

GABRIELE MOLTENI

ASSUMERE *senza* MAL DI TESTA

Storie di **recruiter infaticabili,**
candidati introvabili,
digitalizzazioni inevitabili



Prima edizione: Giugno 2025

© Tutti i diritti sono riservati.

Ogni riproduzione anche parziale e con qualsiasi mezzo, deve essere preventivamente autorizzata da Gabriele Molteni.

Edito da Davide Falletta - Editoria Diretta | www.davidefalletta.it

Indice

L'ANTICA ARTE DELLO SFALDONARE	3
HR Stories – Primo racconto	3
1. L'IMPORTANZA DEL RECRUTING.....	9
1.1 Ma dove li metto.....	14
1.2 Disordine funzionale	19
MA RECLUTIAMO ANCORA VIA E-MAIL?	25
HR Stories – Secondo racconto.....	25
2. EMPLOYER SBRANDING: NON TI TROVO, E SE TI TROVO NON MI PIACI!	35
2.1 Il tuo migliore amico si chiama Google	37
2.2 Parte la caccia al tesoro, la pagina lavora con noi... dove la metto?	43
2.3 Cosa mi racconti di te	46
LO SPOGLIO DELLE CANDIDATURE... INDECENTI!	51
HR Stories – terzo racconto	51
3. MULTIPosting.....	61
3.1 Non sono tutti uguali	62
3.2 Post and pray	65

3.3 Ma io un software ce l'ho	68
3.4 Io come ATS uso LinkedIn	71
POST-IT E GESTIONE INFO...	75
HR Stories – quarto racconto	75
4. LA GESTIONE DEI DATI.....	83
4.1 Ma reclutiamo ancora con l'e-mail?	85
4.2. La chiave di Volta	88
4.3 L'Excel non è un ATS.....	95
ALLA RICERCA DEL PARAMETRO PERDUTO	99
HR Stories – quinto racconto.....	99
5. CANDIDATO... MI COSTI? MA QUANTO MI COSTI?	105
5.1 Da talent acquisition a cost per acquisition	110
5.2 Abbiamo fatto sempre così	116
MAI DARE NULLA PER SCONTATO.....	121
HR Stories – sesto racconto	121
6. STRUMENTI DI SELEZIONE.....	127
6.1 Video interviste automatizzate	130
6.2 Recruiter o guru	134
FEEDBACK	139
HR Stories – settimo racconto.....	139
7. L'EVOLUZIONE DELLA SPECIE: NON SI FINISCE MAI DI ARCHIVIARE	145
7.1 L'attesa del candidato	146
7.2 Il feedback interno.....	149
BISOGNA FAR SPARIRE LE TRACCE!	155
HR Stories – ottavo racconto.....	155

8. LE REGOLE DEL GIOCO: LA NORMATIVA GDPR	161
8.1 La posta elettronica	162
8.2 Soluzioni “Fai da Te”	166
8.3 Un software... ma quale scegliere?	168
IL CROLLO DELLE BARRIERE ANTI-DIGITALE	171
HR Stories – nono racconto	171
9. SOFTWARE SELECTION	177
9.1 Le funzionalità core	180
9.2 Il customer care	181
9.3 Le customizzazioni	183
9.4 La sicurezza dei dati	185
9.5 Ma il prezzo?	187
IL SIGNORE DEL SOFTWARE: ULTIMO ATTO	193
HR Stories – decimo racconto	193
10. LA PAURA DELLA TECNOLOGIA: UN OSTACOLO AL PROGRESSO!	203
10.1 La Paura della Sostituzione: Mito o Realtà?	204
10.2 La paura della disumanizzazione	205
10.3 L'Importanza del Software ATS nella Trasformazione delle Risorse Umane.....	206
10.4 Talentum: Applicant Tracking System.....	208
10.4.1. Perché scegliere Talentum?	209
10.5 Conclusione: abbracciate la tecnologia senza timore!	212
BIBLIOGRAFIA.....	215

Gabriele: ...non riescono proprio a capire, a percepire fino in fondo quanti problemi hanno.

Sono fagocitati dalla giornata, corrono, e continuano a fare le stesse azioni senza rendersi conto che, se non hanno “gli strumenti” per farle, perdono solo tempo!
E allora da qui l’idea: e se scrivessimo un libro?

Maurizio: Sto avendo un déjà vu...

Gabriele: Un bel libro per fargli comprendere a pieno, in maniera semplice e magari anche divertente, la situazione e la sua inevitabile soluzione...

Maurizio: Magari un bel libro di dieci capitoli...

Gabriele: Ma certo! Anche di più se serve.

Maurizio: Un libro con tanto di prefazione, introduzione, note, indice...

Gabriele: ... e copertina! Mauri... un libro!

Maurizio: Lo scrivi tu?

Gabriele: Lo scriviamo insieme!

Maurizio: Ma sei serio?

Gabriele: Certo! Ce la possiamo fare!

Maurizio: *Ma noi non siamo scrittori...*

Gabriele: *Hai ragione, siamo dei principianti ma noi conosciamo bene il settore, sappiamo cosa accade realmente.*

Maurizio: *Ma questa è un'idea folle! Esattamente come quella della sitcom!*

Gabriele: *Ma noi siamo folli! Infatti, la sitcom è venuta benissimo!*

Maurizio: *E allora che bisogno c'è di scrivere anche un libro... Perché...*

Gabriele: *Lo hai appena detto tu... Perché siamo folli!*

Maurizio: *Non mi convinci...*

L'antica Arte dello Sfaldonare

HR STORIES – PRIMO RACCONTO

Venerdì 4 marzo, anno 2022
MMD Development Company
ore 09:28 am
Reparto risorse umane
Silvia's office - Scrivania
Silvia

Non vedo l'ora che arrivi stasera, sono stanchissima! Da domani, per tutto il weekend, non ci sono per nessuno! Squilla il telefono, linea interna, la chiamata arriva dai piani alti... ho paura di rispondere.

Speriamo che non ci siano problemi, non voglio rovinarmi il weekend.

“Persichetti? Buongiorno dottoressa... Grazie dottoressa, ho fatto del mio meglio. È bravissimo, vedrà!”

I complimenti della direzione arrivano come una bella iniezione di fiducia nei miei confronti, e sono sempre un bel buongiorno.

In effetti, la selezione del nuovo responsabile del settore IT, Michele, è stata un successo: il processo si è chiuso nell'arco di poche settimane e abbiamo portato "a bordo" una persona che piace proprio a tutti ... e a tutte.

Menomale, il weekend è salvo!

"Come dice? Una nuova ricerca?"

Come non detto...

"Un responsabile per l'espansione della nostra delivery digitale, chiaro... un commerciale... esperienza internazionale... competenze IT e di marketing... Massima urgenza dice? Ma certo, non si preoccupi... Ah, deve pure parlare tedesco... Ma certo dottoressa, stia tranquilla, la tengo aggiornata, mi attivo subito..."

Metto giù il telefono, mi giro e guardo spaventata il gigantesco armadio, dimora del nostro immenso archivio cartaceo delle candidature. Una serie di ripiani pieni zeppi di faldoni imbottiti di curricula. Curricula giunti via fax o stampati dalle migliaia di e-mails che puntualmente ingolfano la casella di posta. Un armadio così pieno che nemmeno la donna delle pulizie osa avvicinarlo. Una volta le hanno chiesto di svuotarlo e pulirlo ma lei, di risposta, si è presa due giorni di malattia. Nessuno più ha osato farle una richiesta simile. Non è un armadio qualunque, è un mostro, un colosso ingombrante di carta e polvere a cui nessuno osa avvicinarsi, tranne me, ovviamente...

Accidenti! Sono settimane, anzi mesi che mi ripeto di riordinarlo. Voglio morire!

Mi alzo e vado incontro al mostro. Dopo alcuni secondi di titubanza, forse minuti, mi decido: mi giro e vado diretta all'area break... *Ho bisogno prima di un caffè!*

Venerdì 4 marzo, anno 2022

Arca24.com – sviluppo software per le risorse umane

ore 04:55 pm

Reparto commerciale

Massimo's office - scrivania

Massimo

“MMD Development Company - Silvia Persichetti, risorse umane - richiamare domani”

Post-it pronto, lo attacco qui, vicino al telefono... e vado a farmi la pausa, ne ho davvero bisogno! È sconcertante che rispondano tutti allo stesso modo: “La ringrazio ma al momento ho molto da fare, le dispiace se ci sentiamo domani?”. Questa Persichetti poi li ha battuti tutti “Ho una selezione importantissima che mi sta portando via davvero tanto tempo...” E allora? Motivo in più per ascoltarmi! Sono io la soluzione al suo problema! Ma è così difficile da capire? Tutti a lamentarsi di non aver tempo, di essere stressati, e poi quando gli offri la soluzione ti voltano le spalle.

Credo che la pausa caffè non mi basti... ho bisogno di una vacanza!

ASSUMERE SENZA MAL DI TESTA

Venerdì 4 marzo, anno 2022
MMD Development Company
ore 05:00 pm
Reparto risorse umane
Silvia's office - Scrivania
Silvia, Manuela e... I faldoni!

“Grazie Manu di essere venuta ad aiutarmi, da sola non ce l'avrei mai fatta!”

“Figurati, nessun problema. Se non ci si aiuta fra di noi...”

Manuela è una vera amica e il suo aiuto professionale è prezioso. Questo perché è una donna appassionata al suo lavoro, ma anche alla sua forma fisica. Infatti, è una bella cinquantenne, stranamente single, al contrario di me. Il suo percorso professionale l'ha portata presto a viaggiare e a conoscere i segreti del mondo della selezione del personale. Lavorava per una delle più grandi società di Executive Search d'Europa: lei, non ancora trentenne, in mezzo a consulenti con i capelli bianchi, quelli che di capelli ne avevano ancora... Poi, una serie di coincidenze l'ha spinta a mettere le radici e a scegliere un lavoro vicino a casa, lasciando le risorse umane e accettando il ruolo di jolly nell'azienda del suo vecchio compagno di classe. Aggiungerei... per mia fortuna! Quando ci siamo incontrate, qualche anno fa, è nata immediatamente una bella amicizia, nonostante sia più grande di me. Durante le pause ci confidiamo spesso, ma ci vediamo anche fuori: adoriamo entrambe il sushi, la pizza e i film di Ozpeteck.

“Ma con chi parlavi prima al telefono? Di nuovo una chiamata dai piani alti?”

“No, era il solito venditore che cerca di rifilarti qualcosa... Non se ne può più! Già sono stressata per il lavoro, ci manca solo lui a complicarmi la vita”

“Cosa vendeva?”

“Ma non lo so, non ho capito bene, roba di software... Per non essere troppo scortese gli ho detto di richiamare domani, ma spero se ne dimentichi...”

“Dai, cominciamo... Quanti faldoni ti mancano ancora?”

“Oltre a questi?” Formulo la domanda indicando un mucchio di faldoni impilati su un lato della scrivania.

“Ce ne sono altri?”

Mi alzo e vado verso l'armadio, a parole non saprei spiegarlo... Mostro con finta disinvoltura e rilassatezza tutti i faldoni mancanti. Manuela guarda sconvolta i faldoni, io guardo sconvolta Manuela.

C'è un rimbalzare di sguardi tra me, Manuela e i faldoni, sembra la sequenza incalzante di un film western di Sergio Leone, primi piani di sguardi che precedono la sparatoria... Chi vincerà?

Per oggi... sicuramente i faldoni!

Addio weekend!

Scopri di più su

<https://www.arca24.com/it/arca24-tv-channel/>

Sitcom HR Stories – Primo episodio

1.

L'importanza del Recruiting

Tra le varie attività in capo al dipartimento delle risorse umane, la selezione del personale è un'attività fondamentale a cui, però, non è mai stata dedicata la necessaria importanza.

Al di là che un HR sia d'accordo o meno con questa mia affermazione, sono i fatti a dimostrarne la veridicità. L'attività di recruiting, negli anni, ha ricevuto raramente una programmazione strategica, se non in contesti molto grandi e molto strutturati, fatta di strumenti, comunicazione e misurazione dei risultati, e noi di Arca24 lo sappiamo molto bene.

Arca24, oltre a essere la mia squadra, è una software house svizzera che, dal 2013, sviluppa una gamma di soluzioni cloud innovative e scalabili per supportare società di selezione, agenzie per il lavoro e imprese di ogni

settore e dimensione nella digitalizzazione dei processi HR. Ci definiamo un “*HR Tech Factory*” perché sviluppiamo internamente tutti i nostri prodotti personalizzando le soluzioni sulla base delle specifiche esigenze dei clienti.

A questo punto vi chiederete: ma perché saper attirare talenti è così importante?

Per rispondere a questa domanda dobbiamo prima capire da dove deriva il successo delle organizzazioni: dalle persone! Le persone che lavorano e danno il loro contributo all'interno dell'ecosistema stesso, determinandone sempre l'andamento, sia in positivo che in negativo. Quest'affermazione è valida in assoluto, indipendentemente dalle dimensioni dell'organizzazione, dal settore in cui opera, e dal fatto che sia pubblica o privata, a scopo di lucro o no profit, e a prescindere dall'avvento della meccanizzazione e della digitalizzazione. Quest'ultima affermazione potrebbe sembrare poco credibile, ma vi assicuro che, vivendo, respirando e vendendo tecnologia ogni giorno, so di cosa parlo. Che il personale sia un fattore determinante per il successo di un'azienda, a prescindere dall'aspetto tecnologico, rimane un vero e proprio assioma.

A dimostrazione di ciò, ricorrerò a qualche esempio limite...

Andiamo per un attimo nello spazio!

Per quanto sia vero che oggi disponiamo di una vasta quantità di tecnologia per i viaggi spaziali, è altrettanto vero che senza i progettisti, i costruttori, gli ispettori e gli astronauti... non si andrebbe da nessuna parte!

E altrettanto si può dire per lo sport.

È stato dimostrato che una formula 1 guidata da un pilota è più veloce della stessa formula 1 guidata dall'intelligenza artificiale. Con questo esempio non voglio farvi pensare che la tecnologia non serva, anzi! Voglio solo dimostrarvi come non possa essere sostitutiva dell'uomo, il quale rimane il fattore determinante per il successo.

Se ci spostiamo, infatti, in ambiti produttivi o di logistica, dove l'impatto tecnologico è ugualmente elevato, possiamo osservare come, nonostante l'intervento dell'uomo sia inevitabilmente mutato, egli riesca ugualmente a mantenere la sua centralità.

Per questi motivi, possiamo quindi affermare che:

L'asset strategico che determina il successo per ogni tipo di organizzazione è il capitale umano!

Per capitale umano s'intende l'insieme delle abilità, delle esperienze e delle competenze che appartengono a ogni persona collocata all'interno dell'azienda. Ovviamente sono tutti fattori determinanti per la crescita e la ricchezza dell'azienda stessa.

Proprio riguardo al capitale umano, e in virtù del detto "squadra che vince non si cambia", si potrebbe pensare che, se fossimo così abili da costruire "la squadra perfetta", il tema del recruiting e della selezione del personale non ci riguarderebbe più. Ma sorprendentemente non è così. Le persone vanno in pensione, cambiano lavoro, si aprono nuove opportunità, per motivi di luogo o per competenze non presenti nella squadra perfetta, e così via. Le casistiche positive o negative che generano

cambiamenti nelle nostre strutture sono ormai all'ordine del giorno e ne dobbiamo prendere atto.

Se il mio capitale umano, asset che determina il successo, non è statico, vuol dire che il mio successo di domani è subordinato alla mia capacità di oggi di saper gestire la dinamicità dello stesso capitale.

È possibile gestire tale dinamismo solo governando, con il massimo dell'attenzione possibile, l'attività di recruiting, o meglio ancora pianificando e perfezionando costantemente una strategia di talent acquisition che consenta di garantirmi, con ragionevole certezza, la capacità di non perdere il vantaggio competitivo futuro sul mercato, e di conseguenza il successo.

Possiamo quindi affermare che:

Attraverso il processo di selezione del personale si determina il futuro dell'azienda

A questo assioma, però, va aggiunto un ulteriore grado di complicazione: le competenze non sono una risorsa infinita. In molti casi la domanda di alcune specifiche competenze è molto più elevata dell'offerta, pensiamo ad esempio al mondo dell'information technology, o a quello medicale.

Inoltre, il mercato del lavoro è in continua evoluzione e muta incessantemente per ragioni cicliche, strutturali e ultimamente anche a causa della pandemia che l'ha messo a dura prova con limitazioni, cali di produzione, perdita di personale etc.

La pandemia da Covid-19 ha mutato profondamente il mondo del lavoro, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta. I lavoratori, oggi, mettono al primo

posto benessere e motivazione, chiedendo flessibilità, stipendio competitivo, buone condizioni di lavoro e sviluppo delle competenze. Il lavoro ibrido, non collegato a un luogo specifico, oggi è più ricercato che mai. Le persone vogliono infatti mantenere i cambiamenti positivi sperimentati durante la pandemia, e chiedono quindi che il mondo del lavoro asseconi le loro esigenze. Inoltre, il Covid-19 ha notevolmente accelerato la digitalizzazione dei processi, basti pensare allo smart working e alla didattica a distanza, rendendo le competenze digitali di base necessarie e imprescindibili. Il settore dell'e-commerce, ad esempio, nel periodo della pandemia ha compiuto un balzo in avanti pari a dieci anni. È quindi evidente come oggi si renda necessario sia l'allineamento delle competenze che lo sviluppo di competenze completamente nuove.

A fronte di ciò, potete immaginare quale rivoluzione stia vivendo l'ambito delle Risorse Umane, impegnato a dover gestire contemporaneamente una serie di dinamiche sulle quali si basa la ripartenza verso un nuovo futuro lavorativo.

L'insieme di tutte queste considerazioni dimostra come la capacità di attirare talenti e saperli ingaggiare sia più determinate che mai.

La capacità di avere una talent acquisition efficace si basa su diversi elementi e noi, in questo libro, nello specifico ne affronteremo uno: **il processo**, ossia la continua ricerca dei potenziali talenti.

Spesso sentiamo dire “non ci sono candidati”, considerazione probabilmente corretta ma ci si dovrebbe fare

prima una domanda: “rispetto agli strumenti che ho a disposizione, sto facendo il massimo possibile per migliorare il mio processo?”

La mia analisi non si riferisce a quello che accade alla fine del processo ma alla sola fase iniziale, quella che mi permette di ricercare candidati, trovarli e selezionarli.

Facciamo insieme questo viaggio per scoprire quanti errori, responsabili dell’inefficienza del processo, vengono abitualmente commessi, primo fra questi il rifiuto della tecnologia.

Come vi ho già dimostrato, la tecnologia non deve essere percepita come sostitutiva dell’uomo, ma bensì come un suo valido alleato.

Vi mostrerò, nelle prossime pagine, come la tecnologia possa essere un aiuto necessario e indispensabile.

1.1 MA DOVE LI METTO

Anche se sembra paradossale, nel 2024 la gestione cartacea è ancora ampiamente presente nelle imprese, e in alcuni casi anche negli operatori di mercato che si occupano di selezione del personale.

Come accadeva tanti anni fa, molti CV sono ancora archiviati negli storici faldoni, colorati, divisi in ordine per professione, per anno o per ordine alfabetico, armadi sempre più impolverati e sempre più ingestibili.

Analizzeremo più avanti il metodo di utilizzo di questi faldoni, ma per il momento, vorrei soffermarmi solo

sulla mera gestione fisica, perché tante volte sottovalutiamo le questioni più semplici.

Ho fatto un esperimento prendendo un faldone e calcolando quanti fogli stampati (ricordo che con la stampa aumenta il volume del foglio) ci possano stare. Beh, al massimo della sua capienza si parla di circa 400 fogli.

Consideriamo poi che ogni CV è composto da 2-3 pagine, 4 -5 se calcoliamo anche la scheda candidato e qualche certificato. Insomma, per ogni CV difficilmente stiamo sotto i 5 fogli.

Ora facciamo una semplice operazione matematica: 400 fogli, che è la capienza di un faldone, diviso 5 fogli per candidato = 80 candidati per faldone.

In realtà anche meno, perché parte dello spazio viene occupato da divisori, schede candidato a quattro facciate etc.

Inoltre, indipendentemente dalla struttura organizzativa, difficilmente avremo sempre tutti i faldoni a carico pieno. Se archivio per ruolo, ad esempio, la capienza media di ogni faldone sarà di circa 50 CV.

Le aziende, qualsiasi esse siano, negli ultimi anni hanno visto incrementare il numero delle candidature. Stiamo parlando della gestione di qualche migliaio di CV, anche in strutture piccole, fino ad arrivare a qualche decina di migliaia per aziende più strutturate. Si parla invece di centinaia di migliaia o milioni di CV per gli operatori di mercato come agenzie per il lavoro o società di selezione.

Arrivati a questo punto, un po' con il sorriso se immaginiamo l'assurda gestione di tutta questa carta, dobbiamo ricorrere nuovamente alla matematica, e servendomi dei calcoli precedenti vi sottoporro un

Problema:

“Una piccola azienda ha raccolto 5000 CV, se ogni faldone contiene 50 CV, di quanti faldoni l'azienda avrà bisogno per archiviare i CV? Considerando che un faldone pieno, in media, ha una larghezza di 8 cm, quanto spazio occorrerà per archiviare tutti i CV e gestirli in maniera ottimale?”

Svolgimento:

5000 CV: 50 CV = **100 faldoni**

8 cm X 100 faldoni = **8 metri**

Risposta:

Per 5000 CV ho bisogno di 100 faldoni.

100 faldoni, della larghezza di 8 cm, messi l'uno a fianco all'altro formano una fila di 8 metri.

Considerando che l'archiviazione avviene all'interno di un ufficio, si dovranno occupare 2 metri di armadio per 4 ripiani. Per darvi un'idea, paragonandolo con un armadio che avete a casa, stiamo parlando di un armadio a 4 ante!

Se i CV archiviati negli anni fossero invece 20.000, avremmo una fila di 24 metri, che vista nell'ottica di un armadio corrisponde a 6 file di 4 metri, o 12 file di 2 metri. Un armadio a 16 ante pieno di faldoni e CV!

Non saprei se piangere o ridere...

Tutto questo ha un non so che di assurdo, vero? Ma è solo analizzando l'assurdo che potrete comprendere tutti quegli errori, grandi o piccoli che siano, che si commettono durante la gestione del processo di selezione.

Qualche giorno fa, durante una delle nostre presentazioni demo, una società di selezione ci ha confessato che, negli ultimi 20 anni, ha archiviato in faldoni circa 200 mila CV. Ora, mettendo da parte per un momento tutte le altre considerazioni che affronteremo più avanti, se ci fermassimo a riflettere sullo spazio occupato, potremmo provare un brivido di terrore... Stiamo infatti parlando di 4000 faldoni, 320 metri lineari di faldoni. Hanno forse affittato un capannone per fare l'archivio? Qualcosa di simile...

Alcuni di voi potrebbero pensare che con i numeri io stia esagerando, ma vi dimostro subito il contrario. Proviamo a pensare di ricevere in un anno una media di 5 CV al giorno. Per conoscere la quantità annua di CV dobbiamo moltiplicare 5 CV per 365 giorni, per un totale di 1800 CV. In 3 anni, un tempo ragionevole di detenzione del dato, si arriverebbe a un totale di 5400 CV. Se li tenessimo invece per 5 anni, tendenza odierna di mercato, farebbe un totale di 9000 CV da gestire, circa 180 faldoni! Una sorta di armadio 4 stagioni a 6 ante!

Come vedete non è così difficile fare questi numeri, ma allo stesso tempo è paradossale stoccarli!

Da questa gestione volumetrica, inoltre, nascono due evidenze empiriche:

- L'aspetto green;
- Il ritorno di una professione scomparsa, "l'archivista".

Il tema della sostenibilità ambientale pervade quotidianamente le nostre vite, sia sul lavoro che nella sfera personale. Seppur spalmati nel tempo, un'azienda da 5000 CV annui in soli 5 anni avrà stampato 25.000 fogli, equivalenti all'incirca a un pino di 5 metri di altezza.

E questo non è certo "essere green". Scriviamo nelle e-mail di stampare il meno possibile, ci impegniamo a diminuire la plastica, gli spostamenti etc... E poi? Siamo autori dello spreco cartaceo!

Nel secondo aspetto, forse ancor più divertente, possiamo osservare come una gestione vintage possa far rinascere professioni ormai estinte.

Sì, perché cercare un CV in mezzo a migliaia di fogli, per quanto si possa lavorare sulla catalogazione, è come cercare il classico ago nel pagliaio, e solo chi conosce perfettamente l'archivio potrà metterci mano in maniera efficace. Ed è per questo che torna in auge una figura storica, l'archivista!

Una sorta di bibliotecario dei CV con la differenza che l'individuazione di un libro è più lineare di un CV!

Ma non siamo più nel 1994, e nemmeno nel 2004, siamo nel 2024 e ci dobbiamo aggiornare e svegliare! Non possiamo e non dobbiamo tornare indietro, sarebbe un viaggio nel tempo davvero folle!!

Se grazie alla tecnologia possiamo essere più veloci, più precisi, meno stressati, e quindi più performanti, perché rinunciarci?

Oggi, nel 2023, abbiamo necessariamente bisogno di un software per la gestione dei CV, un software che archivi i nostri dati e che ce li faccia trovare in maniera veloce, indipendentemente dalla quantità, e soprattutto senza l'uso di un archivista. E questi software, “udite udite”, esistono già!

Si chiamano “Applicant Tracking system” o ATS. Ne potete trovare di tutte le forme e colori, e grazie a essi non avrete più bisogno di un nuovo armadio, o di un capannone!

Adesso vi domanderete... perché non li abbiamo ancora usati? Beh, è quello che mi domando anch'io!

1.2 DISORDINE FUNZIONALE

Un archivio nasce per generare ordine, per permettere di trovare ciò che serve ogni volta che se ne ha bisogno. L'archiviazione dei CV in formato cartaceo, invece, è la cosa più lontana dall'ordine! Direi che l'archivio cartaceo dei CV è ordinato come l'armadio di un quindicenne che, all'ennesima intimazione del genitore di sistemare la camera, decide di raccogliere tutto a due mani, spingendo nell'armadio qualsiasi cosa, l'importante è che le ante si chiudano!

Vediamo quali sono gli elementi che rendono questa opzione difficile da gestire, sia da un punto di vista fisico (mi serve più spazio) che funzionale.

Vi pongo in merito quattro domande:

1. Quale discriminante uso per archiviare?
2. Come consulto l'archivio?
3. Come condivido le informazioni?
4. Come gestisco la GDPR?

Quattro semplici domande che ci aiuteranno a comprendere quanto sia inefficace e inverosimile l'uso indiscriminato della carta.

Partiamo dalla prima domanda: *come archivio i CV?*

Domanda semplice - risposta difficile.

Senza ipotizzare che qualcuno utilizzi sistemi inappropriati, come l'ordine alfabetico, consideriamo plausibile e convenzionale che la maggior parte delle persone archivi i CV per ruolo. Di conseguenza, per convenzione, avremo un faldone dedicato a ciascun ruolo. E fino a qui sembra semplice... Prendiamo adesso come esempio il ruolo contabile, e procediamo...

Ora, dentro il faldone contabile... come archivio?

In ordine alfabetico! Ok, potrebbe funzionare se cerco per cognome, ma non se cerco per competenza, ergo... li dovrò sfogliare tutti!

Altra soluzione, li ordino dal migliore al peggiore. Ok, potrebbe funzionare fin tanto che non ne riceva altri 5, poi dovrei necessariamente rivederli e riordinarli! Senza contare che l'archiviazione potrebbe essere gestita

da persone diverse, il che renderebbe il sistema ancora meno efficace, poiché ciò che è migliore per me potrebbe non esserlo per altri. Il pre-screening, così come la selezione, sono quelle attività che si basano sulla soggettività di chi legge, per tanto tre persone diverse metteranno lo stesso CV in tre parti diverse.

Altro problema: e con “l’aiuto contabile” cosa faccio? lo metto nel faldone dei contabili o faccio un altro faldone? E il CFO lo metto con i contabili o faccio un faldone C-level? O solo CFO? Tutte belle domande, tutte con risposte diverse e tutte soggettive.

Ma i problemi non finiscono qui, spesso nelle organizzazioni più strutturate i job title, ovvero i titoli che definiscono i ruoli ricoperti in azienda, stanno prendendo un carattere totalmente personale, senza considerare che le interpretazioni cambiano. Un account manager dove lo metto? Con i sales? Con i project manager? Se facessimo un sondaggio per ogni job title, scopriremmo un’infinità d’interpretazioni.

Potremmo andare avanti all’infinito con questi esempi ma la realtà dei fatti non cambierebbe. Nonostante il massimo impegno e la massima concentrazione, il risultato finale di un’archiviazione cartacea sarebbe sempre e solo uno: un’archiviazione alla c.... random!

Tutte le variabili sopra descritte, infatti, dilatate nel tempo, non possono che generare “confusione interpretativa”!

Seconda domanda: *come lo consulto?*

Quando riceviamo una job description, sicuramente abbiamo un ruolo ben definito nella nostra mente che rispecchi l'assetto aziendale, ma in realtà ci sono varie competenze che caratterizzano quel ruolo. Competenze che possono essere trasversali, che possono appartenere a più ruoli. Oggi le professioni sono sempre più liquide, meno incasellabili in comparti stagni, e cosa posso fare, quindi, davanti al nostro armadio quattro stagioni a sei ante? A parte disperarmi, posso solo aprire contemporaneamente tanti faldoni ed esercitarmi nell'antica arte dello "sfaldonare". Oppure... acquistare un software!

Nel 2024, dove il modo di lavorare è totalmente diverso dal 1994, potrei avere anche problemi più basilari, ad esempio lo smart working. Sì, perché come ho già sottolineato prima, se c'è una cosa positiva che il Covid ci ha lasciato è la certezza che le persone possono lavorare anche da casa, trovando un bilanciamento più gratificante tra lavoro e vita privata. Oltretutto, per lo smart working basta veramente poco, con un pc e una connessione internet possiamo lavorare da casa come se fossimo in ufficio.

"Huston abbiamo un problema qui... "

"Qui Huston, ripetere prego..."

"Okay Huston, abbiamo un problema qui a casa... non possiamo andare in archivio e sfaldonare!"

