\\_1990](https://en.wikipedia.org/wiki/Americans_with_Disabilities_Act_of_1990)

www.americanexpress.com. (n.d.). American Express Careers & Job Openings. [online] Available at: <https://www.americanexpress.com/it/working-with-american-express.html>

www.ing.it. (n.d.). Quando lavori in ING, te lo si legge in faccia! ING Top Employer Italia 2021 | ING. [online] Available at: <https://www.ing.it/chi-e-ing/area-stampa/news/quando-lavori-ing-si-legge-faccia-ing-top-employer-italia-2021.html>

www.kornferry.com. (n.d.). Capabilities. [online] Available at: <https://www.kornferry.com/capabilities>

www.leark.it. (n.d.). Recruiting Marketing: cos’è e come funziona. [online] Available at: <https://www.leark.it/blog/recruiting-marketing-9>

www.osservatori.net. (n.d.). Direzioni HR nelle imprese italiane durante il Covid-19: trasformazioni, impatti e nuovi ruoli. [online] Available at: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/direzioni-hr-nelle-imprese-italiane-durante-il-covid-19-trasformazioni-impatti-e-nuovi-ruoli>

www.treccani.it. (n.d.). hackathon in Vocabolario - Treccani. [online] Available at: <https://www.treccani.it/vocabolario/hackathon/#:~:text=Evento%20della%20durata%20di%20uno>

www.treccani.it. (n.d.). Treccani - La cultura italiana | Treccani, il portale del sapere. [online] Available at: [https://www.treccani.it/vocabolario/storytelling\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/storytelling_%28Neologismi%29/)

www.universum.com. (n.d.). Über uns | Universum AG. [online] Available at: <https://www.universum.com/ueber-uns>

www.universum.com. (n.d.). Universum AG - Digital-Agentur für politischen Kommunikation. [online] Available at: <https://www.universum.com/>

## APPENDICE

**Secondo la sua esperienza di carriera, come negli anni si è evoluto il settore HR?  
(Domanda 1: Il settore HR)**

*“Pensiamo che negli anni, sostanzialmente, si è passati da un’analisi che nel passato era esclusivamente di tipo “competenziale” quindi si facevano anche in maniera standardizzata delle verifiche esclusivamente tecniche per cercare di capire se una persona aveva certe competenze o meno a degli assessment del candidato un pochino rotondi per cercare di capire non solo se ha le competenze tecniche ma anche se la sua attitudine personale a gestire lo stress, a interagire con determinate altre situazioni, a gestire i propri picchi o le eventuali esigenze di operatività nel tempo in maniera flessibile corrispondono alle richieste delle licenze all’azienda. Nel senso ci si è nel tempo reso conto che non basta una competenza per essere adatti ad un ruolo ma siccome il ruolo è fatto di interazioni con altre persone, è fatto di diversità di impegno nel tempo in funzione di altre esigenze quello che si cerca è una persona che condivida sia le caratteristiche sia evidentemente anche certi valori che consentono di fittare le esigenze dell’azienda. Mi spiego meglio, noi abbiamo avuto casi di persone bravissime che però per mille legittimi motivi alle 05:00 pm devono materialmente uscire allora quando si fa il bilancio e c’è da rendere una dichiarazione entro le 8:00 di sera o entro le 10:00 di sera è legittimo chiaramente dire io alle 5:00 me ne devo andare però se tu tutto l’anno alle 5:00 devi andartene per quella posizione generale non mette in scena le competenze mette in scena valori mette in scena attitudini mette in scena anche capacità di garantire l’impegno nel tempo che sono caratteristiche che da corollario devono comunque starci e questo chiaramente è qualcosa che è stato abbastanza oggetto di evoluzione nel tempo perché una volta anche le modalità diciamo così di prestazione del lavoro che erano diverse anche la velocità di interazione era molto più bassa e quindi forse in determinate situazioni o non comportavano effetti macroscopici o non emergevano. Con le modalità di interazione attuali ovviamente sono molto veloci e che fanno emergere queste situazioni, ci si deve necessariamente confrontare anche con questi parametri più.”*