Terza domanda: *come condivido le informazioni?*

Le casistiche di condivisione possono essere molteplici: l'arrivo di un nuovo collega, un'assenza breve o

prolungata che richiede un passaggio di consegne, oppure, più semplicemente, il mio cliente interno, che mi ha commissionato la ricerca, potrebbe aver bisogno di accedere alle informazioni per una valutazione tecnica o simile. Adesso immaginiamo la scena, dovrei ricercare le informazioni nel mio armadio, fotocopiarle e/o scansionarle e poi dividerle. Tutti lavori di grande valore aggiunto per cui sono richiesti anni di studio, di esperienza e professionalità... Ma daiiii!!! Gli unici anni sono quelli impiegati per la ricerca dei CV, della serie... come sprecare tempo prezioso!

Quarta e ultima domanda: *come gestisco la GDPR?*

In risposta, voglio soffermarmi solo su due aspetti, che sono due diritti fondamentali:

- La data retention;
- Il diritto all'oblio.

La “**data retention**” consiste nel periodo di conservazione dei dati personali che il Titolare del trattamento determina in conformità al principio di minimizzazione, in base al quale non si possono raccogliere più dati di quanti ne siano effettivamente necessari per la finalità del trattamento stesso, e che gli stessi vengano mantenuti il tempo necessario per raggiungere tale scopo. Al termine di questo periodo è obbligatoria la cancellazione!

Torniamo per un secondo davanti al nostro armadio, decine o centinaia di faldoni accumulati in anni. Come

faccio a capire quali siano i candidati che devo cancellare? Introvabili! Perché, come abbiamo visto prima, l'archiviazione viene fatta necessariamente per ruolo.

E se il candidato ci avesse scritto più volte e fosse presente in più faldoni con CV diversi? Auguri!

C'è una sola certezza, non siamo in grado di garantire il rispetto della GDPR!

Altro problema strettamente connesso è **il diritto all'oblio**, il diritto fondamentale di ogni candidato di richiedere, in qualsiasi momento, la cancellazione dei propri dati. Questa attività sembrerebbe semplice in prima battuta ma forse, nel mondo del cartaceo, non è proprio così!

Il signor Rossi non si ricorda per quale professione si è candidato... e io come lo trovo? Forse si è candidato più volte... e come li trovo tutti i suoi CV? E le copie che ho condiviso?

La risposta a tutte queste domande è solo una: l'archiviazione manuale in cartaceo, al di là dei sorrisi che ci può strappare, rappresenta un sistema totalmente inefficace! Un sistema altamente inefficiente che non mi fa rispettare nessuno dei diritti basilari in termini di gestione dei dati personali.

Consigli?

Ne ho solo uno a riguardo: bruciate tutto nel camino e comprate un software!

Ma reclutiamo ancora via e-mail?

HR STORIES – SECONDO RACCONTO

Lunedì 7 marzo, anno 2022
MMD Development Company
ore 01:42 pm
Reparto risorse umane
Silvia's office - scrivania
Silvia... e Manuela

“Più digitalizzata... che sciocchezza!

Sono meglio io di un pc!”

“Che fai parli da sola?”

“Manu che bello vederti!”

Dopo la consueta chiamata della dottoressa è confortante vedere un volto amico. Anche se, visti gli ultimi eventi, associo la figura di Manuela ai faldoni. Abbiamo passato un fine settimana da incubo, menomale che lei ride sempre.

“Ancora incastrata nella ricerca?” Lo domanda con il suo solito sorrisino di supporto, che come un evidenziatore sottolinea il mio disagio.

“Secondo te?”

“Dai piani alti si sono fatti sentire?”

“Sì, poco fa ha chiamato la dottoressa, si è sorpresa del fatto che abbiamo soltanto un archivio cartaceo...”

“Beh, effettivamente... Siamo nel bel mezzo dell’era digitale!”

“Pure tu, Manu, ti ci metti? Ma vuoi paragonare le pagine di un bel libro allo schermo di un pc?”

“Cosa c’entrano adesso i libri e il tempo libero. Questo è il tuo lavoro, Silvia. Ha ragione la dottoressa, bisogna ottimizzare i tempi!”

“Con il digitale? Guarda che l’intelligenza artificiale, di cui si parla fin troppo, non potrà mai sostituire il lavoro dell’uomo. Se così fosse, si perderebbero i contatti umani, e quel che è peggio... i posti di lavoro! Insomma, io non la vedo bene, non sono affatto ottimista a riguardo... se ancora non si fosse capito.”

“Silvia, prova un attimo a pensare a quando eravamo giovani, a quando, tornando dalle vacanze, dovevamo andare dal fotografo per sviluppare il rullino delle fotografie, che il più delle volte erano quasi tutte sfocate! Ora è tutta un’altra cosa, non credi?”

“E va bene, messaggio ricevuto, chiederò aiuto a Michele!”

“Il tecnico IT che hai assunto da poco?”

“Certo Manu, TECNICO IT... più digitale di così! Saprà sicuramente darmi i consigli giusti.”

Mi alzo di scatto dalla sedia, urtando involontariamente qualcosa di voluminoso, che dalla scrivania cade rumorosamente in terra... un faldone! Residuo bellico di queste ultime giornate.

Lo raccoglierò più tardi, adesso devo correre da Michele, e devo sbrigarmi!

Arrivata al reparto IT cerco con lo sguardo il mio salvatore, Michele, il nuovo acquisto della MMD. Sono stata io a presentarlo, ho ricevuto il suo dossier da una società di selezione davvero ottima, dove lavora un team che ho conosciuto e messo alla prova negli anni, ricevendo risposte sempre impeccabili: candidati preparati, motivati e sempre in linea con le esigenze. Hanno un modo molto professionale ed esaustivo di fornire un riscontro del processo di selezione: oltre al curriculum, forniscono una valutazione dettagliata del candidato e delle sue attitudini, lo chiamano “il dossier del candidato”. Sembrerebbe che producano i candidati su misura per me, e Michele ne è l’ennesimo esempio. È qui da poche settimane ma si è già ambientato, credo si sia immediatamente sentito a casa. A proposito di casa... è stato felicissimo di trovare un lavoro idoneo alle sue competenze che fosse vicinissimo alla sua abitazione! Era una delle richieste che aveva fatto alla società di selezione. Più che richiesta lo aveva segnalato come requisito essenziale. Oggi la vicinanza al proprio domicilio è un aspetto fondamentale nel mondo del lavoro. Del resto, il Covid, con l’introduzione dello smart working, ha risvegliato un po’ in tutti aspettative di un nuovo equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. Si chiama work

life balance e pare che Michele, dopo la pandemia, non sia stato l'unico a valutare la propria carriera professionale con occhi nuovi.

Michele e io, durante i colloqui, ci siamo presi subito, credo ci sia stata una reciproca simpatia. Eccolo!

“Ciao Michele, buongiorno!”

“Buongiorno, Silvia!” *Mi fa morire, sempre così di corsa, ogni volta sembra stia perdendo un treno. Questo suo modo di fare un po' arruffato, però, la rende troppo simpatica!*

“Ho bisogno di te oggi! Dovrei pubblicare un annuncio per una ricerca di personale.”

Michele non risponde subito, ha un'espressione piuttosto interdetta.

“Ma sul nostro sito abbiamo la pagina LAVORA CON NOI? Non mi sembra di averla vista...”

“Hai ragione, sei tra noi grazie a una società di selezione, non l'hai mai dovuta cercare.”

“Quindi ce l'abbiamo?”

“No, non ce l'abbiamo... è per questo che sono venuta da te. Mi puoi aiutare velocemente?”

“Certamente, creo subito la pagina, ma non so se sarà sufficiente a risolvere il tuo problema.”

“Perché?”

“Creare la pagina non è complicato, ed è pure abbastanza veloce, il problema riguarda la SEO”

“Parli dell'indicizzazione della pagina?”

“Certo, Search Engine Optimisation. Per essere LETTA come offerta di lavoro, la pagina deve essere ottimizzata

per l'indicizzazione sui principali motori di ricerca, ed è un lavoro lungo. Per apprezzarne i benefici dovrai avere pazienza.”

“Guarda, non preoccuparti dell'indicizzazione, fai una cosa veloce, crea la pagina e basta, che ho solo urgenza di pubblicare quest'annuncio.

“Ma... vuoi un form di registrazione o hai già identificato un ATS da collegare?”

Rimango un attimo in silenzio, mi sto sforzando di ricordare il significato di questo acronimo.

“ATS sta per Applicant Tracking System...”

Bravo Michele, intervieni sempre nel momento giusto.

“È un software che ti aiuta a selezionare il personale. Se vuoi posso indicarti alcuni software a titolo di esempio.”

“Guarda Michele, scusa se t'interrompo, tu sei carinissimo ma io non ho veramente il tempo di stare dietro a queste cose. Se vuoi aiutarmi, crea solamente un indirizzo mail per chi, dopo aver letto l'annuncio, vorrà inviarci la sua candidatura. Poi faccio tutto io a mano.”

Che sono più veloce! Ti pare che per un'attività così delicata come la selezione di una risorsa possa affidarmi all'aiuto di una macchina? La selezione di un nuovo collega è un lavoro così pieno di sfumature che un aiuto può arrivare solo da un altro essere umano!

“Va bene, Silvia, per stasera te lo faccio.”

Saluto Michele, che stranamente mi appare deluso, amareggiato... rassegnato.

“È una donna così intuitiva e sagace, ma a volte si perde in questo suo modo di fare un po' caotico.”

“Che dici, Michele?”

“Niente, Francesco, parlavo tra me. Avrei, però, una domanda: ma reclutiamo ancora via e-mail?!”

Martedì 8 marzo, anno 2022
MMD Development Company
ore 10: 07 am
Reparto risorse umane
Silvia's office - scrivania
Silvia

E adesso controlliamo le candidature, l'annuncio è online da ieri sera, a quest'ora sarà sicuramente arrivato qualcosa.

Squilla il telefono, linea interna, la chiamata arriva dai piani alti, ormai è una prassi giornaliera. L'aria si carica di tensione...

“Persichetti? Buongiorno dottoressa... Se ho trovato qualche buon candidato nel mio archivio cartaceo?”

Ancora con questa storia del data base cartaceo... che fastidio.

“Non si preoccupi, per attrarre più candidati ho pubblicato l'annuncio anche sul nostro sito. Stavo giusto iniziando a controllare le candidature in arrivo. Stia tranquilla, la tengo aggiornata.”

Riaggancio il telefono e apro subito la casella di posta deputata alle candidature, ho intenzione di dare una prima occhiata veloce, giusto per avere un'idea della situazione, e poi... “o”!

Nessuna e-mail? Non è possibile!

Aggiorno la pagina... o!

Riaggiorno la pagina... o!

Spengo e riaccendo il pc... o!

Aggiorno il pc...o!

Mi viene da piangere.

Vuoi vedere che Michele non ha messo l'annuncio online?

Chiamo Michele.

“Ciao Michele, scusami, ma l’hai più preparato l’annuncio? È on-line da ieri sera? Non è possibile, ancora non è arrivata nessuna e-mail! Aspetta un attimo, vengo da te.”

Non faccio a tempo a riagganciare il telefono che sono già da Michele. Lo guardo in cerca di un conforto immediato, e soprattutto di una soluzione. Michele risponde prontamente alla mia richiesta di aiuto.

“Silvia, è normale che ancora non sia arrivata nessuna email, quella pagina è stata creata velocemente ieri sera, come mi avevi chiesto tu, non è stata nemmeno indicizzata.”

“Ah, giusto, quella cosa della SEO...”

“Esatto, non è stata segnalata a Google... Comunque, l’ho fatto stamattina.”

“Quindi è questo il motivo?”

“Non proprio... Anche se l’avessi fatto ieri sera, l’indicizzazione non è un processo immediato, Google ci mette un paio di giorni. Il vero problema è che la pagina doveva essere stata creata già da tempo, i miracoli non li posso fare”.

“E adesso io che faccio...”

“Devi aspettare, Silvia, vedrai che qualcosa arriverà”

Lo sconforto mi assale, torno preoccupata nel mio ufficio. Apro la porta, squilla il telefono, faccio finta di non essere lì, anzi, non faccio finta, richiudo la porta e vado a farmi una pausa, tanto... devo aspettare!

Martedì 8 marzo, anno 2022

MMD Development Company

ore 10: 40 am

Reparto risorse umane

corridoio - entrata “Silvia’s office”

Silvia e... Manuela

Questo caffè ci voleva!

Dalla porta aperta della mia stanza - *ma non l’avevo chiusa?* - intravedo Manuela. Ero sicura di trovarla in sala break e invece... era qui ad aspettarmi.

Menomale, ho bisogno di sfogarmi con qualcuno.

“Ciao Manu, che fai qui? Io ero a prendermi un caffè...”

“Io ho già dato prima... Ero passata per avere novità. Com’è andata con la pubblicazione sul sito? Sei sommersa dalle e-mail?”

“Mi prendi in giro? Nessuna e-mail, Manu, sto messa davvero male!”

“Allora bisogna inventarsi qualcosa.”

“Sono disperata!”

“Prima che mi dimentichi, poco fa ho risposto a una chiamata in entrata, era quel tizio di Arca24, e prima che

potessi fermarlo, ha iniziato a parlarmi di un software che pubblica simultaneamente gli annunci su un sacco di portali per il lavoro... Poi l'ho fermato. Gli ho chiesto gentilmente di richiamare più tardi, o domani.”

“Grazie Manu, non ho davvero il tempo di pensare a queste cose, questa selezione mi sta monopolizzando.”

“Figurati, lo sai che se posso ti aiuto volentieri.”

“Comunque, Manu, una cosa è certa, se entro sera non arriva qualche candidatura, sarò davvero costretta a pubblicare l'annuncio su più portali per il lavoro.”

“Hai già cambiato idea? Ti sei convinta?”

“Ma di cosa...”

“Vuoi richiamare il consulente di Arca24 e chiedergli del software?”

“Ma no, cosa me ne faccio del software, gli annunci li pubblico io, che ci vorrà mai!”

“Ne sei sicura?”

“Sicurissima! E comunque, Michele mi ha suggerito di mettermi l'anima in pace e aspettare, che prima o poi le candidature arriveranno”

“Allora se ti ha detto così... fai un bel respiro e dedicati ad altro.”

Martedì 8 marzo, anno 2022
MMD Development Company
ore 05: 10 pm
Reparto risorse umane
Silvia's office - scrivania
Silvia

Sto dando nuovamente una controllatina alla posta... o!
Ancora nessuna candidatura. Non importa, non devo preoccuparmi più, come dice Michele: “devo avere pazienza”. Decido di spegnere tutto e andare via. Sono state giornate davvero stancanti.

Un po' di riposo credo di meritarlo!

Penso che non ci sia nulla di male a dedicarsi un po' a sé stessi, dopotutto, oggi è anche la Festa della Donna, magari sento se Manu ha voglia di andare al cinema.

Da domani si cambia marcia, da domani sono sicura che sarà tutto in discesa... Da domani!

Per un gioco di associazioni mi viene in mente Rossella O'Hara, sorrido.

Dopotutto... domani è un altro giorno!



***Sitcom HR Stories –
Guarda il Secondo episodio***

2.

Employer Sbranding: non ti trovo, e se ti trovo non mi piaci!

Avere una pagina “lavora con noi” è importante o no? Per supportare la risposta, potrei subito condividere dei report di indagini condotte da enti preposti, ma prima vorrei fornire una risposta basata sull’evidenza empirica. Non c’è niente di meglio di un esempio concreto. “È martedì mattina, *Mario Rossi* non sopporta più il suo capo, le sue richieste assurde, i suoi modi etc. Insomma, è stanco di lavorare con lui. Ha deciso, vuole cambiare azienda! Nel pomeriggio, manderà un po’ di candidature”.

Indipendentemente dall’area geografica, in base a quale criterio il “potenziale candidato” invierà le prime candidature? In base al ruolo o all’esperienza? Probabilmente

le manderà a imprese che conosce, che fanno parte del suo tessuto economico e tra le quali ci sono competitor e/o componenti della filiera in cui lavora.

Cambiamo prospettiva e osserviamo la situazione dall'ottica di un possibile destinatario che riceve il cv di "Mario Rossi": esistono potenziali candidati che conoscono alla perfezione il mio settore, probabilmente conoscono altrettanto bene i miei prodotti/servizi e che, a un certo punto della loro vita lavorativa, sono interessati a inviarmi la loro candidatura. Candidati validi, motivati, completamente o parzialmente formati, e il costo per il loro reclutamento è... ZERO! Un' occasione da non perdere!

Adesso immaginate di essere "voi" il "possibile destinatario, e andiamo ad analizzare la situazione più nel dettaglio: cosa farà il "potenziale candidato" nel momento in cui, decidendo di cambiare azienda, vi invierà la sua candidatura?

1. **Andrà sul vostro sito;**
2. **Cercherà un'area specifica per le candidature;**
3. **Leggerà un po' di cose su di voi e su quello che raccontate,** perché il settore è piccolo e vuole informarsi bene prima di candidarsi.

Da questa prima analisi, cosa possiamo dedurre? Sicuramente che la pagina "Lavora con noi" è indispensabile per la ricezione delle candidature, ma non solo... Oltre alla funzione di ricevere i c.v., la pagina **Lavora con Noi** ha uno scopo fondamentale e strategico di

Employer-Branding/Marketing. Essa ha l'obiettivo di trasmettere i valori della vostra azienda e le opportunità di carriera offerte, raccontando anche l'esperienza di chi già ne fa parte. Insomma, questa pagina è uno strumento potentissimo, è la porta di accesso alla vostra **talent acquisition!**

Continuiamo la nostra analisi, procedendo con le informazioni che abbiamo a disposizione e osservando il comportamento del candidato. Solo capendo come si comporta nei singoli passaggi saremo in grado di costruire un percorso che ci consenta di acquisire i talenti di cui abbiamo bisogno.

2.1 IL TUO MIGLIORE AMICO SI CHIAMA GOOGLE

Assodato che avere una pagina “Lavora con noi” è di fondamentale importanza per comprendere il flusso dei candidati e pianificare una strategia di talent acquisition efficace, è necessario ampliare il campo di osservazione, partendo dall'analisi del comportamento umano sul web. Un'informazione importante da analizzare, infatti, è il tempo di permanenza su una pagina web, il dwell time.

Qui il concetto si fa molto più ampio, perché non riguarda solo il comportamento del candidato ma il comportamento di chiunque si trovi a navigare su internet. Il dwell time è un misuratore dell'interesse mostrato dagli utenti (engagement), più è elevato e più il contenuto è

stato per loro utile, e viceversa. È anche un importante indicatore per la fruibilità del sito stesso. Un dato, quindi, fondamentale per l'ottimizzazione dei contenuti, della struttura, del design e della SEO.

Gli studi sulla permanenza nelle pagine web dimostrano come il comportamento dei visitatori sia spesso distratto e superficiale. Vogliamo risposte immediate, e se non troviamo in pochi secondi quello che cerchiamo, decidiamo di passare oltre. Siamo nell'epoca dell'immediatezza, dell'impazienza e della superficialità.

Ritornando al nostro "potenziale candidato", questo atteggiamento frettoloso influenzerà inevitabilmente l'intero processo che dovrebbe condurlo alla sua effettiva candidatura.

Missione numero 1:

Per il candidato: trovare un sito per la sua candidatura.

Per le aziende: Essere trovati dal candidato!

Qualche anno fa, partecipando a un evento durante il quale parlò un dirigente di Google, rimasi profondamente colpito da una sua affermazione. Francamente non ricordo né il tema dell'evento né quello dell'intervento, ma rammento benissimo quelle parole. Le pronunciò a mo' di battuta scherzosa, ma di quelle che contengono un fondo di verità: "In Google si dice che il miglior posto dove nascondere un cadavere sia la seconda pagina della SERP..."

Un po' come dire: "Se non esci nella prima pagina, non ti vedrà e non ti conoscerà mai nessuno."

L'affermazione avvalorava l'importanza di trovarsi tra i primi risultati, perché gli utenti, piuttosto che passare

alla seconda pagina, preferiscono ripetere la ricerca. Sembra assurdo ma è così. La navigazione web non va in profondità ma è portata a ricaricare nuovamente informazioni. Un primo colpo d'occhio per vedere se i risultati nella serp soddisfano la query, solo pochi secondi e poi via, verso un'ulteriore ricerca.

Partendo da ciò, possiamo affermare che, in materia di recruiting, è importante capire quali siano le dinamiche legate all'indicizzazione dei motori ricerca. Se Google, in primis, non mi conosce e non divento un suo amico, le mie possibilità di essere trovato e, di conseguenza, di far atterrare una candidatura sul mio sito, crollano notevolmente.

Anche per questo motivo, ultimamente, si sente spesso parlare di fusione tra marketing e recruiting. Nel mondo odierno, completamente digitalizzato, è difficile lavorare in compartimenti stagni. Tra i due reparti non esiste più una linea di demarcazione netta: le attività di comunicazione dell'ufficio marketing incidono inevitabilmente, in modo significativo e diretto, sull'attività di recruiting.

Non mi riferisco alla comunicazione nel senso stretto del termine, come un banner o un cartellone pubblicitario, ma alle sue tante sfaccettature; alludo, infatti, a tutte quelle attività che consentono di comunicare a Google, in modo chiaro ed esaustivo, le mie informazioni, in modo che sia Google, successivamente, a farle trovare da tutti quegli utenti potenzialmente interessati a me.

Ed è per questo che oggi un operatore SEO, sia interno che esterno all'azienda, rappresenta la mia principale attività di employer branding ed è il mio primo ambasciatore per la talent acquisition. Egli, infatti, si occupa di migliorare la posizione delle pagine web nei risultati organici dei motori di ricerca, lavorando "a braccetto" con Google e contribuendo a fargli raggiungere il suo obiettivo primario: fornire velocemente la risposta più utile, completa e attendibile, al fine di ottenere la soddisfazione del cliente!

Per illustrarvi meglio quanto una buona strategia SEO possa influire sull'efficacia dell'attività di recruiting, torniamo al nostro "potenziale candidato", che, arrabbiato con il suo capo, desidera cambiare lavoro. Conosce sicuramente alcune aziende del suo settore, ma non tutte; quindi, si rivolgerà a Google per effettuare una ricerca. La vostra "missione numero 1", ricordate? Essere trovati dal candidato. Ma se poi il vostro sito non si trova? Se il vostro sito, nella serp, finisce alla pagina otto? Il sito aziendale è la porta d'ingresso al vostro processo di reclutamento ma se la porta non si trova... il "potenziale candidato" non può entrare!

Quali sono i maggiori motivi responsabili dell'occultamento di questa porta?

Lo scopo di questo libro non è quello di ambire a essere un manuale tecnico ma quello di trasferire spunti di riflessione e piccoli strumenti, in modo da rendere più efficace il processo di recruiting. Analizziamo, quindi, l'indicizzazione come può essere affrontata dall'ufficio HR.

I temi principali sono due:

- Non esistono attività di SEO sul vostro sito per le quali Google non restituisca un buon risultato. Non scordatelo mai! Una buona strategia SEO rappresenta un ottimo punto di partenza. È indispensabile!
- La struttura del sito è fondamentale! Essa deve offrire agli utenti la migliore esperienza possibile di navigazione. Una struttura inadeguata, obsoleta, deprecata e soprattutto non mobile, rappresenterebbe un grande ostacolo.

L'algoritmo di Google è segreto, come la ricetta della Coca-Cola, ma allo stesso tempo abbiamo a disposizione una serie di indicazioni importanti forniteci proprio dal signor Google.

Dal 2021 Google ha avviato un processo di penalizzazione per i siti "responsive", non ottimizzati per il mobile, i quali non vengono più indicizzati. Adesso vi chiederete: per quale motivo?

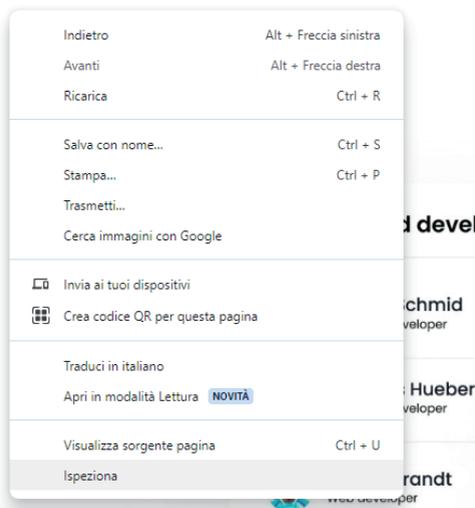
Nell'ultimo decennio, il traffico web da dispositivi mobili è cresciuto in maniera esponenziale, un dato dirompente che non può essere ignorato né sottovalutato. È dimostrato che, anche quando si trovano a casa o in ufficio, e quindi con un PC a disposizione, gli utenti preferiscono comunque navigare da cellulare o tablet. Dovete quindi fare il possibile affinché la navigazione sul vostro sito sia fruibile e di qualità per questi utenti. Ora, sicuramente starete pensando: ma io, da solo, cosa posso fare? Questo aspetto è troppo importante per la

ASSUMERE SENZA MAL DI TESTA

vostra capacità di attrarre talenti. Vi mostrerò, quindi, come valutare il vostro sito in modo semplice, senza dover scaricare tool, chiedere ai colleghi o attendere l'intervento di un esperto SEO (che, però, non dovrebbe mai mancare!).

Siete pronti? Via!

- andate sul vostro sito,
- bottone destro del mouse,
- cliccate su “ispezione”,



- vi comparirà lateralmente una montagna di codici (fate finta di capire cosa c'è scritto, tanto non serve) e cliccate su Lighthouse,
- lasciate la scelta su “mobile” e fate partite l'analisi.

Ed ecco qui, con pochi click, una prima fotografia della performance del vostro sito. In realtà, però, si tratta della pagina che state visitando in quel momento, non dell'intero sito. Questa operazione, infatti, andrebbe ripetuta per tutte le pagine di vostro interesse, poiché i risultati potrebbero variare significativamente, evidenziando performance diverse tra le varie sezioni del vostro sito.

A questo punto vi chiederete: “E per sistemare le cose? Cosa posso fare per indicizzare ogni pagina del mio sito, rendendola chiara nei contenuti, fruibile e in grado di ottimizzare l'esperienza degli utenti, prolungando così la loro permanenza?”

Qui non esiste nessun “fai da te”, qui ci vuole... un bravo operatore SEO!

2.2 PARTE LA CACCIA AL TESORO, LA PAGINA LAVORA CON NOI... DOVE LA METTO?

Fino a qui ci siamo dati una prima risposta inequivocabile: devo avere una pagina “Lavora con noi”.

Se provaste quotidianamente a ispezionare vari siti, mossi come me da una certa deformazione professionale, potreste scoprire anche voi che questa sezione non è così scontata! Assurdo, ma vero.

Non giriamoci intorno e non troviamo scuse: questa pagina è necessaria!

Una volta “sdoganata”, però, non potete trascurarla. Dovete fare in modo che il candidato la trovi facilmente e non si scoraggi prima di scoprirla. Quindi? Deve essere subito visibile! Parola chiave: immediatezza! La ricerca della pagina diventa una sorta di caccia al tesoro, e attenzione: si gioca tutto in pochi secondi.

Ma dove si posiziona solitamente questa pagina?

Può essere collocata in vari punti: talvolta nel footer, talvolta sotto una voce del menu, altre volte nascosta dopo tre click all’interno di una pagina specifica o come sezione della pagina contatti. Non esiste una risposta univoca valida per tutti, questo è certo, ma è altrettanto vero che il suo posizionamento deve essere strettamente legato alla vostra necessità di trovare nuovi talenti.

Considerando quanto già detto sul traffico web e sul tempo di permanenza degli utenti su un sito o una pagina, è evidente che esiste un legame diretto tra la visibilità di questa pagina e l’urgenza di reclutamento. Se la vostra necessità di assumere è alta, dovete fare il possibile affinché la pagina, e quindi il vostro sito siano facilmente trovabili dagli utenti e offrano un’ottima esperienza di navigazione. Da buoni padroni di casa, non dovete farli scappare, ma rendere la loro permanenza il più piacevole possibile. In merito a quest’ultima affermazione, vi invito a ricordare un dato importante che vi ho accennato qualche riga fa: il grosso del traffico candidati passa attraverso il mobile.

Ora vi chiederete: E cosa c’entra con il posizionamento della mia sezione?

Ve lo spiego subito.

La navigazione su dispositivi mobili e su desk è completamente diversa. Un sito mobile, solitamente, è più performante perché progettato appositamente per i dispositivi mobili, mentre un sito non ottimizzato per il mobile dovrà adattarsi in caso di navigazione da cellulare, spesso con conseguenze spiacevoli. Vi faccio due esempi per chiarire meglio l'idea. Supponiamo che il vostro sito non sia mobile:

1. Le pagine lunghe, viste da cellulare, diventano ancora più lunghe! Perciò, anche se il vostro link fosse visibile, il potenziale candidato dovrà scrollare molto, prima di arrivare al punto di suo interesse. E come vi ho ripetuto più volte, oggi... nessuno ha tempo! Ci vuole immediatezza!
2. Se la voce viene messa nel menù, e se il menù è a più livelli... la navigazione da mobile non sarà semplice!

Entrambi i casi sono due grandi ostacoli che abbattano la vostra capacità di acquisizione: non vi impediscono di ricevere candidature ma ne riducono il volume. Il problema è che non saprete mai se i candidati che si sono persi per strada erano i migliori, in termini di skills, oppure no. In un contesto già caratterizzato da una scarsità endemica di risorse, soprattutto qualificate, accettare volontariamente performance in perdita è una strategia che definirei suicida.

Tornando al posizionamento della nostra pagina “Lavora con noi”, adesso vi mostrerò i posti migliori:

- Meglio nel menu principale, in alto;
- Se proprio deve stare all'interno di una voce di menu esistente, fate in modo che sia facilmente reperibile da CHIUNQUE, e non solo da chi lavora all'interno dell'azienda.

Un errore comune è dare per scontato l'atteggiamento attivo degli altri. Mi spiego: se qualcosa è semplice e intuitiva per noi, non è detto che lo sia anche per tutti gli altri. Lo è per noi perché lavoriamo all'interno dell'azienda e ne conosciamo tutte le dinamiche e gli strumenti, sito compreso. Tuttavia, per chi è esterno, dobbiamo avere un occhio di riguardo.

2.3 COSA MI RACCONTI DI TE

Adesso che abbiamo individuato il miglior posizionamento per la pagina di reclutamento, vorrei portare la vostra attenzione sui suoi contenuti.