**Rispetto ad altri paesi europei, può ritenersi che in Italia il settore HR sia meno sviluppato? In tal caso perché? (Domanda 2: Il settore HR)**

*“No secondo me no. Non può assolutamente ritenersi meno sviluppato perché in altri esiste Paesi c’è forse una attitudine più sviluppata a cercare di contemperare determinate esigenze.*

*Noi siamo più indietro, per esempio, su alcuni parametri specifici: la gender equality, la gender gap remunerativo, la conciliazione tra vita privata e vita professionale. Sono tutti temi su cui l'Italia, come sistema, è indietro ma è indietro non perché non si renda conto che questi aspetti sono valori realmente importanti, ma perché si è accorta in ritardo che lo sono ed essendosene accorta in ritardo c'è un gap maggiore da recuperare. Però in termini di diciamo così in immateriale avanzamento del settore in realtà supposizioni diciamo così di responsabilità su questi temi c'è una tale possibilità di circolazione sia delle competenze sia di scambio di informazioni per cui non direi che siamo più indietro di altri come HR. Siamo più indietro nel lavoro che l'HR deve fare, ma perché è sempre perché siamo partiti più tardi.”*

**Secondo lei in un'era in cui viene data molta attenzione al politicamente corretto in che modo le aziende devono adattare le loro campagne di marketing? Nello specifico nella scelta dei valori da trasmettere al possibile candidato, nell'immagine dell'azienda, nel brand identity? (Domanda 1: Mediocredito Centrale S.p.A.)**

*“Sicuramente nell'immagine del brand identity. Poi in realtà ci sono situazioni dove è molto difficile, materialmente, intercettare... vi faccio un esempio che mi è capitato, che mi è anche molto dispiaciuto perché Mediocredito Centrale è una banca che si fa tanto di essere una banca moderna, di essere una banca aperta, di essere una banca che non discrimina e che sarebbe molto lieta se capitasse di ospitare al proprio interno anche persone diciamo così che si sentono pienamente liberi di esprimere la propria personalità anche quando vanno fuori dagli schemi. Faccio un colloquio a una persona che ci ha contattato diciamo così spontaneamente e tra le cose che nell'ambito dei colloqui chiediamo spesso:*

*“Come lei si vede tra 2 anni, 3 anni, 5 anni?”, domanda aperta, questo può consentire la risposta “mi vedo padre di famiglia con figli” oppure “mi vedo manager, dirigente o quant'altro” e questo candidato mi risponde “mi piacerebbe formare...” ho messo in conto che ci fosse dell'imbarazzo per cui magari ti esce anche la nota perdonatemi stonano, la sua risposta è stata “mi piacerebbe formare una famiglia tradizionale” me lo guardo e gli chiedo “in che senso tradizionale?”. Qui Mediocredito se uno ha una famiglia ed è contento di averla non ci interessa minimamente, che sia una famiglia tradizionale e lui e io per provocazione gli dico “ma guardi che io sono omosessuale e sono qui, per cui non capisco, cioè non deve vedere, cioè non vediamo nessun valore specifico nel fatto che una famiglia*

*sia tradizionale o meno” e lui non so se per rispondere alla mia provocazione, di rimando, dicendo “ma in realtà sono omosessuale anch'io” “Allora perché mi viene, perché sente l'esigenza di dire o di ricercare un'accettazione...” perché di fatto quello sembrava “...in un contesto come questo”.*

*Questo chiaramente mi fa pensare che dietro ci sia una diciamo così un qualcosa che può essere migliorato, ma d'altronde noi non abbiamo nessuno di noi ha campagne che consentano di dedurre un messaggio opposto, nel senso ci preoccupiamo in tutti i casi che quando usciamo anche con campagne di recruiting siano visibili presenti o diciamo così indifferibili situazioni di diversità etnica, di diversità di orientamento, di diversità di genere per cui escludiamo che nelle nostre diciamo così “manifestazione all'esterno” qualcuno possa dedurre una sorta di conservativismo da parte di MCC. Ciò non toglie, a volte, dobbiamo essere probabilmente capaci di far percepire in maniera più aperta al nostro interlocutore che quello che noi ci aspettiamo non ha nulla a che vedere con questo conservatorismo. Cioè molte volte le persone approcciano evidentemente certe situazioni, tra cui colloqui e con paura con ritrosia con desiderio di accettazione se non siamo bravi fin dall'inizio a far capire che presso di noi non esiste un tema di necessità di sentirsi accettati. Perché semplicemente non giudichiamo le persone e quando le persone sono in pace con sé stessi e non fanno male gli altri per noi possono fare sostanzialmente quello che vogliono. Probabilmente quello che dovremmo fare è “fare”. Dovremmo ricordarci in ogni situazione di far percepire ai nostri interlocutori che per noi quel tema, è un tema che non deve obbedire preoccupazione.”*

**Quali sono gli strumenti più utilizzati nel settore HR per acquisire nuovi talenti?  
(Domanda 3: Il settore HR)**

*“Ce ne sono diversi è chiaro. Noi abbiamo alcune finestre privilegiate nel senso che in particolare su alcuni settori della nostra operatività bancaria abbiamo assunzioni di persone molto frequenti. Persone molto frequenti vuol dire che ci capita in certi periodi dell'anno di poter assumere anche a tempo determinato di 20, 30, 40 persone alla volta, allora è chiaro che potendosi rivolgere a platee particolarmente vaste ci è poi facile nel tempo verificare quali di essi siano talenti accompagnati nello sviluppo quando non partiamo da situazioni di questo genere i nostri canali privilegiati sono network diretti con l'università per cui organizziamo giornate con le strutture di recruiting di Luiss piuttosto che Sapienze piuttosto che di Torvergata piuttosto che di Roma 3. In cui presentiamo la nostra realtà, raccontiamo quello*

*che siamo, portando i nostri manager in prima linea al dibattito con le persone organizzando anche occasioni di studio e diciamo così cerchiamo di stimolare la discussione nell'ambito di queste azioni proprio perché questo (dirò una banalità mi perdonate) lei lo ha chiamato talento io la chiamo impropriamente "intelligenza", ma lo uso in accezione volutamente arcaica si vede non tanto dalle risposte che le persone danno ma dalle domande che si fanno. Allora dalla interazione anche tramite domande che si verifica anche nel corso di un dibattito pubblico è facile capire se la persona che ho davanti è in grado di mettere in relazione informazioni immediatamente non diciamo così connettibili e in funzione di questa connessione capisci in che maniera ragionata. Vi faccio un altro esempio banale: Mediocredito Centrale non so se sapete cosa fa prevalentemente come banca, è una banca che tra le sue attività principali eroga garanzie ero garanzia vuol dire che va a fianco di un'altra banca ordinaria come Unicredit o Intesa e dice "guarda devi dare il credito a quella piccola e media impresa il suo credito lo garantisco io" il che vuol dire che se questo cliente non potrà pagare sarò io a pagare al suo posto. Allora la premessa è chiaramente che noi serviamo a far sì che l'altra banca sia più tranquilla nel dare il credito. Una persona che fece la domanda mi chiese "Però esiste un rischio perché voi di fatto garantite il credito anche a imprese che non avrebbero diritto di averle e questo potrebbe costituire un reato di diciamo così di ricorso abusivo al credito" ora questa è una frase in sé errata perché il ricorso abusivo al credito si ha quando il credito è richiesto da un'azienda potenzialmente fallita ed è vietato dalla legge dare il credito ai falliti perché perpetuo fallimento. Però ci possono essere e ci sono 1000 situazioni in cui il problema dell'azienda non è che è fallita, il problema è che se devo finanziarmi al 7% o se posso finanziarmi al 2% perché mi garantisce MCC è molto meglio se mi finanzia al 2% però questa persona pur sbagliando l'informazione ha fatto capire che aveva messo insieme un po' di elementi di economia aziendale, un po' di elementi di diritto fallimentare, un po' di elementi di tecnica bancaria, per cui si era fatto una domanda, si era fatto una risposta sbagliata però insomma non si fa la domanda la risposta non arriva proprio. Quindi il nostro tema è cercare il più possibile delle occasioni di interazione diretta e quindi viene fatto nel corso di eventi con l'università poi quando non abbiamo la possibilità di gestire le interazioni diretta perché siamo in presenza di grandi numeri tipicamente e la misura si ha più con un'attività di monitoraggio on the job e poi in realtà oltre al monitoraggio on the job quando abbiamo portato a casa o portato a bordo delle persone che hanno fatto già con noi magari un percorso, che di solito il percorso di inserimento tramite tempo determinato ci sono anche delle valutazioni mediante assessment psicoattitudinali basati su logiche su matematica per cui di fatto andiamo a cercare*