Ok, ce l'avete fatta: siete stati bravi, siete riusciti ad abbattere tutte le barriere. Il vostro sito è facile da trovare, è semplice da navigare e il potenziale candidato può facilmente atterrare sulla vostra pagina ‘Lavora con noi’. Ci siamo!

Fate attenzione, però, a cosa scrivete su questa pagina: i contenuti sono fondamentali.

Nella pagina 'Career', è naturale raccontare di sé, della propria azienda, ed è qualcosa che il candidato apprezza molto e che, oggettivamente, può incentivare la candidatura.

Fate attenzione, però, che i contenuti non prendano il sopravvento su ciò che il candidato cerca realmente: le offerte di lavoro.

Facciamo un'ipotesi. Inserisco la sezione Career in un menu di secondo livello, sotto la voce "Chi siamo". Fino a qui tutto funziona, ma se le informazioni di carattere generale mettono in secondo piano le due CTA (acronimo di call to action) più importanti, "Guarda le offerte di lavoro" e "Candidati", c'è il rischio che il candidato si stanchi e, nonostante sia arrivato nel posto giusto e abbia superato le prime barriere, abbandoni proprio sul più bello.

Come vi ho già detto, le caratteristiche principali della popolazione web sono: scarsa attenzione a lungo termine e necessità di reperire VELOCEMENTE le informazioni di cui ha bisogno.

Per quanto riguarda i contenuti, dovrete sempre tenere a mente questo schema:

- 1) Al primo posto vanno le "informazioni principali", quelle che l'utente sta cercando. Nel nostro caso sarà opportuno che l'utente trovi SUBITO le due CTA di suo interesse.
- 2) Al secondo posto vanno le informazioni importanti. Nel nostro caso sono le informazioni sulla vostra azienda.

- 3) Per ultime vanno le informazioni secondarie e i dettagli extra. Si tratta di tutte quelle informazioni che, se lette dal candidato, possono aumentare il vostro valore, ma se non lette, a voi cambia poco.

E, proprio perché è importante mantenere l'attenzione di un pubblico sempre più distratto, i contenuti dovranno essere semplici e diretti. A differenza di un testo cartaceo, che di sua natura è profondo e induce a una lettura passiva individuale, volta a fornire una conoscenza interiorizzata, il testo web è per sua natura superficiale, atto a una lettura attiva condivisa, strutturato per processi mentali veloci.

Non è mia intenzione entrare nel merito di cosa scrivere o di come scriverlo, questo sarà compito di un bravo SEO copywriter, vorrei però alertarvi sulla possibile presenza di inopportune bucce di banana, sulle quali... è meglio non scivolare!

A questo proposito, vorrei raccontarvi del contenuto più singolare e divertente che io abbia mai letto. Un'esperienza esilarante di qualche mese fa.

Il sito in questione apparteneva a una società di consulenza in un settore verticale, dove, per di più, trovare candidati non è così semplice. I metodi di candidatura riportati nella pagina erano due: un piccolo form (un classico delle pagine contatti) e l'invio del proprio CV tramite fax. Lo so, starete pensando che me lo sia inventato solo per farvi ridere. Vi giuro, è tutto vero! Al di là della risata, in quel momento mi sono interrogato

sull'aspetto tecnico di questa scelta, proprio come se fossi stato un candidato.

Primo problema: nell'immediato, dove lo trovo un FAX? Certo, potrei registrami a un sito che fa questo servizio, ma di norma un candidato gira i tacchi per molto meno! Ma soprattutto, mi sono chiesto: esiste ancora qualcuno che usa il fax? Nonostante stessi leggendo la pagina di un sito web, mi sono sentito catapultato indietro nel tempo, di almeno 25 anni, senza smartphone e senza tutta la tecnologia che oggi fa parte della nostra quotidianità. Devo essere onesto, ho pensato ai dinosauri! Al di là della sensazione personale, la domanda è: che messaggio stai trasmettendo agli utenti?

Non certo che sei un'organizzazione dinamica e innovativa...

Torniamo un'ultima volta al "potenziale candidato" dell'esempio iniziale: Di fronte a un "messaggio" simile, quanto si sentirebbe invogliato a cambiare lavoro?

Nonostante la giornata pesante, il capo insopportabile e il desiderio irrefrenabile di cambiare, forse, di fronte a un messaggio simile, penserebbe: "Al peggio non c'è mai fine... Meglio restare dove sono!"

Lo spoglio delle candidature... Indecenti!

HR STORIES – TERZO RACCONTO

Mercoledì 9 marzo, anno 2022
MMD Development Company
ore 09:00 am
Reparto risorse umane
Silvia's office – Scrivania
Silvia

Ieri sera, prima di andare a dormire, mentre mi lavavo i denti, ho preso lo smartphone e ho dato un ultimo sguardo alla casella di posta, giusto per vedere se, per caso, le candidature fossero iniziate ad arrivare. Sognavo una grandinata di cv, un fiume in piena che avesse rotto gli argini e avesse intasato la posta. Sognavo... e basta! Purtroppo, c'era ancora calma piatta. Sono

andata a letto, mi sono addormentata e ho sognato ancora: nuotavo felice in un mare di cv! Spero che il sogno di ieri notte sia di buon auspicio, anche perché, questa mattina, mi sento davvero energica!

Oggi darò una svolta a questa “missione impossibile”!

Comincio a fare una prima ricerca sui siti per il lavoro, chiedo a Google quali siano i migliori.

Prontamente Google mi fornisce una lista dei migliori dieci siti, e penso che, come inizio, non sia male.

Mi registro sul primo: user name, password, ripeti password... “la registrazione è avvenuta con successo!”

Attendo la mail di conferma ed effettuo il primo accesso: inserimento dati (user name e password), login.

Sono dentro!

Scrivo l’annuncio, rileggo l’annuncio, lo pubblico.

È stato facile!

Passo velocemente al secondo sito...

Stamattina non mi ferma nessuno!

Mi registro: user name, password, ripeti password... “la registrazione è avvenuta con successo!” Sorrido compiaciuta.

Mentre attendo la mail di conferma, mi rendo conto che dovrò riscrivere l’annuncio da capo, e da qui la conclusione: stavolta, dovrò salvarmi il testo in modo da incollarlo senza riscriverlo.

Terzo sito.

Primo accesso: inserimento dati, login... “user name o password errata!”

Riprovo: inserimento dati, login... “user name o password errata!”

Non mi perdo d'animo, riprovo ancora: inserimento dati, login... "user name o password errata!"

Noooooo!!

Prendo un bel respiro, la mattinata è iniziata bene, non devo perdere la calma. Farò il recupero delle credenziali. Effettuo il procedimento per il recupero e riprovo: inserimento dati di accesso, login... "user name o password errata!" Guardo l'ora.

D'accordo, con questo sito riproverò più tardi, passo al prossimo...

Ore 10:00 am

Silvia

Mi registro al quinto sito: user name, password, ripeti password... "la registrazione è avvenuta con successo!"

Una smorfia di alienazione incupisce il mio volto.

Primo accesso: inserimento dati, login.

Sono dentro, anche se vorrei essere altrove, mentalmente e fisicamente. Pubblicare l'annuncio su più siti è un vero sbattimento.

Copio e incollo l'annuncio, lo pubblico.

La giornata sarà molto lunga... Ho bisogno di un caffè!

Giovedì 10 marzo, anno 2022

MMD Development Company

ore 09:30 am

Reparto risorse umane

Silvia's office - Scrivania

Silvia

Lo schermo del pc è fermo sulla pagina della posta in entrata da circa 10 minuti... 252 e-mails!

L'armadio dei faldoni, a confronto, non è più così mostruoso. Infatti, per distrarmi, trovo il coraggio di riporre il faldone che ancora giaceva sulla mia scrivania. 252 e-mails da aprire, visionare e catalogare, un lavoro impossibile per una sola persona. Lo sconforto mi assale, cerco in qualche modo di rincuorarmi.

Dai, ho passato di peggio... L'ho passato? Ma sì, sicuramente... Ce la posso fare! Ce la posso fare? Ma sì...

Scorro le prime e-mails.

Magari trovo subito qualcosa di buono...

Mi animo di coraggio e inizio ad aprirle.

Cuoco... cameriere... ragioniere... muratore...

Lo sconforto mi assale.

Ma stiamo scherzando? Cos'è questa roba?! Ma l'hanno letto l'annuncio? Questa è tutta spam!

Continuo ad aprire le e-mails, anche se meno speranzosa di prima.

Cantante... salumiere... infermiere... Questo potrebbe servirmi tra poco...

Continuo con lo spoglio delle candidature... indecenti!

Ne ho aperte poco meno di 30 e ho individuato anche un certo Pestoni che si è candidato 3 volte ...

Che sia convinto che più cv si mandano e più ci siano speranze di trovare un lavoro? Mah...

Sicuramente su 252 candidature ce ne sarà qualcuna valida, ma ci vorrà qualche giorno per scoprirlo...

Continuo con lo spoglio, un altro curriculum a nome Pestoni.

Non ci credo!

Però, deve essere il fratello, nella foto è simile, ma questo è più elegante e ha i capelli più corti. Strano, hanno fatto le stesse scuole e anche le esperienze di lavoro sembrano simili.

Vuoi vedere che il Pestoni sta provando a sommergermi di c.v. nei quali, ogni volta, la foto non è mai uguale al c.v. precedente?

Nella mia mente, quest'individuo sta diventando una figura inquietante: un esercito di Pestoni con gli occhiali da sole, come in quella scena di Matrix in cui ...

No, non ci devo pensare. Basta! Ora lo chiamo e gliene dico quattro.

Ci ripenso, se lo chiamassi finirei col premiare la sua strategia invasiva. Devo resistere. Almeno fino al prossimo Pestoni.

Giovedì 10 marzo, anno 2022

MMD Development Company

ore 10: 00 am

break room - macchina del caffè

Silvia e Manuela

“Grazie Manu per essere venuta, sto nel panico più totale: 252 cv da esaminare! Ho chiesto pure aiuto a Michele

ma... mi ha risposto che, arrivati a questo punto, non può fare più nulla, devo sbrigarmela da sola. Questa ricerca sta diventando un incubo!”

“Ma davvero hai ricevuto 252 candidature via mail?”

Preso dallo sconforto, annuisco solo con la testa.

“Dai che ti aiuto io, stamattina mi è saltata una riunione e posso darti una mano”

Giovedì 10 marzo, anno 2022

Arca24.com – sviluppo software per le risorse umane

ore 10:33 am

Reparto commerciale

Massimo's office - Scrivania

Massimo

*Ma perché l'ho richiamata? Questa Persichetti mi sta facendo impazzire! Adesso devo pure scriverle un'e-mail... che non leggerà! Non era più facile ascoltarmi? Sono la soluzione ai suoi problemi e invece... mi tratta come il problema! Forse sbaglio l'approccio? Dovrei essere più aggressivo? Ma no, secondo me è lei. È lei che sbaglia... a non ascoltarmi! Mi chiude pure il telefono in faccia! D'accordo, vuole l'e-mail? E l'e-mail sia! Ma se non la legge... stavolta giuro che io... io...
Ok, iniziamo a scrivere...*

“Gentilissima Sig.ra Persichetti,
con la presente, vorrei presentarle il nostro Software
“Talentum”, uno strumento semplice e potente per i

team HR, per assunzioni rapide ed efficaci. Con “Talentum” il lavoro del recruiter è più facile che mai!

Talentum ATS è un Applicant Tracking System innovativo, basato sull’Intelligenza Artificiale, vincitrice dell’HR Tech Awards 2023 per la categoria Talent Acquisition.”

*Un po’ di vanto non fa mai male. E poi, come si dice...
Diamo a Cesare quel che è di Cesare!*

“L’Intelligenza Artificiale del nostro software è in grado di leggere le competenze nei CV e i requisiti nelle offerte di lavoro e di individuare le corrispondenze, restituendo una lista di profili ordinati per grado di compatibilità con la ricerca. Talentum permette inoltre...”

No...

“Talentum possiede inoltre...”

No...

“Talentum...”

Ok, continuo dopo, ho ancora due chiamate da fare prima di entrare in riunione.

Giovedì 10 marzo, anno 2022
MMD Development Company
ore 10:40 am
Reparto risorse umane
Silvia’s office - Scrivania
Silvia

Non ce la faccio più! La dottoressa che mi pressa tutte le mattine e io sommersa dalle candidature. Non so

proprio come uscirne. E quel consulente che continua a chiamare... com'è assillante, ci mancava solo lui! Aiutoo! Quanto vorrei una tirocinante che leggesse tutti i c.v. al mio posto, e che li ordinasse per grado di compatibilità con la mia ricerca. Un sogno! E invece... devo fare tutto io! E anche quel Pestoni che continua a candidarsi. Adesso anche da indirizzi emails diversi... Ma che è? Uno scherzo? Non mi devo perdere d'animo: la giornata è ancora lunga. Stamperò tutte le candidature arrivate e poi le inserirò in un foglio Excel... così sarà tutto più facile!

Ore 07.30 pm

Silvia, Manuela e i c.v.

Fuori è buio, a quest'ora le persone normali sono a casa, in palestra o al bar per un aperitivo. Le persone normali sono ovunque... tranne che in ufficio! E io, invece, sono ancora qui!

La stampante continua a lavorare ininterrottamente dalle undici di questa mattina, e la scrivania... è sommersa di carte! Sto cercando, con l'aiuto di Manuela, di ordinare e catalogare tutte le candidature arrivate. Abbiamo formato una catena di montaggio, io al pc stampo il c.v. e lo passo a Manuela, la quale lo inserisce in un faldone... che alimenterà il mostro! Nel mentre, io inserisco le candidature in un foglio Excel. Ho deciso, però, di non replicare il "mostro" in versione digitale,

quindi, inserisco in Excel soltanto le candidature più pertinenti.

Chi me lo fa fare a inserire chi non c'entra nulla con la selezione?

“Dai Silvia, chiudiamo tutto e andiamocene a casa, si è fatto tardi. Vedrai, con il tuo file Excel da domani... sarà tutto in discesa!”

“Sì, Manu, tu inizia ad andare, io esco tra un po', voglio prima mettere in ordine la scrivania.”

Mentre riordino le ultime cose, penso che mi piacerebbe avvisare gli scartati: “Grazie per esserti candidato al ruolo di centravanti anche se sei un portiere”; “Grazie per esserti candidato al ruolo di pizzaiolo anche se sei un idraulico”; “Grazie per aver mandato cinque cv diversi, caro signor Pestoni”. Anzi no, forse a Pestoni scriverei altro. Sicuramente non lo ringrazierei, con tutto il tempo che mi ha fatto perdere coi suoi cv clonati.

Sono stanca!

Spengo le luci e vado a casa.

Venerdì 11 marzo, anno 2022
MMD Development Company
ore 09:23 am
Reparto risorse umane
Silvia's office - Scrivania
Silvia

Metto giù il telefono, stressata dalla consueta chiamata della dottoressa.

“Un foglio Excel non è sinonimo di digitale” ... ma scherziamo? Vabbè, lasciamo stare, mi devo concentrare.

Le candidature continuano ad arrivare senza sosta, la macchina si è finalmente messa in moto. Inizio ad accarezzare l'idea che ciascun candidato si compili la propria riga del foglio Excel.

Che comodo sarebbe! Anzi no... come potrei impedire al signor Pestoni di compilare cinque, dieci o cento righe? Squilla il telefono.

“Persichetti?” No, ancora lui... E chi l'ha letta l'e-mail... Lo vuole capire che ho un sacco di cose da fare? Vabbè, gli dico di richiamare la prossima settimana, almeno respiro per qualche giorno, si fa per dire...



***Sitcom HR Stories – Guarda il Terzo,
quarto e quinto episodio***

3.

Multiposting

Per pianificare una buona strategia di talent acquisition è necessario partire da una regola di base: DIRSI LA VERITÀ!

Quando si è innamorati dell'azienda in cui si lavora, si tende a sovrastimarla, sopravvalutando il suo nome, il suo posizionamento e la sua capacità di reclutamento, insomma, la sua capacità di *employer branding*. Ma fate attenzione, se non vi chiamate Google, Apple o Microsoft, acquisire buone candidature non è così semplice. Inoltre, oggi, servono sempre più competenze trasversali, e non è detto che nella valle in cui vi trovate, nel luogo in cui la vostra azienda è la realtà più conosciuta, esistano le professioni che servono a voi.

Da questo punto di vista, il mondo del recruiting non è diverso da quello degli altri mondi economici; anche qui, infatti, esiste una filiera di approvvigionamento. Certo, gli esseri umani non sono paragonabili alle materie prime, ma in un certo senso il concetto non è molto

diverso, soprattutto se consideriamo, come evidenziato nei capitoli precedenti, che il capitale umano sia l'asset strategico per il successo di qualsiasi organizzazione, oggi e domani.

Quindi, la domanda che vi dovrete porre è la seguente: posso risolvere i miei problemi di recruiting saltando la fase di approvvigionamento? Ecco la risposta: un gigantesco NO!

O meglio, potreste perché nessuno vi obbliga a fare nulla, ma di norma dovrete pensare a come essere più efficaci ed efficienti; pertanto, è abbastanza inverosimile che cerchiate di fare tutto da soli. **SCONSIGLIATISSIMO!**

3.1 NON SONO TUTTI UGUALI

Per prima cosa, credo sia utile comprendere quali siano i player di mercato e come vengano classificati.

L'errore più grande che si possa commettere è pensare che siano tutti uguali, ma **NON È COSÌ!**

Prima di tutto, dovete conoscerli a fondo per capire qual è il loro scopo sociale, quale platea di candidati possono intercettare e quale di loro può essere una fonte funzionale ed efficace per voi.

Esistono tre tipologie, più una, di operatori di mercato adatte a diventare la vostra fonte di talent acquisition.:

- a. I portali per il lavoro
- b. Gli aggregatori di offerte di lavoro

c. I social network

E il “più una”?

Ecco, partiamo proprio da qui, perché come dice il detto: “tolto il dente, tolto il dolore”. Si tratta di tutti quegli operatori che usano “l’incontro tra domanda e offerta di lavoro” come specchietto per le allodole, solo per poter avere del “traffico”. Ma qual è il senso di tutto questo?

Ci sono operatori che non hanno alcun interesse a fare in modo che i candidati vengano realmente colloquiati dai clienti finali, ma semplicemente usano le offerte di lavoro, tema molto caro a tutti, per poter sviluppare altre forme di business. Si possono classificare in due modi:

- Chi usa le offerte di lavoro per guadagnare dalla pubblicità;
- Chi usa le offerte di lavoro solo per raccogliere nominativi.

Il primo caso è molto simile a ciò che avviene generalmente in televisione. Non si ha come scopo principale quello di mostrare qualcosa ma di tenere la gente incollata al televisore per poter vendere gli spazi pubblicitari. Allo stesso modo, vengono mostrate offerte di lavoro, vere e reali, ma senza avere interesse su quello che accadrà dopo. Il solo interesse, infatti, è attirare più persone possibili, che oltre a cliccare sulle offerte di lavoro, cliccheranno ovviamente sulle pubblicità. Lo scopo, quindi, è unicamente quello di aumentare il numero

dei visitatori e dei click sulle promozioni. Questo non vuol dire che mostrare la pubblicità sia sempre indice di disinteresse verso l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, ma alcuni operatori, purtroppo, sembrerebbero concentrati solo sui volumi di traffico generati.

Il secondo caso, peggiore del primo, usa le offerte di lavoro per raccogliere dati personali. Il dato della candidatura viene poi riutilizzato per altre finalità. Quali finalità? Avete presente il telemarketing per luce, gas, telefonia, acqua depurata e chi più ne ha più ne metta? Ecco, appunto!

E come riconoscere queste due tipologie di operatori? Spesso, in entrambi i casi, si tratta di siti gratuiti.

Se non si paga la pubblicazione, significa che il business model si sosterrà in un altro modo. Non traete, però, conclusioni affrettate, non voglio demonizzare i siti di pubblicazione gratuita ma semplicemente esortarvi a soffermarvi, cercando di comprendere bene la fonte che avete davanti.

Perché dovrete stare alla larga da questi siti?

Provate a pensare a un candidato che, dopo aver visto la vostra offerta, vi invia subito i suoi dati, ma non riceve mai una risposta. Se un candidato si rendesse conto che il sito ha ben altre finalità, cosa penserebbe di voi vedendo il vostro logo su quella piattaforma? Il candidato non è solo un "candidato", ma può diventare cliente e vettore del vostro brand. Qualsiasi forma di cattiva esperienza può annullare tutti gli sforzi sostenuti per aumentare la vostra reputazione e il vostro employer branding.

Bene, chiarito ciò, possiamo tornare agli operatori “veri”. Eccoli:

- a) **I portali per il lavoro:** Sono quegli operatori che permettono, generalmente, due attività: la pubblicazione dell’offerta di lavoro e la consultazione del data base. Per farvi capire, vi faccio un esempio internazionale: Monster;
- b) **Gli aggregatori di offerte di lavoro:** Sono quelli che, storicamente, hanno sempre avuto molta visibilità. Mostrano la vostra offerta di lavoro e fanno rimbalzare sul vostro sito i candidati interessati. Ve ne cito alcuni, sempre di carattere internazionale: Indeed, Jobrapido, Talent;
- c) **I social network:** Nascono con altre finalità, ma il meccanismo per monetizzare l’insieme degli utenti avviene attraverso spazi di job slot e/o di ricerca avanzata. Esempio: LinkedIn.

Adesso che avete chiaro lo specchio del mercato, potete iniziare a pensare a quale di questi vettori possa essere più efficace per voi.

3.2 POST AND PRAY

“Quando il gioco si fa duro i duri cominciano a giocare”: Immaginate di rimboccarvi le maniche, e senza guardare in faccia a nessuno, di usare TUTTI gli operatori

a disposizione per dare visibilità al vostro annuncio. Così, almeno, non vi potete sbagliare!

Tra le tante strategie folli che si possono adottare, questa è forse tra le meno folle. Ma a quale prezzo?

Per voi, ho stilato un elenco delle fatiche a cui andrete incontro, approcciando a una strategia di multiposting “manuale”:

1. Dovrete fare la registrazione con i vostri dati su tutti i portali e sottoscrivere un abbonamento e/o una forma di pagamento (ove richiesto) per l’offerta di lavoro che volete pubblicare;
2. Dovrete riscrivere “enne” volte la vostra offerta di lavoro, una volta per ogni portale scelto;
3. Se il portale vi restituirà le e-mails con le candidature, potrete vedere i curricula direttamente nella vostra casella di posta. Se il portale, invece, vi manderà solo una notifica, dovete tornare in ogni singolo portale, o social, per verificare le candidature;
4. Se le avrete ricevute via e-mail... partirà lo screening! Tra la posta avrete un mare magnum di candidature inutili, non pertinenti e neanche vagamente vicine alla vostra ricerca, ma sarete ugualmente costretti ad aprirle tutte, una per una, per verificare se all’interno possa esserci il candidato che, con estrema fatica, state cercando.

Inoltre, pubblicando un po’ ovunque, non solo riceverete un po’ di tutto (avete presente la pesca a strascico?)

ma accadrà anche qualcos'altro. Spesso, i candidati passano da un portale all'altro, con il risultato che potreste ricevere la stessa candidatura più volte! Lavoro doppio, triplo e quadruplo per un candidato che magari avevate già scartato la prima volta.

Di fronte all'evidenza dei fatti, non è difficile capire che approcciarsi a una strategia di multiposting manuale sia un suicidio per la professionalità e l'efficienza. Questo lavoro manuale trasforma l'essere umano in un automa, relegandolo a compiti basilari di data entry a basso valore aggiunto, quasi fosse una macchina.

Ricordate:

NON È L'ESSERE UMANO CHE DEVE SVOLGERE IL LAVORO COME SE FOSSE UNA MACCHINA, MA È LA MACCHINA CHE DEVE SVOLGERE IL LAVORO A SCARSO VALORE AGGIUNTO DELL'ESSERE UMANO.

Sostituire l'intervento dell'uomo nei compiti ripetitivi e monotoni, è un grandissimo aiuto offerto dalla digitalizzazione, soprattutto per i lavoratori più specializzati.

Grazie a queste nuove tecnologie, l'HR ha potuto evolversi da un dipartimento puramente amministrativo a un'area incaricata di definire strategie essenziali per il successo delle aziende.

Di fronte a tutto questo, la conclusione è semplice: potete scegliere operatori che vi aiutino con una strategia di multiposting, UTILIZZANDO UN SOFTWARE!

Questi software si chiamano Applicant Tracking System. Fare multiposting senza uno strumento adeguato è un'impresa titanica che mette a dura prova qualsiasi studio sull'evoluzione della specie.

Un'ultima considerazione va fatta sulla strategia complessiva e sulle performance delle varie fonti, ma ve ne parlerò più avanti.

3.3 MA IO UN SOFTWARE CE L'HO

Mi sembra un ottimo punto di partenza, ma... i software non sono tutti uguali! Il fatto che il software scelto includa la funzione di multiposting, come fosse una semplice checklist, non è una garanzia. Questa funzione non è sempre la stessa. Facendo un parallelismo con il mondo delle automobili, dire che due software sono uguali solo perché possiedono entrambi la funzione di multiposting sarebbe come affermare che un'utilitaria e una supercar sono la stessa cosa solo perché hanno entrambe quattro ruote e un volante!

Ma in questo caso specifico sappiamo tutti che, nonostante le quattro ruote e il volante... **UN'UTILITARIA E UNA SUPERCAR NON SONO LA STESSA COSA!** Non serve essere degli esperti per conoscerne la differenza in termini di prestazioni e costi. Che le automobili siano molto diverse tra loro, con costi che variano fino a cifre esorbitanti, è ormai una "conoscenza comune".

Purtroppo, nel mondo dei software non è così. Solitamente, la conoscenza generale di chi utilizza questi

strumenti è ancora agli albori, piuttosto superficiale, e spesso si fatica a valutarli correttamente, commettendo errori di valutazione del tipo: “Ha il multiposting, allora va bene!” Nulla di più sbagliato.

Prima ho fatto un parallelismo con le automobili, ma avrei potuto parlare anche di vino, abiti, ristoranti o assicurazioni. In tutti questi ambiti, abbiamo già una cultura del saper scegliere: conosciamo benissimo la differenza tra un fast food e un ristorante stellato, sapendo esattamente perché il secondo costa venti, trenta o cento volte più del primo. Tuttavia, nel mondo dei software, questa cultura non è ancora diffusa, e ci si accontenta di sapere se una determinata funzione è presente o meno. Ve lo ripeto ancora: SE DUE SOFTWARE HANNO LA STESSA FUNZIONE NON VUOL DIRE CHE IL LORO COMPORTAMENTO SIA IDENTICO E CHE FACCIANO LE STESSA COSE, E SOPRATTUTTO CHE SIANO UGUALMENTE PERFORMANTI.

E allora, come si possono capire le differenze tra i vari multiposting?

Dovete verificare due variabili:

- **La profondità orizzontale:** a quanti operatori sono in grado di diffondere la vostra offerta di lavoro;
- **La tipologia di integrazione:** se, e per quante fonti, l'integrazione è bidirezionale. Bidirezionale significa che voi inviate, tramite vostro ATS, le offerte di lavoro, e il portale vi restituisce il candidato. Se sono in grado solamente di mandare l'offerta di lavoro, allora l'integrazione è monodirezionale.

In funzione di queste due variabili, sarete in grado di capire quanto sia efficace e potente il vostro multiposting, e di conseguenza quanto possa variare la vostra performance.

Ricordate: più è grande la vostra capacità di mandare nel web la vostra offerta di lavoro, (in modalità gratuita o a pagamento), più sono alte le possibilità di avere successo.

Quindi, come prima verifica dovrete scoprire, nel vostro mercato specifico, con quanti e quali portali è collegato direttamente il vostro ATS.

Se l'ATS che avete a disposizione non ha integrazione bidirezionali, rischiate di trovarvi in due situazioni:

1. **Dovete andare a controllare ogni portale a cui avete inviato la vostra offerta di lavoro.** In questo caso, siete stati capaci di ottimizzare solo una parte del processo, perché dovrete riaprire tutte le candidature su tutti i portali... un lavoro enorme! E poi, rimane sempre un problema... cosa ne fate delle candidature? Le lasciate lì? Le stampate? Le salvate in una cartella? Se vi serviranno nuovamente in futuro... come le cercherete?
2. **Il candidato vi viene restituito tramite "redirect".** Il redirect consiste nel far rimbalzare il candidato dal portale in cui si trova al vostro sito, e ormai lo sanno tutti: su dieci volte che un utente viene portato fuori dal sito in cui sta navigando, quattro volte abbandona! Questo può voler dire che voi, anche se avete pagato per avere 10 candidati, alla fine, per effetto di

dissipazione, ne avrete solo sei! Non bisogna mai dimenticare che una strategia efficace di talent acquisition si basa sulla comprensione del comportamento umano. Inoltre, se il candidato ha già effettuato l'iscrizione sul portale, una volta reindirizzato sul vostro sito non avrà voglia di fare nuove azioni, anche se fosse solo quella di inviare una e-mail.

Il mix di questi due elementi genera la differenza tra “auto utilitaria” e “super car”, tra “fast food” e “ristorante stellato”, tra “grande distribuzione” e “boutique”; tra basso e alto costo, tra scarsa performance e alta performance!

3.4 IO COME ATS USO LINKEDIN

Cliccando sulla pagina “career” di qualche azienda, capita talvolta di trovare la pagina LinkedIn.

Il messaggio dell'azienda è: io come ATS uso LinkedIn. Metto subito le cose in chiaro, LinkedIn è un ottimo strumento ma non è un ATS... è un Social Network!

A proposito, sapete quale percentuale di popolazione umana ha un profilo social? Facebook 40%, Instagram 13%, LinkedIn 11% .. incredibile vero?

Dicevamo, LinkedIn non ha le funzioni che deve avere un ATS, come per esempio quella del multiposting. Pubblica, infatti, solo su stesso, LinkedIn pubblica solo su LinkedIn, come è naturale che sia.

È un insieme chiuso, per cui potrebbe funzionare solo se includesse il 100% della forza lavoro possibile, ma non è così. Per esempio, su LinkedIn è difficile trovare alcune figure professionali come operai, magazzinieri e tante altre. E se ne aveste bisogno? Come potreste trovarle? Tornando a fare multiposting a mano? Decisamente non è una strada percorribile.

Personalmente non trovo adeguato mettere un social network sotto la pagina “lavora con noi”. In primis, come vi ho già spiegato, rimbalzare possibili candidati fuori dal sito potrebbe comportarne il loro abbandono, se non di tutti, di una grande parte. E non è il solo problema. Il candidato, per accedere, dovrebbe avere anche lui un profilo LinkedIn... E se non lo avesse? E se non lo volesse aprire? E se lo avesse ma, non essendo aggiornato, posticipasse la candidatura sino a lasciarla nel dimenticatoio? Immaginate per un attimo di usare LinkedIn come ATS, e di decidere, a un certo punto, di prendere un vero ATS... Che fine farebbero i candidati rimasti su LinkedIn? Sono troppe le domande, e probabilmente perché quello appena descritto non è il corretto utilizzo di un Social.

Un social network è un sito di rete sociale, un ATS è un software per le risorse umane.

Un **Social Network** è un servizio internet per la gestione delle relazioni di genere sentimentale, ludico, sociale e/o professionale, tra due o più individui, fruibile tramite browser web o applicazione mobile, appoggiandosi sulla relativa piattaforma, la quale consente di

comunicare e condividere informazioni in formato testuale e/o multimediale.

Un **ATS** è un software di recruiting, specifico per lo screening e la gestione dei CV, utilizzato dalle aziende per cercare e stabilire rapidamente, tra migliaia di curricula inviati, quali siano i più adatti per una determinata posizione lavorativa. **ATS**, infatti, è l'acronimo di **Applicant Tracking Software**, letteralmente “**software per il tracciamento delle candidature**”.

Una bella differenza, direi...

Dovete fare attenzione non solo a identificare l'operatore di mercato, ma anche a capire in quale punto della filiera si colloca. Un social network, così come un portale per il lavoro, si inserisce nella parte della filiera dedicata alla raccolta delle candidature, ma non nella loro gestione.

La pagina aziendale di LinkedIn è un ottimo strumento di employer branding per potenziare le proprie capacità di talent acquisition, **MA NON PUÒ ESSERE UN ATS E NON PUÒ SOSTITUIRE LA PAGINA LAVORA CON NOI!**

Post-it e gestione info...

HR STORIES – QUARTO RACCONTO

Lunedì 14 marzo, anno 2022

Casa di Silvia

ore 07:30 am

pianerottolo - ascensore

Silvia

Incredibile, sempre occupato!

Do qualche colpo alla porta dell'ascensore, silenzio. Opto per le scale, anche se con il tacco delle mie décolleté non vanno molto d'accordo. Scendo le scale di corsa, rischiando di slogarmi una caviglia, e arrivata al portone...

Ho chiuso la porta di casa?

Vado di corsa all'ascensore, ancora occupato. Non ho alternative, salgo a piedi.

Arrivo senza più fiato al mio piano, il quinto, vado alla porta, infilo la chiave e... chiusa!

Lo sapevo, mannaggia a me e alle mie fobie.

Riprendo le scale, senza nemmeno guardare l'ascensore, e proseguo di corsa fino alla macchina.

Nemmeno il tempo di aprire la portiera e... squilla il telefono.

Poso sui sedili posteriori lo zaino, la busta con il pranzo e il tappetino per la palestra...

Riuscirò ad andarci?

Salgo in macchina, chiudo la portiera e finalmente vedo sullo schermo del telefono chi mi sta chiamando: "chiamata persa"!

Perfetto, iniziamo bene...

La chiamata mi fa pensare inevitabilmente alla Dottoressa... Fortunatamente con l'aiuto di Manuela, sono riuscita a digitalizzare nel file Excel diversi profili di candidati. Quindi, quando oggi la Dottoressa chiamerà, potrò dirle finalmente qualcosa di positivo.

Lunedì 14 marzo, anno 2022
MMD Development Company
Ore 08:15 am
Reparto risorse umane
Silvia's office - scrivania
Silvia

Apro il foglio Excel, lo ricontrollo velocemente. Ho lasciato un campo note nella colonna M, così ci scrivo quello che voglio.

Ok, adesso questi qui li chiamo tutti.

Prendo il telefono, compongo il primo numero... segreteria!

E ti pareva! Vabbè, proverò più tardi. Scrivo "Richiamare" nella cella M3 del tabellone di Excel.

Secondo numero, non risponde, scrivo "Richiamare" in M4.

Non devo scoraggiarmi!

Terzo numero... inesistente!

Ma veramente?

Riprovo, ancora inesistente.

Ok, più tardi gli mando un'e-mail.

Sto per aggiornare la colonna M del mio Excel ma mi accorgo che la cella dove ho annotato l'indirizzo e-mail è vuota.

Come può essere? Il signor Breghen mi ha fornito un numero di telefono errato e non ha un'e-mail? Impossibile. Dovrò recuperare il suo cv e trovare l'indirizzo di posta elettronica, altrimenti sarò costretta a inviargli un telegramma.

Scrivo sopra un post-it: "recuperare dati di contatto del signor Breghen". Attacco il post-it sul bordo superiore dello schermo del pc.

Quarto numero... risponde!

"Buongiorno, parlo con il sig. Stanco?"

"Grazie non mi interessa nulla."

"Veramente la sto chiamando..."

"Le ho detto che non sono interessato."

"... in merito a una sua candidatura."

"Ah... "

“È sempre non interessato o posso andare avanti?”

“Mi scusi, temevo la solita compagnia telefonica.”

“La chiamo per conto della MMD Development Company, per la posizione del delivery digitale, vorrei fissarle un colloquio conoscitivo per questo venerdì. È disponibile?”

“Venerdì va benissimo, a che ora?”

“Se per lei va bene l’aspettiamo per le dieci.”

“Va benissimo, venerdì mattina alle dieci.”

“Perfetto, la ringrazio, a venerdì. Una buona giornata!”

Alzo le braccia al cielo in segno di vittoria e simulo un urlo di gioia.

E vai!

Soddisfatta, segno a penna il primo nome, sopra un foglio di carta ancora vergine... In alto ho scritto in grande “COLLOQUI VENERDI 18 MARZO”.

Proseguo con le chiamate...

“Buon giorno, la contatto dalla MMD Development Company in merito a una sua candidatura, parlo con il sig. Turatti?”

“Sono io, mi dica.”

“Se è disponibile vorrei convocarla questo venerdì per un colloquio conoscitivo.”

“No, proprio venerdì? Questo venerdì ho il concerto dei Måneskin...”

“Sig. Turatti, il colloquio sarà di mattina, non credo interferirà in alcun modo...” Sorrido rassicurante... e divertita. “

“Ma il concerto sarà in Germania.”

“Beh, allora è un po’ complicato. Se vuole sig. Turatti possiamo fare per lunedì 21.”

“Credo che sarò ancora in Germania, sa com’è... il post-concerto...”

“Allora sig. Turatti penso che non abbiamo altro da dirci, la terremo presente per i prossimi concerti... mi scusi, un lapsus, per le prossime ricerche. Grazie per essersi candidato.”

“Grazie a lei!”

“La saluto sig. Turatti, e buon concerto.”

È passata quasi un’ora e ho preso un solo appuntamento...

Squilla il telefono, linea esterna, rispondo.

“MMD Development Company, buongiorno, come posso aiutarla?”

“Buongiorno, sono Stanco.”

“Guardi, sono stanchissima anch’io, mi creda, e non sono in vena di scherzi telefonici...”

“No, guardi, ha frainteso, sono il sig. Stanco, ci siamo sentiti poco fa”.

“Sig. Stanco sono mortificata, mi dica tutto.”

“Purtroppo è sopraggiunto un imprevisto e venerdì non potrò più venire al colloquio.”

Una lacrima scende lentamente sul mio viso.

“Se vuole possiamo spostarlo più tardi, o nel pomeriggio.”

“No, mi dispiace, non posso per tutta la giornata.”

Le hanno regalato un biglietto per il concerto dei Måneskin? Lo penso soltanto...

“Allora possiamo spostarlo a lunedì 21, se a lei va bene.”

“Sempre alle dieci?”

“Sempre alle dieci!”

“Perfetto allora, la ringrazio.”

“Grazie a lei, a lunedì!”

Cancello sul foglio dei colloqui la data di venerdì 18, uso il bianchetto per fare un lavoro ordinato. Aspetto qualche secondo per farlo asciugare, cercando con il mio soffio di accelerare il processo di asciugatura. Scrivo sopra il bianchetto ormai essiccato la nuova data: lunedì 21.

Lunedì 14 marzo, anno 2022

MMD Development Company

ore 03: 30 pm

break room - macchina del caffè

Silvia e Manuela

“Ciao Manu!”

“Cia Silvia! Come procede? Ci sono novità?”

“Direi di sì. Finalmente sono riuscita a fissare qualche colloquio per la prossima settimana.”

“Perfetto, sono contenta! Quindi le chiamate sono andate bene...”

“Insomma... tanta gente strana con pretese assurde! È stata dura ma ce l’ho fatta!”

“Bene dai, almeno posso andare in vacanza tranquilla!”

“Vai in ferie?”

“Sì, parto domani.”

“Brava, fai bene, riposati, e grazie per l’aiuto che mi hai dato.”

“Figurati...”

“Io torno in ufficio a cercare di fissare qualche altro colloquio e poi... Finalmente serata libera! Ho in mente una cenetta romantica con Dario.”

“Brava, divertiti. Allora ci rivediamo tra una settimana.”

“Ciao Manu, e buon viaggio!”

Lunedì 14 marzo, anno 2023
MMD Development Company
ore 04:30 pm
Reparto risorse umane
Silvia's office - scrivania
Silvia

Mi ha appena richiamata il solito tipo di Arca24, è pazzo, non molla. Gli ho detto che non poteva scegliere momento peggiore... spero che prima o poi si arrenda. Lo immagino seduto alla sua scrivania intento nel suo lavoro... Secondo me, vista l’insistenza, deve avere lo schermo del pc e la scrivania pieni di post-it, tutti con lo stesso messaggio: Chiamare la Persichetti! Sorrido divertita dall’immagine. A proposito di post-it... ne raccolgo uno dal pavimento, contiene un semplice messaggio: “Richiamare signora hjre nsdk!”

Che calligrafia illeggibile... ma è la mia? Vabbè, più tardi proverò a decifrarlo, adesso devo continuare con le telefonate...

“Buonasera, la contatto dalla MMD Development Company in merito a una sua candidatura, parlo con la sig.ra. Tini?”

“No, sono Francesca, questo telefono non è mio, l’ha lasciato qualcuno sul bancone del bar dove lavoro. Può aiutarmi a rintracciare il proprietario?”

“Mi dispiace, per la privacy non posso lasciarle nessun dato. La saluto, e in bocca al lupo per la sua ricerca.”

Metto giù il telefono. Inizio a convincermi che i colloqui che ho fissato... siano più che sufficienti!

Do un’occhiata rapida ai profili ancora da chiamare.

Ripenso a tutte le telefonate bizzarre di questa giornata.

E penso a Dario, che ha rifiutato la mia proposta di cenare insieme in favore della Champions con i suoi amici... sono stremata e amareggiata.

Voglio andare anch’io al concerto dei Måneskin!



Sitcom HR Stories – Guarda il Sesto episodio

4.

La gestione dei dati

“È proprio quando si è convinti di avercela fatta che, talvolta, ci si scontra con la dura realtà”.

Credo che quest'affermazione vi sia familiare, sicuramente sarà capitato anche a voi:

Avete fatto tanti sforzi, ma alla fine ce l'avete fatta! Avanti ai vostri occhi, avete finalmente un bel pool di candidati! Arrivati a questo punto, sentite un piccolo brivido di sollievo perché sapete, grazie all'esperienza, che nel mare magnum di candidati c'è anche il vostro, quello che tanto cercavate. E allora date il via alla ricerca con grande entusiasmo, perché sapete che il risultato è a portata di mano! Ma quell'euforia iniziale, appena vi rendete conto che la montagna è più alta di quello che pensavate, si spegne!

Vi rivedete in questa situazione? Non vi preoccupate, prima o dopo è capitata a tutti, l'importante è capire come comportarsi affinché non accada più.

Come dice il detto: “Errare humanum est, perseverare autem diabolicum”. Anche se nel nostro caso, la perseveranza più che diabolica la definirei “folle”!

Per comprendere la strategia giusta da adottare, onde evitare situazioni spiacevoli, bisogna conoscere a pieno l’attività di selezione. Per questo motivo, la metterò sotto una lente d’ingrandimento, analizzandola per voi nel dettaglio.

L’attività di selezione si divide in tre momenti:

- La pubblicazione dell’offerta e l’attrazione dei candidati nelle varie formule possibili;
- Il pre-screening;
- La selezione e valutazione.

I tre momenti non hanno dimensioni uguali. Il pre-screening, rispetto agli altri due, in termini di tempo ha decisamente un impatto maggiore.

Ma andiamo per ordine.

Il primo, “l’attrazione dei candidati”, come abbiamo già visto, non è un momento semplice o veloce, e ha un solo scopo: creare un grande pool di candidati. Sfruttando tutta la potenza di fuoco per la “candidate attraction”, si rischia, però, che il pre-screening diventi, in termini di tempo, la parte più onerosa. Per risolvere questo problema, sarebbe bello poter dire “io non voglio tanti candidati, ne bastano pochi, solo quelli giusti”, ma purtroppo non è possibile! È pura statistica: in questa fase bisogna attingere a quante più risorse possibile! Non

potendo governare il traffico web e il comportamento dei candidati, si può solo sfruttare ogni opportunità. Lavorare sulla statistica, però, vuol dire lavorare sui numeri. Vi farò scoprire, un passo alla volta, come la selezione del personale, un lavoro di natura prettamente umanistica, abbia necessariamente, per essere efficace, una vicinanza operativa al mondo statistico e matematico.

4.1 MA RECLUTIAMO ANCORA CON L'E-MAIL?

In merito alle situazioni descritte nei capitoli precedenti, come archivi mostruosi e reclutamenti via e-mail, nel vedere come risultato di ricerca tante risposte, verrebbe da dire: “Bene, primo obiettivo raggiunto! Il candidato ideale sta sicuramente tra queste e-mail! Diamoci dentro!”

Questa è l'euforia iniziale di cui vi parlavo prima, ma andiamo a vedere cosa accade durante l'apertura di queste e-mails...

Prima e-mail: fa un lavoro diverso e non ha competenze.
Seconda e-mail: troppo vecchio.

Terza e-mail: troppo giovane, non ha esperienza.

Quarta e-mail: troppo lontano, non farà mai quei chilometri.

Quinta e-mail: si muove solo con i mezzi... e come fa ad arrivare qui?

Sesta e-mail: si è dimenticato il numero di telefono.

Settima e-mail: da valutare.

Ottava e-mail: guadagna troppo, non ce lo possiamo permettere.

Nona e-mail: non sa l'inglese.

Decima e-mail:

Il lavoro di pre-screening è appena iniziato... e si è già stremati!

Le aspettative iniziali erano forse un po' diverse... Ecco la delusione, lo scontro con la dura realtà!

Bisognerà aprire TUTTE le e-mails, spendendo MOLTO TEMPO, e sapendo già in partenza che molti di quei candidati, oltre a non andare bene, non c'entrano nulla con la posizione ricercata. Tanto tempo speso per un'attività che, oltretutto, non è assolutamente complicata! Bisogna solo verificare degli elementi di base, senza esprimere alcuna valutazione. Nessuna soggettività, nessuna professionalità! Nessuna attività ad alto valore aggiunto! È solo una semplice verifica iniziale per dividere i C.V. pertinenti da quelli che non c'entrano nulla. Alla luce di ciò, possiamo tranquillamente affermare che il pre-screening... è un'attività a scarso valore aggiunto!

E allora... perché affidare quest'attività a un essere umano, il cui apporto è considerato di alto valore?

Ma veramente pensiamo che il nostro tempo (tanto del nostro tempo) debba essere impiegato per un'attività così basica? Il Pre-screening è un'attività talmente banale che una stagista, che è in azienda solo per imparare, dopo soli dieci minuti è in grado di svolgerla in modo completamente autonomo. Pensare che oggi, nel

2024, un essere umano debba fare questo tipo di attività, lo trovo personalmente un po' svilente e poco professionale.

Certo, qualcuno lo deve fare... per forza! Ma solo se usiamo un'e-mail per reclutare!

E a questo punto vi starete chiedendo: C'è un'alternativa?

Ma certo che c'è, ed è l'unica plausibile e indispensabile: usare uno strumento adeguato, un SOFTWARE SPECIFICO, progettato e pensato per aiutarci in queste attività, un APPLICANT TRACKING SYSTEM.

Non voglio farvi fare un salto quantico, parlandovi subito dei software basati sull'AI, di quelli ne parleremo a tempo debito. Al momento, voglio solo mostrarvi come possa essere agevolato il pre-screening con l'ausilio di un APPLICANT TRACKING SYSTEM.

Quando le candidature avvengono attraverso il format di un ATS, i CV inviati vengono analizzati automaticamente dal software, in base a delle chiavi di ricerca impostate. A seconda della selezione specifica, vengono filtrati per discriminanti basiche, che in assenza di software avrebbe dovuto applicare la stagista di turno. Il software, inoltre, permette di poter archiviare i candidati, potendoli ritrovare facilmente per future ricerche. Mi sembra evidente che l'utilizzo di un ATS comporti un notevole RISPARMIO DI TEMPO (PREZIOSO) per il personale HR.

IMPOSSIBILE FARNE A MENO!

4.2. LA CHIAVE DI VOLTA

Il format di candidatura non è un elemento marginale ma un forte punto d'attenzione. È vero, i candidati potrebbero spaventarsi davanti al compito di riempire i campi del format, ma questo non ci deve far desistere all'utilizzo di un ATS, e vi dirò subito il perché.

L'acquisizione dei dati è come una "coperta corta", la vera bravura sta nel non tirarla troppo da nessuna parte. Come abbiamo visto prima, se la tiriamo tutta dalla parte del candidato, utilizzando ad esempio l'e-mail, chi fa la selezione dovrà affrontare tantissimi problemi e tantissimo lavoro: pre-screening, archiviazione ecc. Inoltre, si rischia in generale di perdere delle competenze di cui si ha davvero bisogno.

Usare un ATS permette di riequilibrare la distribuzione della coperta!

L'obiezione classica – "i candidati non si applicano e si rischia di perderli" – non può più essere condivisa!

Nel quotidiano, siamo tutti abituati a compilare format per qualsiasi occasione, spesso anche futile, e se un candidato non è disponibile a spendere due minuti del suo tempo per un'attività tutt'altro che futile, quale la ricerca di un impiego, è un candidato evidentemente poco motivato, che con grande probabilità alla prima occasione, durante la selezione o durante le prime difficoltà lavorative, ci lascerà a piedi. Meglio perderlo.

Non bisogna, quindi, lasciarsi spaventare dal dover mettere un format, anche se... c'è format e format!

Richiedere un minimo sforzo al candidato, non significa non mettere attenzione alla costruzione del format e ai dati che richiediamo. Il format è il punto d'ingresso per i nostri dati, e se questi sono scarsi o incompleti, la selezione sarà inevitabilmente più complicata, lunga, faticosa e ricca di attività a scarso valore aggiunto. Per avere un format di candidatura efficiente, bisogna focalizzare l'attenzione su tre punti:

a. Il numero degli step

In alcuni casi, vediamo format composti da più stadi. Questa costruzione, che può sembrare d'aiuto per il candidato, guidandolo passo dopo passo, è invece una grossa barriera d'ingresso. Spesso, questo flusso a stadi ha una natura sequenziale tra pagine diverse, e per quanto gli step possano essere corti, l'aspetto psicologico del candidato sulla navigazione è deleterio. Va bene chiedere un piccolo sforzo ai candidati, ma se il processo diventa troppo lungo, avviene inevitabilmente un decadimento del tasso di conversione. Il tasso di conversione è il numero medio di conversioni per interazione con il format. Mi spiego meglio. Il tasso di conversione, indicato con un valore percentuale, viene calcolato dividendo il numero di conversioni (candidati che si sono iscritti) per il numero totale delle interazioni (candidati che sono atterrati sul format). Avremo, comunque, occasione di approfondire l'argomento nel prossimo capitolo. In conclusione, un format con tanti step, anche

se corti, conduce inevitabilmente all'abbandono dei candidati durante il processo di compilazione.

Questo crea un duplice problema:

- 1) Perdita dei candidati;
- 2) Acquisizione di candidati con dati incompleti.

E la conseguenza? Ritrovarsi al punto di partenza!

SUGGERIMENTO: indipendentemente dalla lunghezza del format, non sceglierlo composto da tanti step! Il format deve essere contenuto in un unico step, in modo che il candidato possa vederne l'inizio e la fine. Questo dà fiducia e certezza, e il candidato è più portato a fare "lo sforzo".

b. Quanti e quali campi richiedere

A riguardo, non esiste una formula precisa, ma anche in questo caso vorrei sottolinearvi una serie di errori, fatti ovviamente in buona fede, che potrebbero mettervi in difficoltà.

- 1) Primo errore, il più classico, fare un format il più piccolo possibile: nome, cognome, CV, indirizzo e-mail. Non dobbiamo assolutamente perdere di vista il "perché" siamo arrivati a questo punto. Se la raccolta del dato è assimilabile a quella dell'e-mail, non abbiamo fatto passi in avanti. Il format deve contenere un numero di campi che ci permetta una sufficiente catalogazione, potendo utilizzare successivamente i dati inseriti come filtri. Per esempio, se non sappiamo dove abitano

i candidati, ci ritroveremo a controllare candidati che abitano a 500km di distanza... sicuramente candidature inadatte!

NON PERDIAMO DI VISTA LA NOSTRA COPERTURA!

Chiediamo al candidato un minimo di sforzo per compilare i campi basici, i quali ci permetteranno di avere tutte le informazioni personali necessarie, e alcune di natura professionale.

Anche in questo caso, piccolo suggerimento: piuttosto che eliminare un campo, mettetelo facoltativo. Scoprirete che molti, se non è obbligatorio, sono più portati a compilarlo. E i candidati che non lo fanno... ci stanno già raccontando qualcosa di loro!

In generale, non bisogna pensare che un format lungo, rispetto a uno corto, sia sinonimo di più candidati, ma nemmeno il contrario.

Ci sono variabili, come la qualità della scrittura dell'offerta di lavoro, che rispetto alla lunghezza del format incidono maggiormente sul tasso di acquisizione. Insomma, come in tutte le cose, bisogna usare semplicemente un po' di buon senso.

Ma in pratica, in questo contesto, cosa significa usare il buon senso?

Significa valutare e individuare i campi del format indispensabili per questa fase. Chiedere, per esempio, il codice fiscale (utile solo in un secondo momento) per eventuali pratiche amministrative, può creare

una barriera alla candidatura! In sostanza, il CF in prima battuta è un dato inutile!

2) Secondo errore: personalizzare il contenuto dei campi pensando solo a noi.

È una cosa che accade spesso, ma credo che un esempio sia la cosa più semplice per farvi comprendere quale sia il vero rischio. Ipotizziamo di essere una società di ingegneria e di ricercare solo ed esclusivamente ingegneri. Modificare il contenuto della tendina “ruolo” inserendo solo le professioni che abbiamo al nostro interno (cosa che accade spesso), crea una distorsione enorme, trasformando un geometra in un ingegnere. Sì, perché il candidato che cerca lavoro, se è motivato, quando atterra sul format di candidatura non si fa spaventare da un campo nel quale non trova il suo ruolo, piuttosto ne sceglie uno a caso.

Ogni volta che al candidato si limita la possibilità di catalogarsi con correttezza, si creano distorsioni enormi, perché il candidato sceglierà tra quello che gli avete messo a disposizione, trasformando le mele in pere, i periti in architetti, i geometri in ingegneri e così via.

SUGGERIMENTO: non potete sapere chi atterrerà sul vostro sito, quindi, fate in modo che si possa descrivere correttamente, in modo che voi possiate selezionarlo più rapidamente, senza avere brutte sorprese.

Oggi, però, la tecnologia permette di diminuire il gap della “coperta corta” attraverso una funzione chiamata “parsing”.

Il parsing è la capacità del software di riempire i campi del format autonomamente, senza errori da parte del candidato. Può essere una soluzione ma se vogliamo avere un buon risultato... non è certamente economica. Ricordate la differenza tra una super car e un'utilitaria di cui vi ho parlato nel capitolo precedente? Eccola!

Il parsing non è una funzione nuova, esiste da tempo, ma solo grazie alle ultime versioni di AI è in grado di dare un risultato apprezzabile.

In passato, l'auto completamento aveva un grande margine d'errore, per esempio quello di invertire nome e cognome, in quanto il software non lo leggeva correttamente. Per questo motivo, noi di Arca24 non l'abbiamo mai implementato, ritenendo che una tecnologia è valida solo se la marginalità dell'errore è veramente piccola e sopportabile dall'essere umano. Se la marginalità dell'errore inizia a essere del 30-40%, il rischio è che serva più tempo a risolvere gli errori rispetto a quello richiesto per l'inserimento manuale. Questo può valere sia per il candidato che per il recruiter.

Oggi, invece, le nuove formule di AI permettono un discreto auto completamento dei campi, con una marginalità d'errore sopportabile. Attenzione però, come ogni cosa di livello superiore... anche il costo ha un livello superiore. Ecco ritornare “a bomba” la Super Car!

C. Come richiedere le esperienze di lavoro

Questo è il passaggio che il candidato odia, non vuole farlo, e quando si decide a fare lo sforzo... lo fa male! Scrive solo l'ultima esperienza, la scrive scarsa, "tanto..." pensa, "ho allegato anche il CV". Ed è proprio per questo che i dati tabellari, quelli indicati precedentemente, sono fondamentali per farci trovare e catalogare il candidato.

SUGGERIMENTO: sfruttate la tecnologia!

La risposta è l'AI CV matching, un algoritmo capace di leggere il testo dell'offerta di lavoro e i CV applicati, e svolgere automaticamente due azioni:

- **Il matching:** dividere i candidati in linea da quelli non in linea;
- **Il ranking:** ordinare i candidati partendo dal migliore e proseguendo in ordine decrescente. Un po' come accade per la Serp, la pagina dei risultati di ricerca di Google: i migliori sono i primi.

Questa tecnologia nasce basicamente per facilitare la vita del recruiter, che si trova a saltare completamente tutte le attività descritte nei capitoli precedenti. Lo stagista non vi servirà più e a voi non toccherà più fare lavori basici a basso valore aggiunto, perché sarà compito della macchina! In realtà, anche il candidato sarà molto felice se utilizzerete sistemi di candidatura basati sull'AI, perché dovrà solo allegare il CV. Non servirà più

scrivere le esperienze, la macchina lavorerà sia per il recruiter che per il candidato. Inoltre, semplificando di molto questo passaggio, i candidati saranno maggiormente disponibili a inserire, se richiesto, qualche dato in più, perché l'iscrizione sarà diventata veramente veloce ed efficace, per tutti!

4.3 L'EXCEL NON È UN ATS

Per la nostra rubrica "Non è un ATS" oggi vi parlo di Excel!

Excel è uno strumento meraviglioso che usiamo ormai da anni, e al di là d'impastarsi ogni tanto, ci accompagna in tantissimi lavori.

Il fatto che lo usiamo tanto, però, non vuol dire che lo usiamo bene e/o nel modo corretto.

Partiamo dall'ABC.

Excel è un foglio di calcolo, quindi, serve per fare calcoli, nasce per contenere dei numeri e/o informazioni strutturate. Indispensabile, infatti, per la gestione della CONTABILITÀ aziendale, o per il controllo del magazzino (prodotti acquistati, prodotti venduti, rimanenze etc). Insomma, utilizzarlo nel modo corretto significa utilizzarlo secondo la sua natura: calcoli, statistiche, formule e grafici.

Ma torniamo un attimo al pre-screening manuale e faticoso.

Terminato questo lungo lavoro basico, metodico e noioso, parte l'avventura della chiamata al candidato per la raccolta delle prime informazioni... e i dati raccolti? Dove metterli?

Ed è proprio in questi casi che si assiste a un lancio spericolato, da parte di molti che si occupano di selezione, verso l'utilizzo di Excel come strumento di digitalizzazione del processo HR! Diciamoci la verità: mediamente, gli HR non hanno una grande dimestichezza con Excel, quindi... perché usarlo?

Ma al di là di questo mio pensiero, vediamo se può essere uno strumento suppletivo a un software.

A riguardo, farò una simulazione:

- Sto contattando i candidati, devo catalogare le informazioni raccolte.
- Apro Excel!
- Apro la prima colonna per inserire il cognome, anzi no, metto cognome e nome insieme, anzi no, li metto separati, mi servirà per ricercarli.
- Non so come impostare i filtri, pazienza, imparerò.
- Che colonne metto? Anno di nascita o età? Metto anche l'indirizzo o solo la città? E l'istruzione? Come indico i vari indirizzi di studio? Cavolo, ho sbagliato a scrivere, mi ritrovo "laurea in economia" per cinque volte, con cinque diciture diverse... Metto una colonna con idoneo e non idoneo, ma se è un forse? E se non andasse bene per questa ricerca, poi potrebbe servirmi per un'altra? Nessun problema, metto un campo "note" dopo quello "valutazione".

- Ma poi, queste candidature... come le filtro? Mi sa che le devo leggere tutte!
- E i CV? Dove li metto?

Potrei andare avanti così per ore, perché un Excel... non è un ATS!

Con Excel potete eseguire calcoli e operazioni matematiche, creare dei grafici e delle tabelle pivot per visualizzare confronti, schemi e tendenze dei dati, ma non potete utilizzarlo per il recruiting.

EXCEL NON È UNO STRUMENTO PER RACCOGLIERE LE CANDIDATURE!!

Spero che sia finalmente chiaro, una volta per tutte!

Alla ricerca del parametro perduto

HR STORIES – QUINTO RACCONTO

Martedì 15 marzo, anno 2022

Casa di Silvia

ore 07:30 am

pianerottolo - ascensore

Silvia

Libero! Se “il buon giorno si vede dal mattino” ... questa giornata andrà alla grande!

Chiamo l'ascensore. Mentre aspetto che arrivi, controllo di aver chiuso la porta di casa, non si sa mai... Entro in ascensore. Oggi mi sento rilassata e felice! Riuscendo a fissare i colloqui, mi sono tolta un peso enorme! Con aria leggera, quasi svolazzante, vado verso la macchina. Ho stampato sul volto un sorriso che sfido chiunque a levarmi. Non mi sentivo così da parecchi giorni, dal

momento in cui la Dottoressa... A proposito della Dottoressa...