*di capire materialmente proprio dal punto di vista delle attitudini logiche matematiche comunque sono alla base di tutto come questa persona affitterebbe le nostre ricerche.”*

### **Quindi tendenzialmente è previsto in alcuni casi un periodo di prova?**

*“Allora sì. Specifico meglio io la sua domanda, il periodo di prova è previsto sempre in qualunque contratto di lavoro che venga attivato da una banca salvo che nei casi di dirigente perché si suppone che dietro ci sia una storia tipicamente il compito di prova c’è. In aggiunta noi in tutte le volte in cui questo è possibile cerchiamo di portare a bordo le persone mediante contratti a tempo determinato che possono durare x mesi, x medi può andare dai 3 mesi ai 6, 9, 12; a seconda delle situazioni in cui ci terranno quello specifico momento. È chiaro che potendo avere una finestra di osservazione temporale delle persone con una durata così rilevante è più facile diciamo così rendersi conto della reciproca adeguatezza tra datore di lavoro e risorsa del lavoratore da un lato. Dall’altro c’è la possibilità di far ruotare le persone su più ruoli all’interno dello stesso periodo per vedere se magari una persona funziona meglio per le proprie competenze, caratteristiche e attitudini nel ruolo x nel ruolo y o nel ruolo z.”*

### **Come le tecniche di marketing hanno migliorato la qualità dei nuovi assunti? (Domanda 1: Il ruolo del recruiter)**

*“Ci si è resi conto nel tempo che dietro al recruiting c’è un’attività che viene definita employer branding. Nel senso mentre il marketing serve a costruire molte volte un branding di prodotto, il recruiting si basa su un branding di azienda. Quindi noi abbiamo delle campagne di comunicazione che vanno anche su LinkedIn, per esempio che è tipicamente il network delle aziende personali, in cui cerchiamo di far trasmettere e di trasmettere quali sono i nostri valori piuttosto che i nostri obiettivi piuttosto che le caratteristiche del lavorare con noi, in modo da renderci più operativi verso le risorse e quindi automaticamente anche solo per la legge dei grandi numeri attrarre persone che possono risultare più fitti in quelle note caratteristiche.”*

### **Il ruolo del recruiter, con l’introduzione del marketing per la ricerca di nuovi candidati, come pensa potrebbe evolvere? (Domanda 2: Il ruolo del recruiter)**

*“Essenzialmente l’attività, l’evoluzione che si verifica è che si deve trovare come si deve si dovrà trovare il modo di applicare le tecniche del data mining anche al recruiting. Spiego*

*meglio, ci si trova situazioni in cui sostanzialmente i soggetti potenzialmente in contabili sono una pleora di ampiezza molto sviluppata e in questo poter individuare le soluzioni o meglio le persone che fanno esattamente per noi rischia di diventare complicato. Tutto questo, la cosa che noi cerchiamo di fare è appunto quella di esporci con, diciamo così messaggi chiave che possano essere colti da soggetti che secondo noi hanno la sensibilità come cerchiamo.”*

**Come l'utilizzo del marketing può favorire e migliorare il settore HR e portare vantaggi per l'azienda? (Domanda 3: Il ruolo del recruiter)**