Oggi la chiamo io!

Prendo il telefono, invio la chiamata. Il mio sorriso è sempre più esteso!

“Buongiorno dottoressa! Scusi se la disturbo a quest’ora.”

“Nessun disturbo, sono in ufficio da più di un’ora.”

“Ah...” Il mio sorriso si riduce, ma continua a dominare il mio volto. Comunico alla dottoressa di aver fissato i colloqui, e dal suo tono di voce percepisco la sua soddisfazione.”

“Molto bene! A proposito, mi piacerebbe sapere quanti sono i candidati totali, quali sono stati i portali dai quali ha ricevuto più candidature e quali sono i portali dai quali arrivano i candidati finalisti. Mi saprebbe dare qualche dettaglio? Giusto per capire un po’ il ROI di questa operazione.”

Tutto intorno a me si ferma. Se fossi dentro a un film, questo sarebbe il momento in cui il protagonista viene ripreso, assieme all’ambiente circostante, dal basso verso l’alto, con il soffitto che lo schiaccia, inquadratura che annuncia... una minaccia imminente! Ricordo che il primo giorno avevo 252 e-mails da leggere, e che nei giorni successivi ne sono arrivate altre. E poi c’è Pestoni ... l’uomo delle tre candidature (forse anche quattro, o cinque).

Come faccio a sapere da quale portale arrivano le candidature migliori?

Devo riprendere in mano il mio Excel e inserire qualche nuova colonna ...

“Sì, ci sto lavorando... Glieli farò avere appena possibile” Il mio sorriso è totalmente svanito.

Si ricomincia!

Martedì 15 marzo, anno 2022
MMD Development Company
ore 09:00 am
Reparto risorse umane
Silvia's office
Silvia e Michele

“Ciao Silvia”

Ciao Michele, grazie per essere venuto”

“Dimmi tutto.”

“Devo tracciare la provenienza delle varie candidature, mi serve sapere da quali portali arrivano e in che numero. Mi puoi dare una mano?”

“Mi dispiace Silvia, come ti ho detto pure l'altra volta, arrivati a questo punto è troppo complicato pensare di automatizzare il lavoro. Il processo di selezione deve essere automatizzato sin dall'inizio, non si può fare a metà percorso. Ci sono software che ti danno questo tipo di riscontro.”

Mentre Michele parla, m'immagino nuovamente nella scena di un film, ripresa dal basso verso l'alto...

Questa nuova ricerca mi schiaccerà!

“Grazie Michele, me la vedo io.”

“Mi dispiace, oltre a consigliarti qualche software non posso fare nulla.”

“Tranquillo, me la sbrigo da sola. Grazie ancora.”

Come Michele esce dal mio ufficio, mi attivo subito. Occorrente: Faldoni e pc.

Fatto!

Mi siedo davanti al computer e apro le danze. Risalgo l'elenco delle e-mail arrivate; ho due faldoni aperti che occupano quasi tutta la mia scrivania, e nel frattempo cerco di inserire i nuovi dati relativi ai candidati nel foglio Excel, ma quest'ultimo... non vuole collaborare!

Perché non mi fai aggiungere una nuova colonna?

Insisto: tasto destro, inserisci... non va. Insisto di nuovo: tasto destro, inserisci... non va. Non mi arrendo: tasto destro, inserisci... aggiunta.

Ce l'ho fatta!

Il mio entusiasmo si placa subito. Non so come fare con i cv scartati, avevo deciso di non inserirli nel mio foglio di calcolo...

Ma poi perché lo chiamano foglio di calcolo? In fondo è come un quaderno a quadretti, perfetto per fare questo tipo di lavoro ...

Ore 05:00 pm

Silvia

Ho appena finito di aggiornare il foglio Excel, è stato un lavoro d'inserimenti e di taglia e cuci estenuante. Alla fine della riga di ogni candidato, ho aggiunto uno

spazio dove inserirò il portale di provenienza della candidatura.

E se lo stesso cv fosse arrivato da due portali differenti? Dovrei aggiungere un'altra colonna, "Portale2", o limitarmi a scrivere il nome dei due portali nella stessa cella? Uff ... Credo che mi attenderanno ore interminabili di lavoro.

Guardo l'orologio, sospiro sconsolata.

Martedì 15 marzo, anno 2022

Arca24.com – sviluppo software per le risorse umane

ore 05:00 pm

Reparto commerciale

Massimo's office - scrivania

Massimo

"Parlo con il sig. Puma? Sono la sig.ra Persichetti, delle risorse umane"

"Buongiorno sig.ra Persichetti, sono felicissimo di sentirla."

"La chiamo perché ho finalmente letto la sua email, ne sono rimasta entusiasta!"

"Veramente?"

"Ma sì, io in questo momento sto impazzendo con una selezione, ed è fantastico sapere che esista un sistema automatizzato che possa analizzare e reportizzare tutti i dati dei candidati."

"È quello che cercavo di spiegarle, il nostro software semplifica il vostro lavoro."

“Vorrei incontrarla per parlare del software...”

“Dice sul serio?”

“Mai stata più seria.”

“Ma certo, quando vuole, sono a sua disposizione.”

“Stavo pensando a una cenetta, io e lei...”

“Come dice scusi? Parla con me?”

“Ma certo, parlo con...”

“Massimo! Svegliati!”

“...Gabriele!”

“Ma che fai, dormi?”

“Scusa, ho solo chiuso un attimo gli occhi.”

“Immagino il tuo attimo...”

“Scusa davvero!”

“Invece di perdere tempo a scusarti... chiama la Persichetti!”



Sitcom HR Stories – Guarda il Settimo episodio

5.

Candidato... mi costi? Ma quanto mi costi?

Se pensiamo a una qualsiasi azienda, sia essa operante nella logistica, nella produzione, nel settore bancario o nei servizi, negli ultimi anni (direi dopo il periodo della globalizzazione), i numeri sono usciti dall'ufficio contabilità e hanno pervaso tutti i dipartimenti. Abbiamo bisogno di sapere quanto costa ogni singola azione, di calcolare il ROI, di misurare le performance e di migliorare i processi grazie ai dati che abbiamo raccolto. Questo accade in tutti i dipartimenti, tranne in uno: l'ufficio HR!

Probabilmente starete pensando: “Non è vero!”

Beh, partiamo dall'inizio: salvo rarissimi casi, chi si occupa di risorse umane ha spiccate qualità umanistiche,

ma scarse doti matematiche; diciamo che non è il miglior amico dei numeri, esattamente come di Excel, e le due cose... vanno di pari passo!

Testiamo subito se quanto ho detto è vero:

State comprando un oggetto che vi piace molto, costa 300€; l'addetto alle vendite vi dice che oggi, su quel pezzo, vi può fare uno sconto del 20%. Quindi... quanto dovrete pagare?

Se non siete in grado di dare la risposta nei primi tre secondi, e senza usare una calcolatrice, allora è certificato: non avete buona dimestichezza con i numeri!

Ognuno ha i propri limiti, non c'è nulla di male, basta conoscerli e accettarli. Non iniziate a giustificarvi dicendo: "Stavo ancora leggendo", "Non ero concentrato", "Non avevo con me gli occhiali" etc. etc.

Sono giustificazioni che non reggono, la cruda realtà è che si tratta della tabellina del "2", che abbiamo tutti studiato in seconda elementare!

$$2 \times 3 = 6$$

Quindi, la risposta è: 60€ in meno, cioè... 240€ da pagare!

Questo può sembrare un gioco stupido ma vi assicuro che non lo è. Oggi nessuno può permettersi di pensare

che i numeri non siano alla base del proprio lavoro, nemmeno chi lavora nell'ufficio HR.

Vi faccio alcuni esempi:

- **Nella produzione:** la MATEMATICA aiuta a massimizzarne l'efficienza. Mediante l'utilizzo di MODELLI MATEMATICI, vengono ottimizzati l'utilizzo delle risorse, la sequenza delle varie operazioni e i tempi di lavorazione, in modo da aumentare la produttività e ridurre gli sprechi;
- **Nella gestione del magazzino:** la MATEMATICA viene utilizzata per avere la quantità giusta delle scorte, evitando, così, interruzioni nella catena di fornitura e riducendo i costi di stoccaggio;
- **Nella distribuzione:** la MATEMATICA, oltre a essere utilizzata per la pianificazione logistica, come il calcolo del modo più efficiente per impilare e distribuire i pacchi sia all'interno di un mezzo che in un magazzino, viene impiegata anche per ottimizzare le rotte dei mezzi di trasporto, riducendo costi, tempi di consegna e, non meno importante, l'inquinamento ambientale;

e ancora...

- La MATEMATICA viene utilizzata dal pittore per valutare i metri quadri da imbiancare, dal muratore per calcolare i metri cubi di cemento che occorrono per

una soletta, e così via, spaziando tra i mestieri e le professioni più disparate.

Infatti, come loro, anche i sales vivono di numeri. E non parlo solo del calcolo di quanto si è venduto, ma di quante visite ci sono state, quante telefonate, quante e-mail, insomma, bisogna “quantificare” un po’ tutto per capire la genesi di ciò che va e che non va.

Anche l’ufficio creativo del marketing, oggi, misura e pianifica le proprie azioni in base ai numeri, come quello dei clicks ricevuti. Misura gli eventi, anche quelli più piccoli, e i vari investimenti con i rispettivi ritorni.

E nell’ufficio HR? Come viene misurata la performance?

Qual è l’unità di misura per capire se si sta lavorando bene o se l’attività deve essere corretta?

Sotto questo aspetto, è curioso pensare che un ufficio così strategico come l’HR, vettore della direzione aziendale, dei valori e dell’efficienza, non si sia evoluto.

A questo proposito, vorrei precisare che il calcolo dei salari, dei bonus, delle ore di lavoro e degli straordinari non rende gli HR esperti di numeri, né, tantomeno, questi calcoli sono indicatori economici della performance di questo reparto.

Sino a questo momento, il mio compito è stato quello di fotografare le varie azioni del processo di selezione. Ma voi, adesso, siete in grado di misurarle?

In termini di tempo, quanto dura il vostro processo di selezione? Molto? Poco?

“Molto” o “poco” non sono parametri adeguati, perché non rappresentano valori numerici, e come abbiamo già detto, le aziende vivono di numeri. Se ci fosse la necessità di correggere il tiro, bisognerebbe basarsi su dati e parametri certi.

Parlo di indicatori che permettono di misurare i punti di forza e di debolezza delle proprie strategie di recruiting, controllare i risultati raggiunti dal processo e, se necessario, pianificare eventuali correzioni e modifiche. Solo monitorando questi parametri è possibile controllare l'andamento e l'efficacia del processo di selezione adottato, in modo da poter raggiungere gli obiettivi della Talent Acquisition.

In un processo di selezione dobbiamo iniziare a utilizzare due unità di misura:

- Il costo di acquisizione candidato;
- Il costo di selezione.

5.1 DA TALENT ACQUISITION A COST PER ACQUISITION

Ogni azione che svolgiamo ha un costo e dobbiamo essere in grado di sapere se la spesa affrontata è in linea con le aspettative e con la ragionevolezza.

Una riunione ha un costo, una call ha un costo, un colloquio ha un costo e anche un lavoro manuale di catalogazione e archiviazione dei cv ha un costo.

Proviamo, ora, a rispondere a un paio di domande.

1) Dall'offerta di lavoro che avete pubblicato, quanti candidati avete raccolto?

Domanda semplice, anche se la risposta... potrebbe non esserlo!

Vediamo alcune possibili ipotesi con le relative risposte:

a) Avete raccolto i candidati via e-mail e siete stati così bravi da creare una cartella identificandola con il nome dell'offerta. In questo caso, contare i candidati sarà piuttosto semplice: basterà contare il numero di e-mail presenti in quella cartella. Oppure, avete scelto di ordinare le e-mail separandole in diverse cartelle, rendendo il conteggio dei candidati possibile ma non più così immediato. Problema: forse avete cancellato alcune e-mail oppure avete inserito anche le

e-mail di testo scambiate con i candidati, e vi dovrete accontentare di un numero approssimativo. Beh, un numero approssimativo vi darà ugualmente un indicatore ma... potrebbe essere un indicatore impreciso.

- b) Avete preso tutti i CV ricevuti e li avete inseriti in un file Excel. Se tralasciamo i problemi di catalogazione di Excel e la grande quantità di tempo impiegato... contarli sarà facile: se siete arrivati a compilare la vostra tabella fino alla riga 91, allora avete raccolto 90 candidature (non dimenticate di escludere dal calcolo la riga di intestazione della tabella, a meno che non abbiate lasciato le classiche tre o quattro righe in bianco, che non si sa mai a cosa possano servire...)
- c) Non avete archiviato i CV in alcun modo, e questi sono sparpagliati un po' ovunque. Tuttavia, nonostante la fatica e lo stress, siete riusciti a concludere con successo la selezione. E per contare le candidature? Dovrete accedere ai vari portali di lavoro e sommare i candidati segnalati che hanno risposto all'offerta. Operazione fattibile, anche se potrebbe capitare che un candidato si presenti più volte, essendosi candidato su più portali. Questo discorso, ovviamente, vale anche per le candidature ricevute via e-mail. Conclusione: Anche in questa terza ipotesi, potrete contare le candidature, ma per ottenere un risultato accurato... dovrete faticare parecchio!

Andiamo con la seconda domanda:

2) Potete identificare la provenienza dei candidati raccolti?

È importante, prima di iniziare a parlare dell'aspetto qualitativo del candidato, misurare l'aspetto quantitativo per ciascuna fonte di reclutamento. Se si utilizza una sola fonte, la risposta potrebbe essere semplice, ma abbiamo dimostrato che ridurre i canali di reclutamento può essere una strategia rischiosa. Pertanto, è fondamentale utilizzare diverse fonti. Ecco l'ipotesi:

Avete raccolto 100 candidature utilizzando cinque fonti, ovvero cinque portali di lavoro che inevitabilmente presentano performance diverse. La questione ora è: da dove provengono questi 100 candidati? Considerando che i portali hanno differenti capacità di reclutamento, non ci si può aspettare una distribuzione uniforme di venti candidati per ciascuna fonte. Sarà più probabile che un portale produca cinquanta candidati, mentre un altro ne produca solo cinque.

A questo punto, è il momento di verificare i dati. Tornate sui cinque portali per controllare i numeri che vi forniscono: 38-24-42-19-36, per un totale di 159 candidati. Com'è possibile? Semplice, ci sono 59 candidature duplicate. Ora, come identificare quali sono le duplicazioni? E soprattutto, una volta trovate, come decidere se attribuire una candidatura al portale A

o al portale B? Come linea di principio, si dovrebbe assegnare la candidatura al portale che l'ha generata per primo, ma... riuscite a verificarlo manualmente? Non entrerò nel dettaglio sulla verifica della provenienza delle candidature ricevute via e-mail, ma come avrete intuito... il meccanismo non è molto diverso.

Capire da dove arrivano le candidature è fondamentale per avere il primo indicatore di performance: il costo di acquisizione.

Vi siete mai chiesti quanto costa un candidato? Qualcuno potrebbe pensare: "Perché, costa?" Sì, e costa caro. Se dividete il budget che avete investito per avviare la ricerca per il numero di candidati raccolti, otterrete un primo indicatore: il costo medio di acquisizione per il singolo processo.

Ricollegandoci all'esempio che vi ho fatto, se per i cinque portali scelti per la vostra selezione avete speso 1000€, avrete un costo medio di acquisizione di 10€ a candidato. Tanto? Poco? Non è possibile stabilirlo, poiché si tratta di un dato medio, che oltretutto non fornisce indicazioni sulla qualità del candidato.

Se poi dividete il budget destinato a un singolo portale per il numero di candidati generati, troverete costi molto diversi: esistono fonti che costano 1€ e altre che arrivano fino a 30€. Confrontando questi due costi, potete

iniziare a fare delle considerazioni sull'utilità della fonte (ricordate sempre l'esempio della super car). Tuttavia, è importante verificare quanti candidati vengono realmente forniti da ciascuna fonte e, soprattutto, se sono candidati "buoni" oppure no.

In merito a ciò, passiamo all'aspetto qualitativo: è meglio il candidato acquisito al costo di 30€ o quello acquisito al costo di 1€? Se quello da 30€ lo assumete, direi che la risposta è scontata. Da qui in poi entra in gioco la misurazione di assunti per fonte di reclutamento, e cioè: da dove vengono i candidati che assumo? Secondariamente, conoscendo il budget allocato, riuscirete a determinare il ROI effettivo, cioè il costo per singolo candidato assunto.

Questi dati sono molto importanti perché ci permettono di stabilire se, in vista di una prossima ricerca, sia opportuno attivare o meno una determinata fonte di reclutamento. Stiamo parlando di spesa, e come cita il detto: per ogni spesa serve misurare la resa!

Sarebbe molto interessante e utile misurare questi dati nel tempo, perché valutare la performance di un portale nel tempo ci dà un peso specifico più neutro e concreto di quello legato al costo per singola acquisizione, ma fare queste stime manualmente, diventa davvero un'impresa titanica!

Stiamo toccando un punto cruciale, perché la misurazione delle azioni e delle scelte ci permette di migliorare il processo e di compiere scelte consapevoli!

In realtà, la misurazione potrebbe essere ancora più sofisticata utilizzando degli indicatori intermedi:

- **Valutazione per fonte di reclutamento:** Si fissa un indicatore medio di valutazione per ogni candidato ricevuto (un numero, le stelline etc.) e si valuta la qualità media dei candidati che provengono da questa o da quella fonte;
- **Attività per fonte di reclutamento:** Considerando che diversi candidati hanno superato gli step di selezione, potrebbe essere utile sapere che, nella short list finale di quattro candidati, ben tre provenivano dalla stessa fonte di reclutamento, anche se nessuno di loro è stato assunto. Di fronte a questo dato, chi non riattiverrebbe la stessa fonte di reclutamento per future ricerche?

Gli indicatori da tracciare sono tantissimi, e per avere un quadro completo è fondamentale includere parametri rilevabili prima, durante e dopo il processo di selezione.

5.2 ABBIAMO FATTO SEMPRE COSÌ

La spesa diretta è facile da comprendere e coincide con la somma delle fatture pagate al fornitore di questo o di quel servizio, ma dobbiamo considerare anche la spesa indiretta, più difficile da misurare e spesso più impattante.

Il costo indiretto è determinato anzitutto dal tempo che dedichiamo alla ricerca e selezione del personale. Il nostro tempo non è gratuito, e quando decidiamo di investire in una determinata attività, lo facciamo sempre a discapito del tempo che potremmo dedicare ad altre attività (più o meno importanti, più o meno strategiche, più o meno gratificanti).

La variabile tempo non solo incide sul nostro operato, ma anche sul cliente interno per il quale stiamo svolgendo la selezione. Pensiamo a un macchinario in una fabbrica che rimane fermo perché manca l'operaio, a un camion per i trasporti che non parte perché manca l'autista, o a una trattativa che non si conclude perché manca il commerciale, e così via. In ogni ufficio, e per ogni posizione vacante, l'impatto economico indiretto va misurato in termini di mancato fatturato.

Ogni giorno in cui una posizione rimane scoperta, il costo derivante dal mancato fatturato potrebbe raggiungere cifre molto elevate, ben superiori a quelle spese per la selezione.

A questo punto, il primo indicatore importante da misurare è il *time to hire*. Il *time to hire* è il tempo che intercorre tra la ricezione della richiesta (dal dipartimento interessato) e il momento in cui essa viene realmente soddisfatta, con l'identificazione della risorsa e la sua assunzione. Ad esempio, ho ricevuto la richiesta il cinque settembre, la risorsa è stata individuata e ha firmato il contratto il cinque novembre: sono trascorsi cinquantacinque giorni.

Cinquantacinque giorni sono troppi? Sappiamo che più breve è il nostro *time to hire* e più performante è il nostro processo.

E se volessimo confrontare questa ricerca con quella effettuata nell'anno precedente, per sapere se il suo *time to hire* è stato più lungo o più breve? E se volessimo fare lo stesso calcolo per tutte le ricerche condotte nel corso dell'anno, in modo da ottenere il *time to hire* medio? E se calcolassimo anche il *time to hire* medio degli anni passati, per valutare e confrontare il lavoro dei nostri recruiter? Interessante, vero?

Tuttavia, il *time to hire* non è l'unico indicatore che possiamo utilizzare per migliorare le performance dell'ufficio HR.

Altri indicatori utili potrebbero essere:

- Quanto tempo impieghiamo dalla pubblicazione dell'annuncio per fissare i primi colloqui;

ASSUMERE SENZA MAL DI TESTA

- Quanti colloqui svolgiamo per ogni singola ricerca;
- Quanti colloqui facciamo per ogni candidato;
- Quante attività rileviamo per ogni singolo candidato;

e così via...

Può sembrare maniacale, ma non dimentichiamo che più dati abbiamo a nostra disposizione, più possiamo migliorare il nostro lavoro e la sua qualità.

Abbiamo visto che, indipendentemente dagli indicatori tracciati, la loro misurazione manuale richiede uno sforzo enorme. Tuttavia, tutti questi dati possono essere **FACILMENTE** estratti da report **GIÀ ESISTENTI!** E dove si trovano questi report? In un ATS!

Il processo di reclutamento è una fase importantissima nell'economia di un'azienda e deve essere costantemente ottimizzato, in ogni sua parte.

L'ATS è uno strumento prezioso per i team di reclutamento, in quanto consente loro di analizzare ogni singola attività del processo di selezione, dalla pubblicazione dell'offerta di lavoro fino all'assunzione, perfezionandolo in ogni suo aspetto.

Non tutto ciò che desideriamo potrebbe essere disponibile in un ATS, da qui la necessità di scegliere quello più

adatto, ma oggi è davvero impensabile fare a meno di questo strumento.

Sì, direte voi, ma quanto costa?

In questo capitolo abbiamo esaminato il costo della mancata digitalizzazione del processo.

Abbiamo visto come la manualità del processo crei ostacoli insormontabili e come tutto ciò impatti sul *time to hire*. Abbiamo anche visto come il *time to hire* possa avere conseguenze di costo ancora più significative sul processo produttivo di un'azienda.

Ora sappiamo che quando parliamo di “costo del software” dobbiamo ricordarci di confrontarlo con il “costo della manualità”.

Mai dare nulla per scontato

HR STORIES – SESTO RACCONTO

Lunedì 21 marzo, anno 2022
MMD Development Company
ore 08:20 am
parking - Silvia's car
Silvia

Non mi sembra vero, questa selezione da incubo sta per concludersi.

Squilla il telefono... La Dottoressa!

Non avevo dubbi, mi sembrava strano che non avesse ancora chiamato...

“Dottoressa buongiorno... sì, sono appena arrivata... sono prontissima Dottoressa, vedrà che oggi troverò il nostro candidato ideale... ma certo Dottoressa, sarà la prima a saperlo... Buona giornata Dottoressa!”

Chiudo il telefono, un brivido mi attraversa tutta la schiena.

E se i colloqui non andassero bene?

Nel mio film personale, mi rivedo nuovamente ripresa dal basso verso l'alto...

Non è possibile!

Cerco di cancellare questi pensieri negativi dalla mia testa, ho fatto una selezione attenta e scrupolosa che mi è costata giorni... Giorni ricolmi di fatica e di stress.

I colloqui devono per forza andare bene!

Mi faccio coraggio e scendo dalla macchina. Con passo deciso, vado incontro al mio destino.

Candidati... a noi!

Lunedì 21 marzo, anno 2022
MMD Development Company
ore 18:00 pm
sala dei colloqui - scrivania
Silvia

“Antonio, la sua esperienza è perfettamente calzante con quello che stiamo cercando. Inoltre, mi ha scritto che vive in Germania, quindi conoscerà bene il tedesco”, Antonio annuisce “, e per noi è un requisito fondamentale. A questo punto ci risentiamo la settimana prossima per un colloquio con il responsabile del dipartimento e con l'amministratore delegato”.

“Ne sono molto entusiasta, non vedo l'ora!”

“Direi che per il momento possiamo salutarci. Le auguro una buona giornata.”

“Anche a lei.”

Il candidato esce soddisfatto dalla stanza. Io sono ancora seduta, osservo il vuoto. Questa sessione di colloqui mi ha letteralmente sconvolta. Il mio cellulare mi chiama, è Manuela.

Finalmente una voce amica, ne ho proprio bisogno!

“Manu! Come stai? Come sta andando la tua vacanza?”

“Benissimo! Questa vacanza ci voleva proprio. E te? È tutto il giorno che ti penso, come sono andati i colloqui?”

“Alla fine, in calcio d’angolo, sono riuscita a trovare un candidato da presentare alla Dottoressa, ma il resto della giornata è stata un delirio. Più che un’esaminatrice sono stata una psicologa...”

“Ma dai, non ci credo...”

“Ho passato in rassegna soggetti psichiatrici con turbe notevoli. Guarda, non so nemmeno da dove iniziare.

“Dai, racconta!”

“Allora... C’è stata una candidata con forti manie di protagonismo e doti da veggente. Ha predetto che un giorno io lavorerò per lei, diventerà, in pratica, il nuovo amministratore delegato, o il nuovo presidente; un hipster con la passione per le grigliate all’aperto e le barzellette; un nerd assonnato e in forte ritardo, che continuava ostinatamente a darmi del tu e a sbadigliare... Ah, c’è stato pure un candidato che mi ha parlato della cacca molle del suo cane”

“Penso possa bastare, ho inquadrato perfettamente la situazione. Parlami, invece, dell’ultimo.”

“È stato un vero miracolo, da un branco di disadattati è spuntato fuori “il candidato perfetto”.

“Menomale, immagino quindi che abbia tutti i requisiti richiesti.”

“Assolutamente sì, è perfettamente in linea con il profilo che stiamo cercando”:

“Quindi parla pure il tedesco...”

“Ma certo, vive in Germania! Ovviamente, per questo lavoro è disposto a trasferirsi”.

“Ci sono tante persone che vivono in Italia ma non sanno parlare l’italiano... L’hai sentito parlare in tedesco?”.

“Mi ha detto che lo sa parlare, essendo un requisito fondamentale sarebbe stato un pazzo a mentire.”

“Hai ragione, sarebbe stato un pazzo ma... vista la giornata...”

Martedì 29 marzo, anno 2022

MMD Development Company

ore 11:00 am

Doctor’s office

Silvia e la Dottoressa

Io e la dottoressa siamo comodamente sedute su due poltrone, strategicamente disposte davanti a un monitor che, tra pochi secondi, si rivelerà essenziale per il colloquio con Antonio, il candidato.

Si collegherà con noi dalla Germania, e già questo... è un ottimo biglietto da visita!

Germania = Tedesco = Candidato PERFETTO = Assunzione = Dottoressa felice!

Sul monitor appare il volto sorridente di Antonio.

“Antonio Buongiorno!”

“Buongiorno signora Persichetti!”

“Le presento subito il nostro Amministratore Delegato...” “

La Dottoressa, con slancio e professionalità, entra nella conversazione.

“Guten morgen, Antonio”

Silenzio, Antonio non risponde.

Vabbè, ha già salutato prima...

“Welche berufserfahrungen haben sie?”

Dopo qualche attimo di silenzio...

“Potrebbe ripetere che non si sente bene?”

“Welche berufserfahrungen haben sie?”

La Dottoressa, con la sua solita calma, sta riformulando la domanda scandendo bene ogni parola.

Dai Antonio, non mi deludere... Di alla Dottoressa quali sono le tue esperienze lavorative...”

Dopo interminabili attimi di silenzio, Antonio si decide finalmente a parlare.”

“...ja...”

Era meglio il silenzio!

“Antonio grazie, per oggi può bastare, la ricontatto io per i prossimi step.”

“Signora Persichetti, cosa sono gli step, mi scusi...”

“Non importa Antonio, la ricontatto io. Buona giornata.”

Chiudo velocemente il collegamento. La Dottoressa mi sta guardando con aria minacciosa, insolita per la pacatezza che la contraddistingue.

Aiuto!

“Signora Persichetti, non crede che con un test di tedesco si sarebbe risparmiato il tempo dell’Amministratore Delegato?”

Sicherlich... Lo penso soltanto, in questo momento il tedesco sarebbe del tutto inappropriato... Opto per l’italiano.

“Certamente, Dottoressa...”



*Sitcom HR Stories –
Guarda l'Ottavo e Dodicesimo episodio*

6.

Strumenti di selezione

Durante il processo di selezione, ci sono momenti in cui si ha la sensazione di essere sulla strada giusta, si è convinti che la parte difficile sia passata e che da quel momento in poi sarà tutto in discesa.

Per rendere tutto più chiaro, ecco un esempio:

Avete letto tanti CV, fatto molte telefonate, speso molta energia, e finalmente avete il vostro pool di candidati, con cui avete già avuto un primo confronto veloce, fissando le prime giornate di colloquio. Ecco, in quel momento, anche se il lavoro non è ancora finito, siete pervasi da un senso di ebbrezza, e come un animale a caccia iniziate a percepire la vicinanza della preda.

Arriva il momento dei primi colloqui e vi svegliate di buon umore, consapevoli che quel giorno sarà decisivo

per la selezione, sicuri che a breve... tutto andrà come deve.

Ma analizziamo questa faticosa giornata nel dettaglio, partendo dalle prime ore della mattinata lavorativa. Ore 9.30: al centralino vi avvisano che il primo candidato è all'ingresso. Vi incamminate per andare ad accoglierlo. Eccolo! Lo salutate e gli porgete la mano, ed è in quel preciso istante che avete una rivelazione: la giornata non è iniziata come speravate! Quel primo candidato, che ora vi sorride nervoso, non è esattamente come lo avevate immaginato.

Siete molto combattuti, perché da un lato la vostra professionalità vi sprona, convincendovi che farete un bel colloquio e che la persona che avete di fronte probabilmente vi sorprenderà; dall'altro, l'istinto vi suggerisce che il candidato, a prima vista, non è quello giusto, non va bene. E adesso?

Da professionisti quali siete, non potete fare altro che dedicare il tempo necessario a un colloquio strutturato, alla ricerca di uno spiraglio che vi consoli, mostrandovi che in fondo non avete sprecato tempo. Professionalità o istinto, istinto o professionalità... E attenzione, stiamo parlando della primissima sensazione. Il candidato potrebbe avere le migliori competenze, ma la vostra percezione è che qualcosa non sia in equilibrio, che non vada per il verso giusto. Stiamo parlando di sfumature.

Contrariamente a ogni vostra previsione, vi rendete conto che, tra i convenevoli e un bel "le faremo sapere",

siete solo all'inizio del vostro processo di selezione. Il 12,5% della vostra giornata è stato consumato con un candidato che, dopo soli dodici secondi dall'incontro, sapevate inadatto, vedendo sfumare tutte le aspettative che avevate riposto in lui.

La sensibilità e il feeling di chi si occupa di selezione, dopo alcuni anni di esperienza, sono spesso vincenti. La selezione, per definizione etimologica, è scegliere secondo un proprio gusto, e pertanto, come nella vita, la prima impressione risulta fondamentale.

Quante volte, dopo aver assunto una persona, sforzandovi di dare maggior peso al lato tecnico e meno a quello personale, vi siete pentiti della scelta e di non aver ascoltato il vostro intuito? Del resto... l'istinto è il frutto audace dell'esperienza!

Ma in questo momento del processo, come potrebbe aiutarvi la tecnologia?

Come ogni cosa, la tecnologia nasce per far fronte a un bisogno e, in questo momento, il vostro bisogno è quello di avere una veloce anteprima del candidato, ancor prima di fare il colloquio. È ormai evidente che una semplice telefonata non sia più sufficiente! Andiamo a vedere insieme, quali strumenti ci vengono messi a disposizione dalla tecnologia.

6.1 VIDEO INTERVISTE AUTOMATIZZATE

La vista è il senso sul quale ogni selezionatore fa più affidamento. Guardare i dettagli aiuta a intuire la persona, e se la stessa possa fare al caso nostro. Indubbiamente, la selezione del personale è un'attività che richiede la presenza fisica. Può quest'ultima essere sostituita con successo da una presenza virtuale? Può essere svolta da remoto? Sto parlando dei colloqui on-line.

Il distanziamento sociale portato dal Covid ci ha abituato a fare colloqui, e non solo, anche da remoto, utilizzando vari strumenti di videoconferenza. Tutti questi strumenti hanno una caratteristica fondamentale, il "real time". Durante l'interazione, le persone coinvolte si trovano contemporaneamente davanti a un dispositivo. Una soluzione che si è dimostrata molto efficiente ed efficace, riducendo le distanze, i costi e i tempi, sia per i candidati che per i selezionatori.

Inoltre, il video può essere salvato per il futuro. Quindi, il colloquio da remoto può essere un valido supporto nel processo di selezione. C'è un piccolo problema però: si è costretti a essere presenti contemporaneamente davanti a un dispositivo, obbligati a essere attori attivi del processo. Esiste, invece, un'altra tecnologia, neanche così esclusiva, che permette di registrare dei video in modo autonomo, asincrono tra chi registra (candidato) e chi, in un secondo momento, vedrà il video (selezionatore).

A cosa serve un sistema di video asincroni?

La tecnologia, come spesso accade, permette di supplire all'aspetto quantitativo e qualitativo. Con il video asincrono, il recruiter ha la possibilità di approfondire la conoscenza del candidato, il quale avrà modo di presentarsi in maniera più personale, andando oltre alle informazioni presenti nel suo c.v. In questo modo, emergeranno aspetti del candidato che difficilmente sarebbero emersi da una semplice lettura del c.v.: personalità, capacità comunicative, motivazione, atteggiamento, linguaggio verbale e non verbale etc. Insomma, il recruiter avrà una panoramica completa del candidato e la sua valutazione sarà molto più ricca.

Ma il recruiter, in questo caso, cosa deve fare?

Deve semplicemente predisporre delle domande, per candidato o per talent pool, e il sistema automaticamente ingaggerà i candidati per eseguire il video, rispondendo alle domande preventivamente impostate.

E il vantaggio?

Mentre svolgete altre azioni importanti, la macchina lavora per voi, raccogliendo informazioni. Adottare questo sistema vi permetterà, soprattutto in presenza di un elevato numero di candidature, di accelerare il processo di pre-screening e risparmiare tempo.

Questa tecnologia non sostituisce il colloquio reale, sia di persona che da remoto, ma sarà poi l'utente finale a decidere come utilizzarla nel singolo processo. Si tratta indubbiamente di un valido aiuto, sia nella fase di pre-screening che nelle fasi più avanzate.

Ma l'aspetto quantitativo non è l'unico pregio di questa tecnologia, scopriamone altri:

- **IL CONFRONTO.** Per quanto un recruiter, dopo aver disposto tutti i colloqui in un'unica giornata, possa decidere di fare a ciascun candidato le stesse domande, i colloqui prenderanno inevitabilmente strade diverse, rendendoli quindi poco confrontabili tra loro. La distorsione deriva principalmente da due fattori: il recruiter, che a causa di stanchezza o di eventi imprevisti, cambia comportamento e atteggiamento durante la giornata; e il candidato, che con la sua distinta capacità d'interazione, positiva o negativa, può portare il recruiter a seguire approcci diversi. Nella fase finale di una selezione, quando si arriva alla short list, il giudizio personale ha un peso preponderante e non richiede confronti. Tuttavia, in una fase iniziale, poter visionare diversi video omogenei, di pochi minuti e senza interferenze, può facilitare un confronto più razionale. Se consideriamo che alcuni processi possono coinvolgere più attori, tra HR e line manager, disporre di strumenti di confronto può risultare determinante.
- **IL LORO AMBIENTE.** Per sostenere il colloquio, è abitudine che il candidato si rechi presso i vostri uffici. Non è una sua scelta, semplicemente risponde al vostro invito. Quando utilizzerete dei video colloqui automatizzati, potrete scoprire qualcosa in più del candidato. Infatti, il candidato dovrà scegliere l'ambiente, il luogo dal quale connettersi e registrare il

video. Vi sembra eccessivo? Cosa pensereste di un candidato che effettua la videochiamata dall'auto? E di un candidato, che invece, si connette da una panchina di un parco giochi? In ogni caso, grazie all'ambiente scelto, potrete cogliere sfumature che diversamente non avreste potuto carpire.

- **IL TIMING.** Anche il tempo di risposta è un'informazione utile. Un candidato che risponderà al colloquio nelle prime ventiquattro/quarantotto ore sarà sicuramente più interessato rispetto a un candidato che risponderà dopo cinque giorni.
- **LA MEMORIA STORICA.** I video possono essere riutilizzati anche dopo mesi, e sono un ottimo strumento per far riaffiorare i dettagli. Il poter vedere un video girato mesi prima, vi permetterà di velocizzare il processo e di ricordare ulteriori informazioni collegate al profilo del candidato, il quale potrebbe rivelarsi adeguato alla vostra nuova ricerca. In fondo, il video è la versione tridimensionale della fotografia che troviamo su ogni cv, che ha la funzione di comunicare qualcosa in più sul candidato e di aiutare il recruiter a ricordare.

Questi sono solo alcuni dei tanti vantaggi. Lo strumento è facile da reperire e da utilizzare, ma fate attenzione alla strategia.

Esistono tecnologie che costituiscono il nucleo di un processo, indispensabili e fondamentali, come un ATS. Altre, invece, sono complementari, come i video automatizzati. Utilizzando solo strumenti complementari,

senza una strategia di aggregazione dei dati – sulla scheda candidato – si rischia di ampliare il problema della gestione delle informazioni. Se si recluta via e-mail, inserendo le anagrafiche in un foglio Excel, dove si possono archiviare i video registrati? Sulla piattaforma? Ma come ritrovarli? Come collegarli? Quanti strumenti sarà necessario usare per consultare un solo candidato? Non rendiamoci la vita difficile! L'intero processo deve seguire una strategia che ci permetta di semplificare l'attività complessiva, e non solo un piccolo segmento di essa.

6.2 RECRUITER O GURU

Il compito di un recruiter è quello di esprimere un giudizio basato prevalentemente su caratteristiche personali rapportate all'ambiente. Difficilmente, è in grado di esprimere giudizi su temi tecnici, soprattutto su lavori che non ha mai fatto.

Vi faccio alcuni esempi.

Nel 2024, può aver senso fare una domanda sulle capacità di utilizzo del PC? Quale pensate possa essere la risposta? Ve lo dico io, “capacità e competenze informatiche”: Buone! Ma sarà vero? Chi le verifica?

Avete mai visto un recruiter testare le capacità di utilizzo di Excel a un candidato che deve essere assunto nel reparto Finance?

Pensate a un commerciale che ha poca dimestichezza con i numeri: può essere, secondo voi, un bravo commerciale? Io... ho forti dubbi! Ma chi lo testa?

Altro esempio: avete una posizione da ricoprire per la quale è indispensabile la padronanza del tedesco, ma voi il tedesco non lo sapete. Non potete, di certo, farvi bastare la risposta del candidato e/o quello che c'è scritto sul CV. E allora, cosa potete fare? Potete chiedere aiuto a un vostro collega ma:

- Il vostro collega sarà sempre disponibile?
- Come fate a valutare il livello del vostro collega come esaminatore?
- Anche ammettendo che sia un madre lingua, conoscere una lingua non vuol dire avere le capacità di saper valutare.

Non sarebbe più semplice usare dei sistemi di test, prima di scoprire che il candidato non possiede le competenze necessarie? Questa scoperta, solitamente, avviene quando è troppo tardi, ossia dopo la sua assunzione, con la conseguenza che anche voi potreste essere valutati internamente in modo non appropriato.

Anche in questo caso, ci sono tantissime piattaforme disponibili, con test certificati che vi metteranno al riparo da figuracce, velocizzando il vostro processo. Come per il video, vi permetteranno anche di storicizzare i dati. Stiamo parlando di uno strumento complementare, quindi sarà opportuno inserirlo all'interno di una strategia che riguardi l'intero processo complessivo.

Questo approccio può riguardare non solo i test sulle competenze tecniche (hard skills), ma anche quelli sulle soft skills. È stato dimostrato che uno dei motivi principali di assunzioni fallimentari è focalizzare tutta l'attenzione sulle competenze tecniche, mettendo in secondo piano le soft skills. Le soft skills, infatti, sono fondamentali e non possono essere sottovalutate, poiché mostrano le reali capacità del candidato di inserirsi e adattarsi all'interno di un determinato ambiente aziendale, oltre che di collaborare efficacemente con i colleghi.

Tra le soft skills più ricercate da un recruiter, e quindi dalle aziende, ci sono sicuramente l'adattabilità, il lavoro di squadra, il problem solving, la leadership, la gestione del tempo, la comunicazione e la creatività. La valutazione delle soft skills può fare la differenza e risultare spesso decisiva nella scelta del candidato. Anche in questo caso, però, è importante prestare attenzione alla pianificazione e a dove collocare questo strumento all'interno del processo di selezione. Spesso i test sulle soft skills vengono posti alla fine del procedimento, nella short list, ma un'interessante alternativa potrebbe essere quella di sfruttare test più semplici e rapidi per raccogliere informazioni preliminari. Questi test potrebbero rivelarsi una carta vincente al momento del colloquio.

Pensate, infatti, quanto possa avvantaggiarvi iniziare i colloqui conoscendo già alcune caratteristiche dei candidati.

Ad esempio, se dovete valutare un candidato per una posizione di leadership in un piccolo team, e in una fase preliminare il candidato ha mostrato delle lacune in termini di leadership, potrete concentrarvi direttamente su questo aspetto senza perdere tempo su altre questioni meno rilevanti.

In conclusione, l'utilizzo della tecnologia renderà il vostro lavoro più semplice, ottimizzandolo sotto ogni aspetto. Gli strumenti esistono, sono facilmente accessibili e non hanno costi proibitivi; in ogni caso, ricordate che il costo di un errore è molto più elevato di quello di un qualsiasi video o test da somministrare!

Feedback

HR STORIES – SETTIMO RACCONTO

Giovedì 31 marzo, anno 2022
MMD Development Company
ore 09:00 am
Reparto risorse umane
Silvia's office - scrivania
Silvia

Per il prossimo colloquio con la Dottoressa non posso sbagliare!

Ripenso al colloquio imbarazzante di martedì. Mi sono sentita un'incapace, anche se so di non esserlo... ma la Dottoressa lo saprà? Ho paura di aver perso la sua stima e devo assolutamente recuperarla. Ero così sicura della mia scelta, il suo profilo era stato promosso da tutti i reparti competenti. Il mio unico errore è stato quello di fidarmi ingenuamente di lui, senza verificare, indicando nel suo profilo: Conoscenza lingua tedesca, scritta e parlata - OTTIMA.

Squilla il telefono, linea interna, ho un brivido... Guardo il display del telefono, è l'interno di Manuela...

Per fortuna!

Tiro un sospiro di sollievo.

“Ciao Manu!”

“Ciao Silvia, mi hanno detto che mi cercavi.”

“Sì, ho bisogno di te. Ho altri due o tre candidati appetibili...”

“Addirittura tre?”

“Sì, lo so, un miracolo!” *Anch'io stento a crederci...* “E dovrei sceglierne almeno uno da presentare alla dottoressa, ma questa volta non posso sbagliare! Questa volta deve essere quello giusto. Ti mando per e-mail i profili dei candidati, avrei bisogno anche di un tuo parere, mi sarebbe di grande aiuto per la scelta.”

“Ma parlano tedesco?” Manuela mi porge la domanda fatale.

“Sì, Manu, questa volta lo parlano davvero. Allora che fai, mi aiuti?”

“Io sto andando a prendermi un caffè, portami in sala break le candidature cartacee, così ci diamo un'occhiata insieme e ti dico.”

“Grande Manu, grazie! Arrivo subito!”

Piena di speranza, recupero dai faldoni le tre candidature.

Questa volta andrà tutto liscio, me lo sento!

Sto per uscire dalla stanza, squilla il telefono, linea esterna, anche se con titubanza... rispondo.

“Persichetti? - *Lo sapevo, sempre nei momenti meno opportuni...* - Buongiorno signor Puma, mi deve scusare ma sto andando in riunione, ci dobbiamo sentire in un altro momento... Buona giornata!”

Giovedì 31 marzo, anno 2022
MMD Development Company
ore 09:45 am
corridoio
Silvia

È stata una vera fortuna incontrare anche Alessio del reparto marketing, un'e-mail da mandare in meno. Devo sbrigarmi, devo appuntarmi i loro feedback prima che li dimentichi.

Allungo e velocizzo il passo, per quanto i tacchi me lo consentano. Mentre penso a quanto possa essere comodo venire al lavoro in scarpe da ginnastica, cerco anche di ripassare e memorizzare quello che Alessio e Manuela mi hanno appena detto.

Spero di ricordarmi tutto...

Arrivata! Vado subito alla scrivania, apro al pc il foglio Excel delle candidature e dispongo quelle cartacee sulla scrivania.

Oddio, qui manca un foglio! Sicuramente lo avrà preso per sbaglio Alessio, insieme ai documenti che portava con sé. Vabbè, dopo lo chiamo.

Trasferisco velocemente i dati che ho nella mia testa sul pc, anche se alcuni sono un po' confusi.

Finisco di inserire i nuovi dati per ognuno dei tre candidati e mando via e-mail i loro c.v. al reparto commerciale. Faccio mente locale per capire se ho scordato qualche reparto.

Ma certo, il reparto IT! Vado da Michele, faccio prima.

Raccolgo le candidature cartacee e vado di corsa al reparto IT, o meglio, l'intenzione è quella di andare di corsa al reparto IT ma il telefono ha in serbo per me altri progetti. Linea interna, piani alti. Mi faccio coraggio e rispondo.

“Dottoressa buon giorno! Stia tranquilla, entro stasera fisserò con lei un altro colloquio, e vedrà che questa volta le farò incontrare il candidato giusto. La chiamo io più tardi. Si fidi di me...”

Metto giù il telefono. Visto l'ultimo colloquio, la mia frase di congedo è stata decisamente coraggiosa. Mi guardo intorno un po' spaesata.

Che stavo facendo? Giusto, Michele!

Tutto questo stress mi sta disorientando. Come finisco questa selezione... chiedo le ferie!

Esco dalla mia stanza, o meglio, vorrei uscire dalla mia stanza ma vengo trattenuta nuovamente dal fato, che questa volta porta il nome di Veronica.

“Dottoressa buongiorno.”

“Buongiorno Veronica, dimmi tutto.”

“Ha chiamato una persona infuriata, dice di aver mandato un c.v. per una nostra ricerca e di non aver mai ricevuto un feedback.”

“Mandami i dati di questa persona, così posso provare a capire... Ma io comunque non riesco a rispondere a tutti, avrò ricevuto un migliaio di candidature, come faccio, non sono mica un robot. È impossibile!”

Veronica mi guarda come se fosse distante dalle mie preoccupazioni, come del resto si sentono tutti gli ambasciatori ... che non portano pena.

“Non so cosa dirle... intanto le mando i dati.”

“Grazie Veronica.”

Sarebbe sicuramente corretto dare un riscontro a ciascun candidato, ma è umanamente impossibile. Forse avrei dovuto impostare lo stesso messaggio da inviare a tutti i candidati che non ho preso in considerazione: “Caro candidato, mi piace ... ma non vai bene, ti mancano delle competenze ... sei sicuramente una brava persona ma non posso mandarti avanti in questa selezione perché ci sono candidati migliori di te”. Magari avrei evitato queste ultime parole, magari avrei scritto: “Grazie ugualmente per esserti candidato”. Aprire una selezione e pubblicare un annuncio è un po' come organizzare una gara, una maratona, e l'idea di non poter ringraziare tutti i partecipanti mi ha sempre messa a disagio. Ma se avessi scritto a ognuno di loro... la maratona l'avrei corsa io. Da sola.

Veronica esce dalla mia stanza e io appresso a lei. Mi sto dirigendo finalmente al reparto IT.

Entro oggi questa selezione deve finire! Ci mancava solo il candidato infuriato...

Mentre cammino a passo svelto lungo i corridoi, ho la strana sensazione di aver scordato qualcosa...

ASSUMERE SENZA MAL DI TESTA

La pagina mancante!

Cambio rotta, vado prima al reparto Marketing a recuperare “un pezzo di curriculum”.



Sitcom HR Stories – Guarda il Decimo episodio

7.

L'evoluzione della specie: non si finisce mai di archiviare

Pensare che i lavori manuali siano circoscritti alle prime fasi della selezione è un grande sbaglio.

Quando vi trovate nel bel mezzo della vostra selezione, le interazioni proseguono e di conseguenza il flusso di informazioni da gestire non può considerarsi concluso. Il flusso riguarda due direzioni: i “candidati” e i “clienti interni”.

Mentre i candidati sono speranzosi di ricevere una vostra telefonata, voi necessitate di un confronto con i vostri clienti interni per avere delle valutazioni tecniche.

7.1 L'ATTESA DEL CANDIDATO

Il candidato, dopo l'inoltro della sua candidatura, entra nel loop dell'attesa. Le sue aspettative nei vostri confronti si elevano all'ennesima potenza, immagina di ricevere un feedback, e forse anche più di uno. Si lascia sopraffare dai dubbi: "Perché nessuno mi risponde?" - "Sarò in linea con il profilo ricercato?" - "Ma io sono perfetto... o forse no?" - "Avranno ricevuto la mia e-mail? E se è finita nello spam?"

Più i giorni passano e maggiore è l'ansia di ricevere un feedback: "Ma perché non mi hanno ancora risposto? In fondo non ci vuole tanto, è una questione di educazione!"

Oggi, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, il candidato è un ambasciatore del vostro nome e anche un potenziale e futuro cliente, e pertanto dovete prestare molta attenzione alle esperienze che gli fate vivere.

Ma proseguiamo con le considerazioni del caso.

Avete affrontato il processo di candidatura, ora il candidato è in attesa.

Come potete gestire il feedback ai candidati?

In realtà, se ricevete le candidature via e-mail, il problema potrebbe essere parzialmente risolvibile. Potete impostare un "auto risponditore" che ringrazi per la candidatura inviata. In questo modo tutti i candidati riceveranno almeno una prima risposta.

Piccolo suggerimento: non usate la vostra e-mail, altrimenti chiunque vi scriverà... riceverà come risposta "Grazie per esserti candidato"! Dovrete creare un

account sul quale ricevere le candidature, preoccupandovi di tenerlo monitorato.

Ma se il candidato dovesse scrivervi una seconda volta, magari per un certificato o un'informazione dimenticata, cosa accadrebbe? Semplicemente che per ogni e-mail inviata riceverebbe sempre la stessa risposta. Mi viene in mente la famosa scena di un film: "Chi siete? Quanti siete? Un fiorino!" Nulla di grave, ma a livello d'immagine non credo sia il massimo.

E cosa accadrebbe se poi, contemporaneamente o a distanza di poco tempo, voi decideste di aprire una nuova ricerca usando lo stesso indirizzo e-mail? Ricevereste allo stesso indirizzo più candidature riferite a posizioni diverse. Una soluzione indubbiamente non ottimale.

In alternativa, potreste rispondere a tutti i candidati usando un testo preimpostato, facendo il classico "copia e incolla".

Oppure potreste prendere gli indirizzi e-mails di tutti i candidati che avete messo nel file Excel, inserirli nel campo "destinatario" e mandare contemporaneamente la risposta a tutti, in un colpo solo! Attenzione, però, a utilizzare il campo CCN, altrimenti gli indirizzi e-mails saranno visibili a tutti, situazione non bella e decisamente poco rispettosa della normativa GDPR, ma di questo vi parlerò nel prossimo capitolo.

E se nel file non ci sono tutti i candidati? E se qualcuno l'avete cestinato? Ci sono troppi "se"!

L'e-mail può funzionare, anche se lascia tante zone d'ombra, ma non è certo il sistema migliore per gestire le comunicazioni con tanti candidati.

E a questo punto... la domanda cruciale:
Cosa fa un ATS per aiutare un recruiter?

a) Come prima cosa risponde sempre e subito a ogni candidatura. Sembrerebbe una banalità ma non lo è. La “non risposta” è mortificante per chi scrive. Il silenzio è comunque un modo di rispondere, e nelle parole non scritte il candidato può leggere ciò che più teme: il totale disinteresse nei suoi confronti. Per evitare ciò, vi consiglio, infatti, di usare un ATS. Un software lavora sempre, giorno e notte, 24h su 24, dal lunedì alla domenica, e non ha vacanze, permessi o giorni di malattia. Inviare un feedback è un’azione semplice ma importante, è un gesto di cortesia indispensabile per far sapere al candidato che la sua candidatura è stata ricevuta. Nella comunicazione c’è un aspetto fondamentale che non può essere ignorato: A invia un messaggio a B, ma se B non risponde ad A, il processo di comunicazione non può considerarsi concluso, e l’interrogativo più grande generato da questo rapporto di comunicazione UNILATERALE sarà: “B ha ricevuto il messaggio di A?”;

b) Un ATS solitamente invia al candidato le credenziali di accesso alla propria area personale, in modo da renderlo autonomo nel caso volesse aggiornare i suoi dati personali, caricare delle referenze e/o aggiornare il C.V. L’ATS può aiutarvi anche nella gestione dei feedback negativi, quando è il momento di ringraziare e di comunicare la non idoneità alla mansione ricercata. Se volete, anche in questo caso potrete gestire questa fase delicata direttamente dalla vostra casella di posta, scrivendo delle e-mails individuali. Ma come ricordarsi

di averlo fatto? Dove archiviare queste informazioni? Con un ATS, invece, oltre a inviare i feedback, singoli o cumulativi, vengono archiviate tutte le singole attività, rendendole fruibili per il futuro.

Ancora una volta, avete visto come un ATS possa offrirvi supporto, facendovi guadagnare del tempo e consentendovi la completa gestione del processo, lasciando agli interlocutori una buona immagine di voi stessi e della vostra azienda.

7.2 IL FEEDBACK INTERNO

La richiesta di una ricerca per l'ufficio HR arriva sempre da un cliente, esterno o interno che sia (società di selezione o dipartimento interno), generando una relazione esterna all'ufficio stesso, il quale avrà necessariamente bisogno di dare e di ricevere dei feedback.

I feedback sono scambi di informazioni all'interno dell'organizzazione, estremamente importanti non solo nel momento contingente di una selezione ma anche in quello successivo, per il futuro.

Andiamo per gradi, replicando gli esempi precedenti per capire cosa succede. Il primo step consiste nel coinvolgere, in una fase della selezione, un responsabile di linea. Alcuni preferiscono iniziare il processo con un colloquio preliminare condotto dal dipartimento HR, seguito successivamente da un incontro tecnico con il responsabile di linea, altri invece preferiscono l'ordine inverso, ossia prima il responsabile di linea e poi

l'ufficio HR. Altri ancora preferiscono svolgere entrambe le fasi contemporaneamente. In generale, ritengo più funzionale coinvolgere la parte tecnica solo quando si è già arrivati a una short list. Questo perché coinvolgere i responsabili di linea nelle prime fasi significherebbe sottrarli alle loro attività principali, impegnandoli in compiti che non rientrano nel loro mansionario diretto. Indipendentemente dalla modalità scelta, la prima cosa da fare è condividere tutti i CV (o una parte di essi) con il cliente interno, affinché possa effettuare una valutazione tecnica. Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, questo potrebbe sembrare un passaggio, ma nasconde alcune insidie.

Chi non sarebbe tentato di prendere l'e-mail iniziale, quella con il CV allegato, inviata direttamente dal candidato, e inoltrarla al collega del reparto interessato per una valutazione tecnica? È un'azione che verrebbe istintiva a molti, e vi confermo che è possibile farlo, ma a quale costo? Quali problematiche potrebbe comportare?

Vi rispondo subito.

Prima osservazione banale: Supponendo che avete inoltrato delle candidature ad alcuni colleghi, cosa accadrebbe se una di esse fosse stata integrata dal candidato con un paio di e-mails successive? Sareste costretti a ricercarle e a inviarle tutte al cliente interno. Di nuovo un problema di immagine, e questa volta nei confronti di un cliente interno. Altro problema: come fare, in futuro, a ricordare quali C.V. avete inviato e a chi? Anche in questo caso, sarete costretti ad andare a filtrare le varie

e-mails... Un lavoro noioso e a basso valore aggiunto che vi ruberà decisamente troppo tempo.

Pensiamo ora al cliente interno che riceve la candidatura da voi inoltrata: quale utilizzo ne farà? La lascerà nella casella di posta limitandosi a prendere visione del cv? Stamperà il cv? Lo archiverà cartaceo in un faldone? O digitale in una cartella del suo desktop?

Nella vostra impresa, i processi non possono rimanere elementi statici: è importante adottare un'ottica di evoluzione, coerente con il mutare delle opportunità a vostra disposizione, favorite dal contesto esterno.

Altra fase del processo e altre informazioni da gestire: come raccogliere il feedback della linea interna?

Analizziamo un po' di possibili scenari:

Opzione 1: dopo aver svolto il colloquio insieme al cliente interno, il vostro collega vi restituisce le sue impressioni, leggendovi i commenti che ha scritto sopra a un foglio, o addirittura sul retro del C.V. del candidato. Come gestire queste informazioni? Potete decidere di non prenderne nota e di memorizzarle tutte, affidandovi alla vostra spiccata capacità mnemonica, oppure potete decidere di annotarvi i commenti del collega sopra a un foglio (che inserirete nel famoso faldone, allegandolo al c.v.) o dentro un file di word, oppure direttamente nel tabellone di Excel, in un campo apposito: "feedback interni".

Opzione 2: la linea ha svolto il colloquio separatamente, e per darvi un feedback decide di chiamarvi o di mandarvi un'e-mail. Risultato? Vi ritrovate all'opzione 1. Può anche capitare che non vi chiami e non vi mandi

nemmeno un'e-mail. Potrebbe, infatti, trattarsi di un collega che vedete regolarmente alla macchinetta del caffè e che decida di darvi il suo feedback durante un coffe break. Conseguenze? Vorrei non ripetermi ma... torniamo di nuovo all'opzione 1.

Il risultato è che un lavoro semplice ma strategico, come la raccolta di informazioni, si trasforma in una serie di scelte di comodo, apparentemente pratiche e a basso costo, che però rendono difficile la consultazione e il riutilizzo delle informazioni stesse.

Un'ultima domanda: Per conoscere la percentuale dei feedback positivi ricevuti in un anno, relativi ai candidati che avete inviato a uno specifico dipartimento, cosa dovete fare? Ecco ripartire la caccia al tesoro!

Se non volete trovarvi invischiati nell'ennesima "ricerca impossibile", la soluzione sta nell'adozione di uno strumento adeguato che vi fornisca il supporto di cui avete bisogno e che vi faccia lavorare serenamente, spendendo il vostro tempo in attività di valore e non in attività di data entry, o peggio ancora alla ricerca di informazioni. E quale sia questo strumento credo che oramai sia chiaro a tutti: un ATS!

Un ATS (Applicant Tracking System) invia i candidati al responsabile di linea in modo sicuro, ne tiene traccia e registra i feedback dei colleghi direttamente nella scheda del candidato, permettendovi di riutilizzare in futuro le informazioni storicizzate e di eseguire tutte le analisi statistiche necessarie. Facilita il lavoro di squadra, consentendo all'intero team HR di gestire le candidature e di creare una vera e propria talent pool. Inoltre,

come abbiamo visto all'inizio del capitolo, garantisce una risposta a tutti i candidati. Ricordate: un feedback, anche se negativo, rappresenta comunque una dimostrazione di attenzione e professionalità da parte della vostra azienda.

In sostanza, un ATS non solo ottimizza il lavoro dei recruiter, restituendo loro il tempo per dedicarsi ad attività più gratificanti e a una conoscenza più approfondita dei candidati, ma è anche di grande utilità per questi ultimi, i quali ricevono l'attenzione che meritano ed emergono per le loro competenze, avendo molte più possibilità di trovare il lavoro ideale.

Bisogna far sparire le tracce!

HR STORIES – OTTAVO RACCONTO

Venerdì 1° aprile, anno 2022
MMD Development Company
ore 09:00 am
Reparto risorse umane
Silvia's office - scrivania
Silvia

Qualcuno sta bussando alla porta. Prometto a me stessa che non permetterò a nessuno di complicarmi la giornata. Oggi deve andare tutto liscio.

“Avanti!”

“Buongiorno Dottoressa.”

“Buongiorno Veronica, dimmi tutto”.

“Si ricorda di quel candidato infuriato...”

Con decisione interrompo Veronica, che in questo momento sembra aver abbandonato i panni dell'ambasciatrice, diventando, a mio avviso, troppo insistente su quel candidato.