*“Anche se in parte ho risposto nella domanda precedente, ma posso fare, secondo me, un'aggiunta nel senso che per ricollegandomi a quello che dicevo prima noi a volte quando cerchiamo posizioni specialistiche ci mettiamo in un'attività che si chiama diciamo così “di ricerca attiva” in particolare su LinkedIn e questo però comporta che per trovare 1 candidato buono per noi, ne esaminiamo prima i CV di 5, 10, 15 persone. Ora è chiaro che questo comporta un forte impiego di tempo e anche un forte numero di casi che vanno a vuoto. Ora il marketing se ci consente di targetizzare meglio il nostro messaggio potrebbe anche consentirci di trovare persone buone senza arrivare all'undicesimo CV, ma fermarci al quarto o al quinto. Comunque se troviamo il modo noi stessi quando pubblichiamo le posizioni di inserire i messaggi distintivi di quello che stiamo cercando e questo è marketing automaticamente dovremmo matchare prima con i profili che stiamo cercando.”*

**Per quanto riguarda ovviamente la sua esperienza personale e poi in linea più generale L'Italia secondo comunque la sua opinione. L'utilizzo delle tecniche di marketing nel settore HR sta generando buoni risultati? (Domanda 4: Il ruolo del recruiter)**

*“Sì, sicuramente sì e sicuramente c'è ancora da migliorare perlomeno nella nostra realtà sicuramente da migliorare c'è. Poi in realtà il tema della dipendenza di questo dai grandi numeri purtroppo è un tema che sta sul tavolo. Nel senso, io sono un'azienda che assume 500 persone all'anno probabilmente nei 500 che assumo ho una varietà tale di figure di personalità che riesco a trovare il mix che cerco in maniera diciamo così statisticamente garantita, quando invece nessuno di meno mix evidentemente non è detto che sia completamente rappresentativo e quindi il rischio che ci sia l'errore dentro è più alto.”*

**Secondo lei quali sono le sfide che bisogna affrontare oggi relativamente all'applicazione del marketing nel settore HR? (Domanda 5: Il ruolo del recruiter)**

*“Forse a questo ti ho già risposto, è la targetizzazione. Cioè trovare, sostanzialmente, un modo per andare a mandare, a far avere il proprio messaggio tra gli innumerevoli messaggi alle persone che sono più adatte a quello che tu stai cercando, sostanzialmente la corretta targetizzazione. Questo però dobbiamo anche dircelo, sconta un altro fattore che in Italia è abbastanza drammatico forse più che in altri Paesi. Il fatto che esistono degli strati di popolari che ancora oggi fanno un utilizzo abbastanza primitivo di certi mezzi di comunicazione. Mi spiego meglio noi, come dicevo prima, abbiamo un canale privilegiato, come tutti, che è LinkedIn per la ricerca di posizioni che ci sono persone a partire dai 55 anni che o non lo usano o non lo alimentano o non lo sanno usare. Ora è chiaro che il fatto che una persona abbia 50/55 anni non lo rende in sé inadatto al lavoro perché noi potremmo in 1000 occasioni stare cercando anche persone che hanno una storia di un certo tipo. Però sono persone che per i mezzi che utilizziamo noi, ad oggi, non sono facilmente trovabili. Persone che non si rendono conto che se non mettono loro stesse informazioni su una determinata community la community non riesce a trovare loro. A noi è capitato di contattare persone su LinkedIn che si dichiaravano in cerca e che dal nostro punto di vista fittavano. Questi non sono abituati a leggere messaggi, non entrano materialmente in un sistema di messagistica. Ora è chiaro se io busso alla porta e tu non ti accorgi che io sto bussando, perdiamo qualcosa in due però questo dimostra che da fare ancora c'è tanto.”*

**Considerando che la società è italiana e pubblica, ha determinate criteri per il funzionamento dell'HR e del selezionamento del personale? Questi criteri vengono impartiti dai Ministeri o è soggetta a convenzioni di normative europee poiché si relazione tra Europa e Italia? In aggiunta, in Mediocredito Centrale S.p.A., quali sono le tecniche di recruitment marketing che utilizzate? E perché proprio queste? (Domanda 2: Mediocredito Centrale S.p.A.)**

*“Chiaramente rispecchiamo per definizione tutte le normative che riguardano le assunzioni obbligatorie piuttosto che la normativa giuslavoristica; ma, diciamo così, non è che abbiamo oneri specifici derivanti dal nostro essere controllato da un soggetto pubblico. Perché l'obbligo per assurdo di assumere le categorie protette piuttosto che l'obbligo di rispettare determinati requisiti di onorabilità e professionalità per i casi in cui questa è applicabile, riguardano tutte*