“Sì, me lo ricordo, ma ancora non ho avuto modo di controllare. Oggi pomeriggio ho il colloquio con l'Amministratore Delegato e sono presissima. Appena avrò modo, mi occuperò di lui.”

Veronica, non curante delle mie parole, continua a parlare...

Vuole rovinarmi la giornata?

“Ha chiamato di nuovo, e ancora più infuriato. Vuole che cancelliamo assolutamente tutti i suoi dati.”

Temevo il peggio, che ci vuole a cancellare un'e-mail.

“Ma certo Veronica, tranquilla, me ne occuperò io dopo il colloquio. Ciao Veronica, e grazie.”

Veronica esce dalla mia stanza, la giornata è salva. Oggi mi sento piena di energia, nessuno potrà darmi nuove preoccupazioni, sfido chiunque a riuscirci.

Squilla il telefono, linea esterna.

Sarà sicuramente il signor Puma.

“Persichetti?” *Mi sbagliavo, è un reduce dei colloqui folli della scorsa settimana.* “Mi dica Davide, cosa posso fare per lei?”

“Non mi avete fatto firmare il modulo per la Privacy, eppure siete obbligati a farlo. Non è che adesso vendete i miei dati a qualcun altro?”

Ma di cosa parla? Ma non sarà un pesce d'aprile?

“Mi scusi Davide, temo di essermi dimenticata di farle firmare il modulo. Glielo mando per e-mail, stia tranquillo.”

“Perfetto, mi raccomando, me lo mandi in mattinata. Possibilmente entro le dodici e trenta.”

Guardo l’orologio... alzo gli occhi al cielo.

Giusto perché oggi non volevo problemi...

“Ma certo Davide, nessun problema, glielo mando tra le dodici e le dodici e trenta. Scusi ancora per la dimenticanza e buona giornata.”

Ho bisogno dell’ufficio legale, ma prima... di un caffè!

Venerdì 1° aprile, anno 2022

MMD Development Company

ore 9: 40 am

Break room - macchina del caffè

Silvia e Manuela

Varco l’ingresso della break room con il morale sotto i piedi.

Ma è possibile che non me ne vada mai bene una?

“Ciao Silvia!”

“Ciao Manu!”

“Preparo un caffè anche per te?”

“Assolutamente sì, ne ho davvero bisogno”

“Ma dai, oggi per te è il grande giorno. Come mai sei così giù di morale? Hai scoperto che il candidato non è più disponibile per il colloquio?”

Manuela ha appena toccato un tasto dolente... Ebbene sì, chi lavora in questo mondo sa che può accadere l’irreparabile. Può capitare che, dopo tutti gli sforzi compiuti per individuare il candidato migliore, questo ti

abbandoni. Succede. Un po' come il futuro sposo che ti abbandona da sola sull'altare, o come il maratoneta che, a qualche centinaio di metri dalla vittoria, decide che quella non è la sua gara e si ferma, uscendo volontariamente dalla competizione. A volte, i candidati concordano data e ora del colloquio e poi non si presentano, senza nemmeno avvisarti. Come se questo fosse normale.

Personalmente, mi sono sempre chiesta se ci sia un modo per evitare tutto questo. A volte trovo articoli e approfondimenti sul "Candidate engagement", ma secondo me è solo una questione di buona educazione e rispetto. Fortunatamente, però, non è questo il problema che oggi mi tormenta. Mi affretto quindi a tranquillizzare, a riguardo, la povera Manuela, che continua a osservarmi ansiosa in attesa di una mia risposta.

"No, su quello sono tranquilla, mi ha appena confermato la sua presenza via e-mail."

"Allora cos'hai? Nuovi problemi all'orizzonte?"

Manuela mi porge il caffè. Stringo il bicchierino caldo tra le mani, fissando il liquido nero al suo interno.

"Guarda che per leggere i fondi del caffè lo devi prima bere..."

Accenno un sorriso. Menomale che c'è lei a tirarmi su di morale.

"Dai mi rispondi? Ci sono nuovi problemi all'orizzonte?"

"C'è un grande problema all'orizzonte..." Rispondo con profondo pathos, mettendo maggiore enfasi sull'articolo indeterminativo UN e sull'aggettivo GRANDE.

Porto finalmente il bicchierino alla bocca, bevo un sorso di caffè. Manuela mi osserva, è visibilmente in trepida attesa. La guardo intensamente, con l'aria di chi sta per svelare il mistero del secolo.

“...si chiama Privacy!”

Venerdì 1° aprile, anno 2022
MMD Development Company
ore 10: 30 am
Legal Office
Silvia e Chiara

“Allora, Chiara, sto facendo una selezione. Come devo comportarmi in merito al trattamento dei dati personali?”

“I candidati ti hanno mandato i loro c.v. tramite e-mail?”

“Sì”

“Allora, tramite e-mail, devi inviargli l'informativa sul trattamento dei dati personali entro trenta giorni dalla ricezione del c.v.”

“A tutti?”

“Ovviamente sì. Ma perché non lo hai fatto?”

“Sì, sì, sto provvedendo.”

Ho ricevuto centinaia di c.v., come caspita faccio?

“Se lo stai facendo, allora puoi stare tranquilla.”

“Un'ultima cosa, se qualcuno mi dovesse chiedere la cancellazione dei dati, è sufficiente eliminare l'e-mail, giusto?”

“Veramente no, è più complicato.”

Un'ondata di sconforto mi assale.

“Come prima cosa bisogna assicurarsi che non sia stato fatto un backup delle e-mails, poi bisogna verificare se il c.v. sia stato stampato o inviato, tramite e-mail, ad altri colleghi interessati. Nel caso, bisognerà eliminarne ogni traccia.”

Ho la sensazione di essere travolta da un macigno. Non so perché, ma nella mia mente affiorano le immagini di quei film dove il protagonista, ossessionato dall'idea di “far sparire le tracce”, distrugge documenti, assicurandosi di non lasciare in nessun luogo le impronte digitali. Il mio viso si fa cupo, e Chiara percepisce inevitabilmente il mio stato d'animo.

“Ma perché non ti prendi un software per gestire queste cose? Lui le fa in automatico e tu... ti semplifichi il lavoro.”

Dopo alcuni interminabili secondi di silenzio... inaspettatamente concordo con lei.

“Mi sa che ci devo pensare...”



Sitcom HR Stories – Guarda l'Undicesimo episodio

8.

Le regole del gioco: la normativa GDPR

A questo punto del nostro viaggio, i criteri per orientare la propria scelta operativa potrebbero sembrare evidenti. Tuttavia, la decisione adottata non è sempre quella “giusta” o più ragionevole. In quest’ottica, molti recruiter potrebbero obiettare: “Io voglio continuare a fare come ho sempre fatto”.

Tra i tanti esempi che ho incontrato durante i miei appuntamenti, uno dei più eclatanti riguarda una nota squadra di Serie A, che ha insistito nell’utilizzare un metodo di selezione “manuale”, gestito tramite e-mail, considerandolo lo strumento più adeguato all’acquisizione di personale per il proprio staff di sede.

Eviterò di sottolineare che la decisione di non adottare un ATS era motivata dall’abuso delle ore lavorative della stagista, che pur di far parte di un ambiente così

prestigioso, accettava qualsiasi incarico, inclusa la ricerca manuale dei migliori CV nella casella di posta.

La verità è che, indipendentemente dalle nostre scelte, esiste una normativa che, in alcuni casi, ci impone comportamenti virtuosi, e in altri ci fornisce indicazioni su come adempiere nel modo migliore possibile.

Nel nostro caso, le regole del gioco sono stabilite dalla normativa GDPR entrata in vigore nel 2018.

Il Regolamento europeo per la protezione dei dati personali impone al titolare del trattamento l'adozione di misure tecniche ed organizzative adeguate al fine di tutelare i dati da trattamenti illeciti.

Non entrerò nel dettaglio della normativa ma, esattamente come ho fatto per tutto il nostro viaggio, cercherò anche qui di offrirvi qualche spunto pratico. Per comprendere l'impatto della normativa sul comportamento operativo adottato, bisogna analizzare due temi principali, non in modo esaustivo ma esemplificativo:

- I diritti fondamentali
- Le misure organizzative

8.1 LA POSTA ELETTRONICA

Tra i diritti fondamentali, il più importante è sicuramente il **Diritto alla cancellazione (diritto all'oblio)**. Ogni candidato ha il diritto di richiedere, in qualsiasi momento, la cancellazione dei propri dati personali. Questo diritto è fondamentale per garantire che i dati

non siano conservati oltre il necessario e che siano eliminati su richiesta del candidato.

Possono nascere molte riflessioni su un diritto così semplice e al tempo stesso così fondamentale.

Permettetemi di farvi un esempio, prendendo spunto dai personaggi dei racconti di questo libro:

la gestione delle candidature tramite posta elettronica.

Il signor Pestoni si è candidato tramite e-mail, sono passati diversi mesi ma... nessuna risposta!

A questo punto, la normativa gli consente di richiedere la cancellazione dei suoi dati. Pertanto, recupera l'indirizzo e-mail al quale aveva inviato il curriculum e inoltra una richiesta per l'eliminazione dei dati.

La legge stabilisce che tale eliminazione debba consistere in una "cancellazione fisica", ovvero irreversibile, garantendo che i dati non siano recuperabili. Un trattamento diverso potrebbe non solo compromettere la tutela di un diritto fondamentale, ma configurarsi anche come illecito.

La Dottoressa Persichetti, responsabile della gestione delle candidature, riceve l'e-mail di Pestoni con il messaggio "VOGLIO ESSERE CANCELLATO". Come risponde a questa richiesta? Istintivamente, cerca l'e-mail nella posta ricevuta (o le e-mail, nel caso Pestoni avesse inviato più candidature) e preme il tasto "delete". Ma questa azione è sufficiente per adempiere alla normativa?

Oggi, i provider di posta elettronica eseguono backup automatici delle e-mail, che vengono salvate nei data

center. Questo implica che la cancellazione effettuata dalla Dottoressa Persichetti non è realmente definitiva. Inoltre, cosa accadrebbe se avesse inoltrato il curriculum a un collega? E se il curriculum fosse stato stampato? Sono molte le implicazioni da considerare per garantire il rispetto del diritto all'oblio.

Vorrei essere chiaro, non sto dicendo che non si possa usare la posta elettronica per fare reclutamento, ma è indispensabile definire procedure e implementare accorgimenti tecnici che consentano di rispettare la normativa, e questo potrebbe rivelarsi meno semplice di quanto sembri.

Sebbene la posta elettronica possa essere uno strumento apprezzato sia dai candidati che da alcuni recruiter, una lettura attenta del regolamento rivela che potrebbe non essere così vantaggiosa. Anzi, rischia di creare più problemi di quanti ne risolva.

Passiamo ora al secondo dei diritti fondamentali da considerare: la **data retention**. La conservazione dei dati personali deve essere limitata al tempo strettamente necessario per raggiungere le finalità del trattamento. Questo principio di minimizzazione implica che non si possano raccogliere più dati di quelli effettivamente necessari e che i dati debbano essere cancellati al termine del periodo di conservazione.

La buona norma prevede che il periodo di conservazione dei dati (data retention) sia esplicitamente indicato nell'informativa sulla privacy, che ogni candidato dovrebbe accettare al momento della candidatura.

Se effettuate attività di reclutamento utilizzando una casella di posta elettronica, siete tenuti, come regola generale, a rispondere al candidato inviando l'informativa sulla privacy. Vi siete mai assicurati di inviare una comunicazione di questo tipo?

È vero che il candidato, inviando i propri dati personali via e-mail, autorizza implicitamente il trattamento dei dati, ma non è informato riguardo alla durata della conservazione degli stessi.

L'utilizzo dell'e-mail, inoltre, non garantisce una gestione conforme ai requisiti normativi e potrebbe esporvi a situazioni di debolezza e vulnerabilità, soprattutto in relazione alle sanzioni previste per un trattamento illecito dei dati personali.

E ora la soluzione: Un software!

Un software risolve gran parte di questi problemi, ecco come:

- Il format di candidatura all'interno del software prevede un'informativa della privacy così da esplicitare i tempi di detenzione del dato;
- In caso di richiesta di cancellazione, si ha la certezza che non vi sia la copia o il back up da gestire.

Acquistare un software, da un punto di vista normativo, è paragonabile al pagamento di un'assicurazione, con la differenza che il software offre anche l'opportunità di incrementare la produttività.

8.2 SOLUZIONI “FAI DA TE”

“La soluzione è un software? Bene, allora me lo faccio fare dal mio reparto IT. In fondo, basta solo che mi mettano una paginetta sul sito dove pubblico le offerte, un piccolo format e il gioco è fatto. Altro che software house, contratti e licenze. Come dice il detto? Chi fa da sé fa per tre!”

Spesso m’imbatto in quest’affermazione, e per dimostrarvi quanto sia sbagliata, vi pongo una domanda. Secondo voi, il miglior meccanico del mondo si metterebbe mai a costruire automobili nel suo garage per competere con le grandi case automobilistiche? Ipotesi assurda, vero?

Possiamo fare una torta a casa ogni tanto, ma cosa succederebbe se volessimo produrne 50 al giorno per venderle?

La stessa logica vale per i software. Anche un ATS (Applicant Tracking System) di qualità mediocre, realizzato però da un’azienda specializzata, sarà più performante e meno costoso rispetto a un software “fatto in casa”.

E non si tratta solo di efficienza: ci sono aspetti normativi imprescindibili da considerare.

Vediamo quali.

1) **Privacy by Design** - La protezione dei dati deve essere integrata fin dalla fase di progettazione di qualsiasi sistema, servizio o prodotto. Questo significa che, nello sviluppare un software o nel pianificare un processo aziendale, bisogna pensare da subito a come proteggere i dati personali.

Un elemento fondamentale della privacy by design è l'**anonimizzazione dei dati**. Questa tecnica consiste nel rimuovere o modificare le informazioni identificative, rendendo i dati anonimi e non associabili a nessun individuo. L'anonimizzazione può essere integrata nella fase di progettazione per garantire che i dati siano protetti fin dall'inizio.

2) **Privacy by Default** - Le impostazioni predefinite di un sistema, servizio o prodotto devono garantire automaticamente il massimo livello di protezione della privacy. Questo principio elimina la necessità per l'utente di attivare manualmente le protezioni.

Anche in questo caso, l'anonimizzazione dei dati può essere impostata come una misura predefinita, assicurando che i dati personali siano resi anonimi automaticamente. Questo riduce drasticamente il rischio di violazioni della privacy.

In sintesi, L'**anonimizzazione dei dati** è una pratica essenziale che si può applicare sia durante la progettazione (privacy by design) sia come impostazione predefinita (privacy by default). Questi approcci non solo proteggono i dati personali, ma riducono anche i rischi legati alla loro gestione, garantendo un livello di sicurezza che un software "fatto in casa" difficilmente può offrire.

Affidarsi a professionisti non è solo una scelta strategica: è un obbligo per chi vuole fare le cose per bene.

Desidero essere chiaro per fugare qualsiasi dubbio: utilizzare i formulari messi a disposizione dai siti web rappresenta uno dei metodi meno sicuri per gestire i dati

personali. I sistemi di sicurezza di questi strumenti possono essere facilmente aggirati, rendendo i dati personali vulnerabili al furto e portando a situazioni di data breach. Invito i lettori a riflettere sulle possibili conseguenze e sui rischi associati a tali eventi.

8.3 UN SOFTWARE... MA QUALE SCEGLIERE?

Se non rientrate nei primi due punti, gran parte del percorso è già stato completato, siete in una zona sicura. Tuttavia, è importante sottolineare che il regolamento europeo lascia ampio spazio all'interpretazione, non essendo stato concepito per un settore specifico. Questo comporta l'assenza di uno standard univoco in materia di conformità. Esistono diritti fondamentali che tutti devono rispettare, ma ci sono anche suggerimenti e indicazioni che le best practice propongono, in base al tipo di attività e al volume di dati personali gestiti.

Per chiarire meglio, immaginiamo di confrontare due ATS (Applicant Tracking System) con approcci diversi all'interpretazione della normativa.

- Il primo, dopo la registrazione del candidato, offre un'area personale. Questa consente al candidato di accedere nuovamente per aggiornare i propri dati oppure, esercitando il diritto all'oblio, cancellarsi in autonomia.

- Il secondo software, invece, si limita a ringraziare dopo la candidatura, senza prevedere un'area personale.

Entrambi i sistemi sono conformi alla normativa. La differenza sta nel fatto che, nel secondo caso, alcuni diritti, come il diritto all'oblio o il diritto di rettifica (che permette ai candidati di richiedere la modifica dei propri dati personali qualora li ritengano non aggiornati o inaccurati), devono essere gestiti manualmente dal titolare del trattamento dei dati. Nel primo caso, invece, il candidato può esercitare tali diritti in modo autonomo. Se il vostro business si basa sulla gestione di dati personali o se il vostro brand gode di una notorietà tale da richiedere l'elaborazione e il controllo di volumi considerevoli di informazioni sensibili, l'adozione di standard di sicurezza e qualità più elevati non rappresenta soltanto un'opzione auspicabile, ma si configura come un investimento strategico che coniuga valore aggiunto e protezione efficace.

In un contesto in cui la tutela dei dati è fondamentale per preservare la fiducia dei clienti e mantenere un vantaggio competitivo, scegliere soluzioni di alto livello è una scelta lungimirante.

Pur non essendo un obbligo formale, l'acquisto di un ATS (Applicant Tracking System) diventa una decisione cruciale. Non si tratta semplicemente di individuare lo strumento che meglio risponde alle esigenze operative, ma di optare per una soluzione che assicuri anche il massimo livello di protezione e conformità normativa.

ASSUMERE SENZA MAL DI TESTA

Scegliere con attenzione significa non solo migliorare l'efficienza aziendale, ma anche garantire una solida salvaguardia del vostro patrimonio più prezioso: i dati e la reputazione del vostro brand.

Il crollo delle barriere anti-digitale

HR STORIES – NONO RACCONTO

Mercoledì 6 aprile, anno 2022
MMD Development Company
ore 09:00 am
Reparto risorse umane
Silvia's office - scrivania
Silvia

Finalmente è tornato tutto alla normalità, le giornate e le nottate estenuanti sono solo un brutto ricordo. Sorrido godendomi la quiete del mio ufficio, la quiete dopo la tempesta. Qualcuno bussa alla porta...

Fine della quiete?

“Avanti!”

È la Dottoressa...

“Devo farle i complimenti per la nuova assunzione.”

Ora che si è concluso tutto per il meglio, è gratificante ascoltarla.

“Grazie Dottoressa.”

“È stata bravissima, anche se questa volta...”

Lo sapevo, dopo la carota... arriva il bastone!

“...abbiamo fatto molta fatica! Questa selezione ha mostrato le lacune di un processo che non è al passo coi tempi, troppa manualità e strumenti non adeguati. Difficile pensare che si possa continuare ad avere successo senza apportare qualche modifica. Dobbiamo fare qualcosa per consentire a lei di concentrarsi sulla parte più strategica del processo. Abbiamo piani di espansione, dovremo inserire parecchie risorse. Bisogna, quindi, guadagnare efficacia ed efficienza, evitando sprechi di tempo e di energie per tutta una serie di attività a basso valore aggiunto. Bisogna digitalizzarsi.”

Sospiro, forse rassegnata. Inizio a credere che abbia ragione, le mie barriere anti-digitale stanno iniziando a cedere.

“Vada da Michele e si faccia aiutare, si faccia dare qualche consiglio per digitalizzare il processo.”

“Certamente Dottoressa, provvederò.”

“Comunque brava!”.

Menomale, un'altra “carota” ci voleva... Vado subito da Michele.

Mercoledì 6 aprile, anno 2022
MMD Development Company
ore 09:30 am
Reparto IT
Michele's post
Silvia e Michele

“Ciao Michele!”

“Ciao Silvia, un'altra selezione?”

“Mi vuoi morta?”

“Scherzo, dimmi tutto.”

“Ho bisogno del tuo aiuto, ho bisogno che tu mi dia qualche consiglio per digitalizzare il processo di selezione.”

“Ma guarda, Silvia, sinceramente escluderei che ci si metta a lavorare per progettare e realizzare strumenti già presenti sul mercato. Il gioco non vale la candela. Sarebbe una scelta poco ragionevole, piena di insidie e di possibili costi occulti. Esistono già dei software in grado di aiutarti.”

La parola “software” rievoca un ricordo...

FLASH BACK:

ufficio risorse umane

Squilla il telefono.

Io: “Persichetti? *Lo sapevo, quello del software, sempre nei momenti meno opportuni...* Buongiorno, mi deve scusare ma sto andando in riunione, ci dobbiamo sentire in un altro momento... buona giornata!”

“Silvia! Tutto bene?”

La voce di Michele interrompe il mio flash back.

“Sì, sì, tutto bene... Stavi dicendo dei software?”

“Dicevo che probabilmente rimarresti sorpresa nel vedere che possono darti più di quello che ti aspetti, che possono andare oltre i tuoi bisogni.”

Il tipo di Arca24, però, non lo chiamo, è stato troppo insistente.

“Sembri meraviglioso, ma io sono a mio agio nella selezione delle risorse umane e non in quella di un software. Sul mercato ce ne saranno tantissimi... mi fai capire come si fa?”

“Hai ragione, Silvia, sul mercato ci sono tantissime soluzioni, ma è più facile di quello che pensi.”

“Se lo dici tu...”

“Conosci ogni singola fase del processo di selezione, no? Te ne occupi da anni e sai benissimo quali sono i momenti in cui spendi davvero tanto tempo. A volte si tratta di tempo investito; altre volte ti rendi conto che molte attività sono ripetitive, consumano tempo e sono anche poco strategiche.”

“Sì certo ...”

“Allora hai già in mano un criterio di scelta: il tuo ATS dovrà farti risparmiare tempo, aiutandoti a svolgere tutte quelle attività più pallose.”

“Giusto, ma non puoi costruire tu il nuovo ATS della MMD?”

“Ti faresti riparare l'auto dal tuo ginecologo? Mangeresti una pizza cucinata dal tuo benzinaio? Insomma, io non ne so nulla di selezione del personale... però

abbiamo individuato un altro criterio di scelta: il fornitore del tuo nuovo ATS deve avere una conoscenza approfondita del processo di selezione.”

“Sì, hai ragione...”

“Troverai prodotti personalizzabili e prodotti standard, e anche questo può essere inserito tra i parametri della tua scelta.”

“Sì, e poi dovrei aggiungere un criterio legato a tutte le funzionalità di cui ho bisogno.”

“Ecco brava: hai pubblicato un annuncio a mano, hai aperto qualche centinaio di e-mail con allegato, forse hai addirittura stampato dei cv ...”

“Giusto, il nuovo ATS dovrà aiutarmi a cancellare le tracce.”

“Come dici?”

“Scusami... intendevo dire che il nuovo software dovrà aiutarmi a gestire la privacy.”

“Esattamente, vedi che più ci pensi e più allarghi l'elenco dei tuoi criteri di scelta?”

“Quindi dovrei mettere in ordine di priorità le varie funzionalità ... e verificare se esista un software che le abbia tra i suoi requisiti.”

“Vedi che non è complicato?”

“Senti Michele, un'ultima domanda: ci sono dei parametri tecnici che dovrei verificare? Cose da informatici, insomma ...”

“Non ti devi preoccupare di questo aspetto, Silvia. Tu devi solo scegliere il prodotto che ti sembra migliore. Alle cose tecniche, poi, ci penso io.”

ASSUMERE SENZA MAL DI TESTA

“Michele sei stato preziosissimo. Grazie davvero! Ora scappo che ...”

“... che altrimenti perdi il treno.”

“Come dici?”

“No, no, niente ... tienimi aggiornato.”



*Sitcom HR Stories –
Guarda il Tredicesimo episodio*

9.

Software Selection

A questo punto del percorso, risulta evidente che per affrontare i processi di selezione con efficacia siano necessari gli strumenti adeguati. Indipendentemente dai volumi di assunzione, dalle dimensioni aziendali, dal settore in cui si opera o dal contesto geografico, dotarsi delle giuste tecnologie è un requisito imprescindibile. Immaginate di seguire un diagramma di flusso: se siete arrivati a questa fase del percorso e ancora nutrite dubbi sull'utilità di un software specifico per la ricerca e selezione del personale, forse sarebbe utile tornare al capitolo uno e ricominciare da capo.

Ma voglio essere ottimista! Credo fermamente che ciascuno di voi, giunto a questo punto, abbia maturato la consapevolezza che, per operare con reale efficienza e precisione, non basti una soluzione generica ma occorranò strumenti specializzati. Voi, responsabili HR, esperti di selezione e talent acquisition, sapete bene quanto sia cruciale disporre di un supporto adeguato.

Non parlo di un semplice software, ma di un ATS, un Applicant Tracking System, una soluzione strutturata e specifica, progettata per ottimizzare l'intero processo di selezione.

Bene, ora che avete consolidato questa certezza, sorge una nuova questione: come scegliere la soluzione più adatta alle vostre esigenze? Quali aspetti considerare per garantire che il software selezionato sia il più efficace per il vostro contesto?

Le opzioni sono molteplici, potreste affidarvi a consigli esterni, ricercare recensioni o basarvi su esperienze pregresse. Tuttavia, è essenziale fare attenzione. La scelta del software va affrontata con la stessa cura e meticolosità di un processo di selezione del personale, poiché – ed è bene chiarirlo subito – non si tratta di un semplice esercizio formale né di una perdita di tempo, o di un'attività facilmente delegabile. Al contrario, scegliere un software inadeguato può comportare conseguenze molto più rilevanti di un errore di selezione isolato. Se un'assunzione non ottimale può avere impatti circoscritti, uno strumento non performante influirà negativamente su tutti i processi di selezione dell'azienda, compromettendo in modo serio ed esteso le performance complessive.

Così come all'inizio di ogni processo di selezione redigiamo una job description dettagliata per definire con precisione le competenze e le responsabilità richieste, allo stesso modo è fondamentale creare una "software description" che raccolga i punti di attenzione irrinunciabili per noi.

Anche in assenza di un caso specifico, individueremo dei criteri generali che potrete adattare alle vostre specifiche necessità aziendali. Ecco i punti principali da considerare nella vostra software selection:

- **Funzionalità core:** le funzionalità fondamentali e irrinunciabili che il sistema deve garantire per supportare i vostri flussi operativi.
- **Customer care:** la qualità e tempestività del supporto che il fornitore è in grado di offrire, essenziale per risolvere eventuali problematiche e mantenere la continuità operativa.
- **Customizzazioni:** la capacità del software di adattarsi alle specifiche esigenze aziendali, consentendovi di configurare l'esperienza in base ai vostri processi e obiettivi.
- **Sicurezza dei dati:** l'affidabilità del sistema nel garantire la protezione e la riservatezza dei dati sensibili dei candidati e delle informazioni aziendali, in conformità con le normative vigenti.

Questi criteri rappresentano solo il punto di partenza: approfondire ogni aspetto con un'analisi strutturata sarà la chiave per fare una scelta che possa realmente supportare le vostre esigenze di selezione, rafforzando le capacità e le performance del team HR e contribuendo al successo complessivo dell'azienda.

9.1 LE FUNZIONALITÀ CORE

Il primo passo fondamentale consiste nel definire con chiarezza di cosa avete realmente bisogno.

In questa fase iniziale, è essenziale chiedersi quali siano i problemi principali che la vostra azienda deve affrontare e quali sfide specifiche influenzino le vostre attività di selezione. Questi problemi, chiaramente, possono variare a seconda delle dimensioni aziendali, del settore di appartenenza e di altri parametri caratteristici. Tuttavia, come abbiamo approfondito nei capitoli precedenti, esistono delle aree critiche comuni che tutte le organizzazioni si trovano ad affrontare, indipendentemente dal contesto specifico.

Dopo la pandemia di Covid, lo scenario è cambiato radicalmente, portando alla luce una sfida trasversale per tutte le realtà aziendali: la difficoltà nell'attrarre nuovi talenti.

Ognuno vive questo problema con intensità diversa, ma in qualche misura il tema della *talent acquisition* è oggi una questione condivisa. In questo ambito, è emerso chiaramente come non sia sufficiente adottare un sistema di multiposting generico. È necessario, infatti, dotarsi della soluzione di multiposting più performante, perché le differenze tra i vari strumenti sono significative. Così come diventa cruciale selezionare una tecnologia che garantisca la massima visibilità delle offerte di lavoro sul web, assicurando di raggiungere un pubblico ampio e qualificato.

Un ulteriore aspetto da considerare è lo screening dei CV, che spesso rappresenta una delle attività più dispendiose in termini di tempo per il team di recruiting. L'obiettivo è quello di ottimizzare questo processo, creando le condizioni ideali per accelerarlo al massimo e, ove possibile, delegarlo completamente al software. In questo modo si può risparmiare tempo prezioso e liberare risorse da dedicare ad attività più strategiche.

Questi sono solo due esempi semplici e universali. La vostra lista di funzionalità essenziali può essere arricchita in base alle specifiche esigenze.

Un suggerimento utile: se fino ad oggi avete lavorato con strumenti limitati, come semplici sistemi di gestione o addirittura tramite e-mail, cercate di mantenere una certa razionalità nella definizione dei requisiti. Ad esempio, è inutile aspettarsi un'analisi accurata delle soft skill da un video registrato con un cellulare, non credete? Evitate, quindi, liste di funzionalità eccessive o poco realistiche.

9.2 IL CUSTOMER CARE

Bene, avete stilato la vostra lista, ma chi vi supporterà nell'implementazione? Avrete una formazione adeguata? E se sì, quanto sarà completa? Si tratterà di una formazione iniziale o continua? E se fosse necessario un project management dedicato per l'implementazione? E durante le attività, a chi potrete rivolgervi per un supporto immediato? Vi ritroverete a comunicare con una

chat dall'altro capo del mondo? Chi vi risponderà, un robot o una persona reale?

E, cosa fondamentale, chi risponderà è solo un esperto del software o ha esperienza diretta nel vostro settore? Questo aspetto è cruciale: in un mercato estremamente dinamico, caratterizzato da continui cambiamenti tecnologici e da una pluralità di operatori, avere un interlocutore non solo informato, ma anche esperto, può fare la differenza.