*le aziende a prescindere dal fatto che siano pubbliche o private. Noi come soggetto pubblico stiamo molto più attenti ovviamente a tematiche relative a conflitti di interesse perché a quanto a suddetto pubblico dobbiamo stare molto attenti a non entrare in situazioni in cui anche semplicemente potrebbe sembrare che determinata la relazione è stata avviata per motivazioni diverse dalla ricerca del miglior candidato possibile, ovviamente proprio per essere sicuri di non assumere da questo punto di vista rischi indesiderati noi abbiamo per tutti i casi a cui andiamo a confermare l'assunzione di una persona dopo un periodo di lavoro a tempo determinato, quel processo di cui parlavo prima che è quello di un assessment logico attitudinale per cui materialmente chiamiamo un soggetto terzo che è tipicamente società di selezione del personale professionale. La quale prepara dei test ed è soggetta alle persone materialmente a degli screening di logica-psicoattitudinali che ci fornisce un profilo rotondo della persona, per essere noi sicuri che quando andiamo a confermare eventualmente quella persona non la stiamo confermando perché è risultata simpatica o perché a noi è semplicemente sembrata brava, ma perché ha dietro un profilo personale, logico, attitudinale e psicologico che ci consente di dire che quella persona è una persona valida.”*

**In che modo Mediocredito Centrale fidelizza e trattiene talenti? Avete tecniche particolari? (Domanda 3: Mediocredito Centrale S.p.A.)**

*“Io non definirei che abbiamo tecniche particolari. Direi che siamo una banca che produce utili e che è attenta a ridistribuire parte dei benefici che derivano da questi utili ai proprio dipendenti. Questo cosa vuol dire? Vuol dire che come tante altre banche abbiamo dei programmi di assicurazione sanitaria, abbiamo dei programmi di contributo allo studio per i figli di dipendenti, abbiamo il ticket restaurant, abbiamo una serie di misure che vengono definite di welfare aziendale; quello che vorrei dire in più che è una caratteristica invece molto pedissequa di Mediocredito Centrale è che solitamente per fare un esempio il discorso che dicevo poco fa, la polizza assicurativa, è differenziata in funzione della inquadramento del dipendente. Questo vuol dire che di solito impiegato a una polizza assicurativa che copre x, il quadro ha una polizza assicurativa che copre x per 1,5, il dirigente ha una protezione sportiva sanitaria che copre due volte x; la scelta di Mediocredito Centrale è stata contraria. Siccome verosimilmente in caso di un evento medico costoso il costo incide maggiormente su una persona che guadagna 1.000 € piuttosto che su una che ne guadagna 4.000 €, noi la produzione per i dirigenti la diamo anche ai dipendenti delle aree professionali e ai quadri. Questo vuol*

*dire che di fatto andiamo a offrire un po' di più a persone che nell'ambito della nostra attività guadagnano legittimamente un pochino di meno. Di fatto sono misure di welfare integrativo che cercano di minimizzare in tutto quanto è possibile qualunque forma di disparità. Piuttosto che un'altra cosa che riguardano Mediocredito Centrale da molti anni, proprio perché siamo una banca che riesce a produrre utili da noi il venerdì pomeriggio non è lavorativo. Noi alle 14:00 il venerdì abbiamo la scadenza della giornata, il che vuol dire che perché la nostra azienda fa utili, perché siamo una comunità di persone che è riuscita a ottenere certi obiettivi, ovviamente, non è che togliamo lo stipendio per una mezza giornata da noi il weekend comincia il venerdì alle 14:00 e quindi quando una persona decide che vuole lasciare MCC deve sapere che se va a lavorare in un'altra banca il venerdì pomeriggio lavorerà come il giovedì pomeriggio quindi alle 05:30, dovrà sapere che se vuole la polizza sanitaria come dirigenti dovrà pagare 1.000 € in più che da noi non deve pagare eccetera eccetera eccetera...”*