Il successo di un progetto di implementazione software dipende per almeno il 50% dalla qualità del customer care. È essenziale avere a disposizione persone che non si limitino a dare risposte tecniche, ma che comprendano davvero le sfide e le problematiche del vostro lavoro. Il successo di un progetto di implementazione software è determinato, per almeno il 50%, dalla qualità del customer care. Non si tratta solo di fornire risposte tecniche puntuali e precise, ma di mettere a disposizione un team di professionisti in grado di comprendere a fondo le sfide specifiche, le dinamiche e le problematiche quotidiane del vostro settore. Avere accanto persone che possano empatizzare con le vostre esigenze e che siano capaci di adattare le soluzioni alle reali complessità operative è fondamentale per assicurare un percorso di implementazione fluido e allineato agli obiettivi del progetto.

Molto spesso, le software house sono costituite prevalentemente da personale IT altamente qualificato, con una conoscenza approfondita dei linguaggi di programmazione e delle metodologie teoriche alla base

dei processi di selezione del personale. Tuttavia, queste competenze tecniche raramente sono accompagnate da un'esperienza diretta sul campo. Di conseguenza, la comprensione delle problematiche specifiche del settore può risultare limitata o superficiale.

Un conto è parlare di selezione, un conto è “aver fatto selezione”.

È per questo motivo che avere al proprio fianco un partner che non solo conosca il software, ma che sia anche in grado di comprendere realmente i vostri problemi operativi e le esigenze specifiche del vostro lavoro, diventa un fattore determinante per il successo. Un supporto empatico e orientato alle vostre sfide, capace di guidarvi e di offrire soluzioni mirate, è un elemento essenziale, forse persino più rilevante del software stesso, per garantire il buon esito dell'intero progetto.

In sintesi?

Prestate attenzione ai tempi di risposta, alle garanzie di servizio, e al numero di persone dedicate al supporto: il vostro successo dipende anche da questi aspetti.

9.3 LE CUSTOMIZZAZIONI

Di solito, i clienti si dividono in due categorie: quelli che desiderano molte personalizzazioni subito e quelli che preferiscono un prodotto standard. Per esperienza, l'approccio migliore si trova a metà strada.

Quando si cambia software o si implementa una soluzione da zero, è naturale che alcuni richiedano numerose

personalizzazioni fin dall'inizio, spesso per replicare abitudini e processi interni consolidati, magari in uso da oltre dieci anni. Tuttavia, anche un processo ben rodato e apparentemente funzionante perde efficacia se il contesto in cui viene applicato cambia. E le imprese, il mercato, la gestione dei talenti e la tecnologia stessa sono in continua evoluzione; di conseguenza, i processi devono essere adattati per restare attuali.

Il cambiamento o l'implementazione di un nuovo software rappresenta un'ottima occasione per "fare le pulizie di primavera" nei nostri processi. Piuttosto che replicare fedelmente quanto già facciamo, è utile sfruttare le potenzialità dell'ATS per ottenere un nuovo mix, probabilmente più aggiornato ed efficace.

Provate a utilizzare il sistema come proposto e solo in seguito valutate se siano realmente necessarie delle personalizzazioni.

Al contrario, alcuni pensano che un software standard possa essere sufficiente, dicendo: "non vogliamo altro". Ma che dire della migrazione dei dati dal software precedente? Quei dati rappresentano un patrimonio: che facciamo, li perdiamo? E che dire delle integrazioni con sistemi HCM o paghe? Esistono diverse esigenze di integrazione e migrazione che non rappresentano modifiche ai processi, ma la creazione di un ecosistema aziendale su cui è fondamentale porre attenzione. Un ecosistema integrato consente di ridurre il lavoro e condividere le informazioni.

Attenzione, però: non tutti i produttori di software hanno esperienza nelle integrazioni. Alcuni non

dispongono delle competenze tecniche necessarie, non hanno personale a sufficienza, o semplicemente non adottano questa strategia commerciale, preferendo vendere solo prodotti standard, non adatti alle personalizzazioni richieste.

Scegliere un fornitore che non supporta integrazioni, migrazioni di dati o miglioramenti dei processi attraverso customizzazioni potrebbe rivelarsi una scelta limitante e poco lungimirante.

Verificate sempre la propensione del fornitore alle integrazioni e diffidate dei prezzi troppo bassi!

Chi ha le giuste competenze richiede una remunerazione adeguata. Risparmiare può sembrare vantaggioso ma comporta il rischio concreto di ottenere risultati mediocri e di sprecare tempo prezioso, rischiando di dover intervenire successivamente per correggere errori o implementare integrazioni mal gestite.

Investire in qualità sin dall'inizio si traduce in un maggiore ritorno sull'investimento e in una maggiore efficienza a lungo termine.

9.4 LA SICUREZZA DEI DATI

Quanto sono importanti i vostri dati?

Sebbene il GDPR stabilisca regole precise per la protezione delle informazioni, la sicurezza dei dati non è solo una questione normativa, ma anche una responsabilità personale e aziendale. Riflettete: qual è il reale valore dei dati sui vostri candidati? Quali sarebbero le

conseguenze economiche e reputazionali se il vostro database venisse compromesso, risultasse inaccessibile per giorni, o addirittura andasse perso definitivamente?

Gli imprevisti possono colpire chiunque, e nessun sistema, per quanto avanzato, è immune da malfunzionamenti o errori. I software possono subire blocchi inaspettati, i server possono subire interruzioni, e l'idea di un mondo tecnologico perfetto è purtroppo irraggiungibile. La vera domanda da porsi è: quanto siete pronti a minimizzare tali rischi e quali misure avete già predisposto per garantire un intervento tempestivo e risolutivo quando si presentano problemi? La resilienza dei vostri sistemi e la capacità di risposta di fronte a emergenze rappresentano il vero valore del vostro approccio alla gestione dei dati.

A riguardo, vorrei condividere con voi un caso emblematico: *Il 9 marzo dell'anno 2021, un incendio ha distrutto il data center OVHcloud di Strasburgo. L'incidente ha colpito due edifici, portando alla perdita di dati per molte aziende e mettendo offline 3,6 milioni di siti web. Nonostante le misure di sicurezza, i backup non sono stati sufficienti a proteggere tutti i dati, sottolineando la necessità di piani solidi di disaster recovery per fronteggiare catastrofi di questa portata.*

Chi aveva i propri dati in quel data center ha perso tutto. È un evento raro, certo, ma possibile. Pertanto, quando scegliete un software in cui archiviare i vostri dati, chiedetevi: quale livello di sicurezza desiderate?

Se, ad esempio, un produttore ATS (Applicant Tracking System) avesse avuto una replica dei propri dati in un altro data center – garantendo una ridondanza geografica – ci sarebbero stati disservizi, ma nessuna perdita irreparabile. Questo è solo uno dei tanti esempi possibili.

Avere due data center comporta un costo maggiore, è vero, e un fornitore che offre questa sicurezza potrebbe non essere l'ATS più economico. Ma la vera domanda è: quanto vale la sicurezza dei vostri dati e del lavoro che avete svolto?

Anche se non siete esperti tecnici, approfondite questa variabile, potrebbe essere il salvagente della vostra attività.

9.5 MA IL PREZZO?

Il più grande errore in una software selection è partire dal prezzo, che ha valore solo come risultato finale, sintesi di tutti i fattori precedenti.

Acquistare qualcosa solo in base al prezzo è il modo migliore per sprecare denaro, magari poco, ma comunque sprecato. C'è sempre qualcosa che costa meno, e volendo potreste trovare anche software gratuiti che per quanto riguarda il prezzo sono imbattibili. Ma cosa state realmente ottenendo?

Attenzione: un software che sembra economico potrebbe rivelarsi tale solo in apparenza. Se dopo qualche mese vi accorgete che l'ATS scelto non soddisfa le vostre

esigenze, sarete costretti a cambiarlo. Nel frattempo, come affronterete tutti i costi indiretti? E il tempo investito nella formazione iniziale? I processi aziendali che avete adattato al software e che ora dovrete nuovamente modificare? E la fiducia delle persone che lavorano con voi, a cui farete cambiare nuovamente sistema di lavoro?

L'implementazione di un software produce benefici generalmente sul medio periodo. Nel breve periodo, tra formazione, implementazione, adeguamento dei processi e coordinamento con tutti gli attori dei vari livelli, non ridurrà certo il vostro carico di lavoro. Tuttavia, nel medio periodo, i vantaggi saranno tali da compensare ampiamente qualsiasi sforzo iniziale. Questo è evidente ogni volta che si adotta una nuova tecnologia. All'inizio serve impegno, ma successivamente i benefici superano le difficoltà iniziali.

In un certo senso, si potrebbe definire questa dinamica come un'evoluzione quotidiana della "specie" nel contesto tecnologico e digitale.

Il prezzo non può essere considerato un numero a sé stante, ma va interpretato in relazione a due elementi chiave:

1. **Come valore rispetto a ciò che si riceve:** Come già visto in altri punti, se si spende poco, si riceve poco. È importante esserne consapevoli, poiché una spesa ridotta potrebbe rivelarsi più svantaggiosa che vantaggiosa nel medio periodo.

- 2. Come leva sulla produttività diretta e indiretta:**
Analizziamo più da vicino questo punto attraverso un semplice esercizio teorico. Ipotizziamo di avere due ATS (Applicant Tracking Systems): il primo costa 4.000 € all'anno e il secondo 8.000 € all'anno. Valutando solo il prezzo, potremmo pensare che non ci sia partita, ma evitiamo di essere superficiali e scomponiamo il numero.

Il primo aspetto da considerare è il valore assoluto della differenza. Anche se uno costa il doppio dell'altro, la differenza è di 4.000 €. Sebbene non siano pochi, una cifra del genere difficilmente rappresenta una barriera finanziaria significativa per la maggior parte delle aziende, grandi o piccole. Parliamo di una differenza di spesa di circa 333 € al mese: è improbabile che un importo del genere possa essere un ostacolo economico.

Diventa una questione economica solo se si decide di non voler spendere più di 5.000 € all'anno. Ma qual è il senso di questa limitazione? Un numero privo di un chiaro "per cosa" e "a che cosa" non ha valore. Pensate a come reagireste se i vostri clienti ragionassero nello stesso modo.

Il secondo punto è ancora più rilevante: i 4.000 € di differenza devono essere valutati in funzione dei vantaggi che il software più costoso potrebbe offrire. La domanda da porsi è: cosa ottengo spendendo 4.000 € in più all'anno?

Gli effetti da considerare sono due:

- Un vantaggio diretto sulle attività aziendali;
- Un vantaggio indiretto per il cliente interno che commissiona la selezione.

Il vantaggio diretto è relativamente semplice da calcolare, anche se potrebbe essere meno impattante. Ad esempio, se riesco a ridurre i tempi di selezione del 30%, posso calcolare questo risparmio sul costo aziendale per il tempo dedicato. Potrebbe non sembrare una cifra elevata, ma se moltiplicata per un numero elevato di selezioni o per più persone coinvolte, il risparmio può superare i 4.000 €.

Qualcuno potrebbe affermare che anche in presenza di un risparmio equivalente non sia necessario migliorare la performance. In un mondo moderno, questa posizione appare paradossale, ma supponiamo per un momento che sia così. Anche se per l'ufficio HR potrebbe non essere indispensabile migliorare la performance, questo ragionamento non vale per il cliente interno. Per lui e per il suo dipartimento, un ritardo nella selezione ha ripercussioni sull'efficienza, con potenziali impatti economici notevoli.

Facciamo un esempio: se una linea di produzione rimane ferma per mancanza di personale, il costo per l'azienda può diventare rilevante. Quanto costa una linea ferma, 1.000 € al giorno? 10.000 € al giorno o forse di più?

Considerando il prezzo sotto questa prospettiva, possiamo adottare un approccio più analitico, che tenga conto dei costi e benefici e non solo di un numero che da solo ha scarso significato.

Il signore del software: ultimo atto

HR STORIES – DECIMO RACCONTO

Mercoledì 6 aprile, anno 2022
MMD Development Company
ore 02:30 pm
Reparto risorse umane
Silvia's office – scrivania - telefono
Silvia

Riaggancio il telefono.

Non ci credo!

Ho appena parlato con la società di selezione che mi ha fornito la candidatura di Michele.

Il software che utilizzano è quello di Arca24...

Massimo!

Cerco di trovare qualche motivazione per ritardare la chiamata... impossibile trovarla, devo chiamarlo, e subito.

Chi l'avrebbe mai detto!

Mercoledì 6 aprile, anno 2022

Arca24.com – sviluppo software per le risorse umane

ore 02:35 pm

Reparto commerciale

Massimo's office

Massimo e Lucia

“Massimo!”

“Dimmi Lucia...”

“Ti vogliono al telefono. Posso passarti la chiamata?”

“Adesso no, non ho tempo ... sto preparando un'offerta.

Fatti dire chi è, poi richiamo.”

“Ma è lei!”

“Lei chi?”

“La Persichetti!”

“Ma dove...”

“Al telefono!”

“Ma non è che hai capito male?”

“Ho capito benissimo! È lo stesso nome che vedo sui tuoi post-it... ormai da settimane!”

“Ma dai, sei sicura? Quindi lei ti ha proprio detto...”

“...sono la signora Persichetti!”

“Non ci credo...”

Mercoledì 6 aprile, anno 2022
MMD Development Company
ore 02:50 pm
Reparto risorse umane
Silvia's office – scrivania - telefono
Silvia

“Grazie per la pazienza sig. Puma, allora ci vediamo mercoledì 13. L’aspetto.”

Metto giù il ricevitore del telefono, ma solo per pochi secondi...

Devo chiamare Manu!

Compongo il numero del suo interno. Squilla.

Speriamo sia in ufficio!

Risponde.

“Ciao Manu!”

“Ciao Silvia, dimmi tutto!”

“Non ci crederai mai... Ho appena chiamato il tipo di Arca24!”

“Ma dai, e come mai?”

“Su consiglio di Michele, avevo contattato un po’ di aziende per i software di selezione, ma nessuna delle aziende fornite da Michele mi aveva soddisfatta. I software non erano completi, a ognuno mancava qualcosa. Quindi... cosa ho fatto?”

“Hai chiamato Arca24.”

“No, ho pensato a Michele, e mi è venuta in mente l’agenzia che mi aveva girato la sua candidatura, e così... l’ho contattata.”

“Per fare?”

“Per sapere quale software utilizzano, e soprattutto quale azienda glielo ha fornito.”

“Arca24?”

“Arca24!”

“Pazzesco!”

“Il loro software è pazzesco, non hai idea delle cose che possa fare.”

“Quindi hai deciso...”

“Beh, ancora no, non sono cose che si decidono al telefono. Ho appuntamento con lui mercoledì 13... verrà qua!”

Mercoledì 13 aprile, anno 2022

MMD Development Company

ore 09:00 am

Reparto risorse umane

Silvia's office – scrivania

Silvia

Oggi è il grande giorno: incontrerò la persona da cui ho cercato di sfuggire in ogni modo possibile, colui che, a mia insaputa, possedeva la “soluzione” ai miei problemi... il Signore del Software! Sorrido al pensiero, sarebbe un ottimo titolo per un film, un film che racconti tutte le vicissitudini di questo ultimo mese.

L'ho lasciato per ultimo nell'elenco dei miei incontri dedicati alla software selection. Gli ho riservato un posto privilegiato, anche se lui non lo sa. A lui spetterà l'ultima parola. A lui la possibilità di dimostrarmi che

la sua insistenza aveva solide motivazioni e che il suo software è davvero superiore a tutti gli altri.

Bussano alla porta.

“Avanti!”

“Ciao Silvia!”

“Ciao Manu!”

“Sei pronta per il grande giorno?”

“Prontissima.”

“A che ora viene?”

“A mezzogiorno.”

“Wow! Mezzogiorno di fuoco! Se bruciamo l’armadio dei faldoni, non solo recuperiamo spazio, ma, lasciamelo dire, usciamo finalmente dal Medioevo!”

Rido, immaginando la scena: un bel falò in ufficio, e magari ci tostiamo pure i marshmallow.

“Alla fine, se ci pensi, l’intento dell’incontro dovrebbe essere proprio quello...”

“Uccidere per sempre il mostro?”

“Tu ci scherzi, ma guarda che per aiutarmi sei stata l’unica ad avere il coraggio di metterci le mani...”

“E che non lo so? Vieni dai, ti offro un caffè!”

Mercoledì 13 aprile, anno 2022

MMD Development Company

ore 09:15 am

break room - macchina del caffè

Silvia, Manuela e... Michele

“Ci voleva proprio questo caffè, grazie Manu.”

“Figurati... Io torno in ufficio che ho un po' di cose da fare, mi raccomando, tienimi aggiornata!”

“Tranquilla, sarai la prima a sapere com'è andata”.

Manuela va via, io, invece, decido di restare ancora un po', ho bisogno di trovare la giusta concentrazione per l'incontro. Ripenso a “Mezzogiorno di fuoco” e all'armadio degli orrori, sorrido.

“Ciao Silvia!”

“Ciao Michele!”

“Ho saputo che oggi incontri un altro fornitore.”

“Sì, mi sento emozionata ... forse sto arrivando alla fine della mia selezione, o meglio, della mia prima software selection.”

“Bene, com'è andata finora? Quanti ne hai sentiti?”

“Ho contattato diversi fornitori, forse otto o nove. Tutti molto disponibili a organizzare una demo e a mostrare le meraviglie del loro software.”

Proseguo il mio resoconto a Michele con l'entusiasmo di una studentessa che ha appena imparato la lezione.

“Ci sono ATS con una user experience così faticosa che, per imparare a usarli, servirebbe una settimana di formazione. Poi ci sono quelli progettati da chi, evidentemente, non conosce affatto questo mestiere, o ATS pensati per mercati lontani da quello europeo, con un customer service disponibile solo in inglese. E gli ATS delle piccole start-up? Vogliamo parlarne? Sembrano realizzati al bar da un gruppo di universitari smanettoni. Naturalmente ti propongono la versione beta, con l'idea che migliorerà grazie ai tuoi preziosi suggerimenti... hai presente Quattro Amici al Bar?”

“Sì, sì, ho presente...” Quante serate trascorse al bar insieme al mio vecchio amico d’infanzia, alla ricerca dell’idea geniale, alla ricerca di quell’intuizione che ti cambia la vita: aspiranti Zuckerberg di provincia... tra uno spritz e due patatine... alternando qualche buona intuizione a tante chiacchiere sul niente.

“Michele ci sei?”

“Sì, sì, ti seguo”

“Ci sono anche ATS non collegati alle principali piattaforme di annunci, che ti costringono a svolgere alcune attività al di fuori del software, ovviamente a pagamento. Capito? Secondo loro dovrei pubblicare l’annuncio di lavoro sulle job board non collegate, con il risultato di raccogliere candidati sparsi qua e là, in posti diversi, senza risolvere davvero il mio problema. Poi ci sono gli ATS economicamente interessanti, ma con zero possibilità di personalizzazione, e quelli che ti costruiscono un prodotto su misura... al prezzo di un rene, con costi di setup assurdi!”

Mentre continuo a esporre a Michele, la “lezione” appena imparata, mi rendo conto che questo viaggio nel mondo degli ATS mi sta regalando nuove prospettive professionali, e credo che il mio entusiasmo sia evidente: ho la possibilità di migliorare il mio lavoro, ma soprattutto intuisco che sto compiendo una scelta strategica per la MMD, la quale, da domani, sarà più competitiva sul mercato delle risorse umane.

“Bene Silvia, ti vedo carica e non posso che esserne felice.”

“Sì, sono carica, e ti anticipo che sarai tra gli invitati al falò del mostro!”

Michele mi guarda spaesato, gli sorrido, e mentre mi allontanano lo rassicuro: “Presto capirai, tu compra dei marshmallow!”

Mercoledì 13 aprile, anno 2022

MMD Development Company

ore 11:30 am

Reparto risorse umane

Silvia's office – scrivania

Silvia

Ci siamo quasi!

Lascio scorrere, nella mia mente, i fotogrammi del film “*Il Signore del Software*”. Voglio essere pronta per la scena finale. Questa volta, però, non la immagino più ripresa dal basso verso l'alto, con il soffitto che mi opprime e mi schiaccia. La vedo, invece, con una ripresa dritta, lineare: un preludio di... normalità!

Addio giornate stressanti!

Do un'ultima sistemata alla scrivania, poi rivolgo un rapido sguardo all'intera stanza.

È in ordine.

Guardo l'orologio alle mie spalle: 11:45

Ormai manca poco...

Metto mani al pc, devo ancora finire il calcolo del ROI da consegnare ai piani alti.

Guardo il mio tabellone in Excel, ormai zeppo di note, colori sgargianti e interminabili ore di lavoro... e mi torna in mente quella famosa vignetta con protagonisti tre uomini primitivi:

Due di loro trascinano con fatica un pesante carro con ruote quadrate, carico di pietre. Il terzo uomo offre loro un paio di ruote rotonde, ma i due rispondono alla sua offerta: «No, grazie, siamo troppo occupati!»
Sorrido.



***Sitcom HR Stories –
Guarda il Quattordicesimo episodio***

10.

La paura della tecnologia: un ostacolo al progresso!

Nel corso della storia, ogni grande innovazione tecnologica ha portato con sé un mix di entusiasmo e timore. Oggi, nel cuore dell'era digitale, questa dinamica si manifesta più che mai, soprattutto nel mondo del lavoro e, in particolare, nel settore delle Risorse Umane. Nonostante i chiari vantaggi della tecnologia in termini di efficienza e produttività, una parte significativa della forza lavoro rimane scettica o restia ad accoglierla. Questa resistenza nasce principalmente dalla paura: paura di essere sostituiti, paura di perdere il controllo, paura dell'ignoto.

Vediamo insieme di analizzare queste paure e, magari, di sfatarle una volta per tutte.

10.1 LA PAURA DELLA SOSTITUZIONE: MITO O REALTÀ?

Uno dei timori più diffusi è che la tecnologia possa rimpiazzare il lavoro umano. Dalla rivoluzione industriale all'era dell'automazione, questa paura si è ripresentata in ogni fase di cambiamento. È vero, alcune mansioni ripetitive o pericolose sono state automatizzate, ma ciò non ha segnato la fine del lavoro umano. Al contrario, le innovazioni tecnologiche hanno sempre creato nuovi settori, nuove competenze e nuove opportunità.

Un esempio?

L'introduzione dei computer. Quando hanno fatto il loro ingresso sul mercato, molti temevano che avrebbero eliminato migliaia di posti di lavoro legati alla gestione manuale dei dati. Eppure, i computer hanno dato vita a professioni completamente nuove come quelle nell'informatica, nel design digitale e nella cybersecurity.

Lo stesso vale per l'intelligenza artificiale e la robotica: piuttosto che eliminare posti di lavoro, stanno trasformando il modo in cui lavoriamo. Le persone sono spinte a sviluppare competenze più creative, analitiche e strategiche, lasciando alle macchine i compiti più ripetitivi e meccanici.

E nel settore HR?

Anche qui, la tecnologia non punta a sostituire il ruolo delle risorse umane, ma a **POTENZIARLO!**

10.2 LA PAURA DELLA DISUMANIZZAZIONE

Un'altra preoccupazione diffusa è che l'uso della tecnologia nelle HR possa ridurre il lato umano della gestione del personale. Ad esempio, strumenti avanzati come l'intelligenza artificiale possono analizzare migliaia di CV in pochi minuti, un compito che normalmente richiederebbe giorni di lavoro. Per alcuni, questa efficienza rappresenta una minaccia, temendo che il contatto umano, cuore del lavoro HR, possa essere sostituito da algoritmi freddi e impersonali.

È una paura comprensibile, ma è davvero così?

La risposta è un chiaro NO.

Se utilizzata correttamente, la tecnologia non riduce il valore del fattore umano, ma lo **AMPLIFICA**. Liberando tempo e risorse dalle attività più operative e a basso valore aggiunto, gli strumenti digitali permettono ai professionisti delle risorse umane di concentrarsi su ciò che conta di più: costruire relazioni autentiche, comprendere le dinamiche organizzative e prendersi cura del benessere dei dipendenti.

La tecnologia non solo preserva i posti di lavoro, ma li rende più gratificanti.

Ricordate: il vero rischio non è la tecnologia che avanza, ma l'incapacità di adattarsi e crescere insieme a essa.

Dobbiamo quindi abbandonare il timore e vedere la tecnologia per ciò che è: **UN ALLEATO INDISPENSABILE!**

E qual è l'alleato migliore nel settore HR?

Penso che ormai l'abbiate capito: **L'ATS!**

10.3 L'IMPORTANZA DEL SOFTWARE ATS NELLA TRASFORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Il settore delle Risorse Umane sta vivendo una trasformazione radicale grazie all'adozione di tecnologie innovative. Tra le molteplici soluzioni disponibili, i software ATS (Applicant Tracking System) rappresentano uno degli strumenti più preziosi. Questi sistemi, progettati per ottimizzare la gestione del reclutamento e della selezione del personale, stanno cambiando il modo in cui le organizzazioni identificano, valutano e assumono i talenti.

Questi strumenti, come vi ho ampiamente illustrato nei capitoli di questo libro, sono progettati per aiutare a gestire in modo efficiente l'intero ciclo di vita del reclutamento, dalla ricezione delle candidature alla selezione finale.

Nel panorama attuale, in cui la competizione per i talenti è sempre più agguerrita, l'uso di un software ATS è diventato indispensabile per le organizzazioni che vogliono restare competitive, perché non solo migliora

l'efficienza dei processi di selezione, ma consente anche di prendere decisioni più strategiche.

E dopo aver rammentato i benefici generali dei software ATS, è essenziale ricordare un punto cruciale: **NON TUTTI I SOFTWARE ATS SONO UGUALI, BISOGNA SAPER SCEGLIERE.**

Ciascuno, infatti, offre funzionalità e livelli di personalizzazione differenti, pensati per rispondere a esigenze specifiche.

La scelta dipende da vari fattori, come il volume di candidature da gestire, l'integrazione con altri strumenti aziendali, e l'usabilità per i recruiter. Un buon ATS deve non solo semplificare il processo di reclutamento, ma anche garantire una user experience efficace sia per i selezionatori che per i candidati.

Investire in un ATS che si adatti alle necessità della vostra azienda è cruciale per ottimizzare il tempo, migliorare la qualità delle assunzioni e garantire un vantaggio competitivo. Saper scegliere significa valutare attentamente e non lasciarsi guidare solo dal costo, ma dalla reale capacità del software di migliorare i vostri processi.

Consigli a riguardo?

Ebbene, se state cercando una soluzione che combini efficienza, personalizzazione e innovazione, vi invito a scoprire Talentum, il software ATS di Arca24. Potrebbe essere la chiave per rivoluzionare la vostra gestione del talento.

10.4 TALENTUM: APPLICANT TRACKING SYSTEM

Talentum ATS è un Applicant Tracking System di nuova generazione, progettato per rivoluzionare il processo di selezione del personale. Basato sull'Intelligenza Artificiale vincitrice dell'**HR Tech Awards 2023** nella categoria Talent Acquisition, Talentum rappresenta una soluzione completa e innovativa per aziende e recruiter che vogliono massimizzare l'efficienza e la qualità delle loro assunzioni.

Grazie alle sue funzionalità avanzate, Talentum integra in un unico pool sia candidati attivi (che rispondono agli annunci di lavoro) sia candidati passivi (già presenti nel database aziendale). Offre strumenti all'avanguardia come multiposting bidirezionale, video interviste e test per la valutazione di hard & soft skills, garantendo processi di selezione rapidi, intuitivi ed efficaci.

Ma come funziona?

L'Applicant Tracking System utilizza un sistema di Intelligenza Artificiale capace di analizzare i CV dei candidati, individuare competenze chiave e confrontarle con i requisiti specificati negli annunci di lavoro. Grazie alla sua capacità di corrispondenza semantica, Talentum restituisce una lista di candidati ordinati in base al loro grado di compatibilità, agevolando decisioni rapide e strategiche. La tecnologia è disponibile in 6 lingue, permettendo una gestione efficiente anche in contesti internazionali.

10.4.1. Perché scegliere Talentum?

Con un ecosistema di funzionalità avanzate e altamente personalizzabili, Talentum è progettato per rispondere alle esigenze specifiche delle aziende che vogliono migliorare l'efficienza del recruiting e prendere decisioni strategiche. La combinazione di Intelligenza Artificiale, valutazioni digitali e strumenti di comunicazione garantisce una selezione del personale di alta qualità, risparmiando tempo e risorse.

Talentum non è solo un software ATS, ma un alleato **NELLA GESTIONE DEL TALENTO.**

Andiamo a scoprirlo più nel dettaglio:

1) Multiposting Bidirezionale

Grazie al sistema di multiposting, è possibile pubblicare simultaneamente annunci di lavoro su oltre 150 portali (gratuiti e a pagamento) e sui principali social network come LinkedIn, Twitter e Xing. Il software si integra facilmente con una vasta gamma di app e strumenti di terze parti, incluse le suite Microsoft (Outlook, Teams) e Google (Gmail, Meet). Tra le integrazioni disponibili:

- **Piattaforme di test per hard & soft skills.**
- **Sistemi per la gestione del personale, paghe e contabilità.**
- **Software per video-colloqui e mailing.**
- **Social network per una diffusione capillare degli annunci.**

2) AI CV Matching

Automatizza il processo di selezione grazie alla corrispondenza semantica tra CV e annunci di lavoro. L'AI di Talentum:

- **Analizza le esperienze professionali nei CV.**
- **Confronta le competenze con i requisiti richiesti nell'offerta.**
- **Classifica i candidati in base alla compatibilità, anche quando CV e annunci sono scritti in lingue diverse.**

Questa funzione permette ai recruiter di concentrarsi sui profili più pertinenti, risparmiando tempo e migliorando la qualità delle selezioni.

3) Valutazione Digitale a 360 Gradi

Talentum consente una valutazione completa dei candidati grazie a strumenti come:

- **Video CV:** Video presentazioni per valutare le capacità comunicative.
- **Job Test:** Test psicoattitudinali per misurare le soft skills.
- **Killer Questions:** Domande a risposta multipla per un primo screening mirato.

Inoltre, il sistema è integrabile con piattaforme per test adattivi e video-colloqui on demand, offrendo una valutazione approfondita sia delle hard che delle soft skills.

4) Employer Branding e SEO

Talentum si integra direttamente con il sito aziendale del cliente, offrendo un layout grafico personalizzato che rispecchia l'identità visiva dell'azienda. Il sottodominio ATS favorisce inoltre un'ottima indicizzazione SEO, migliorando la visibilità degli annunci sui motori di ricerca.

5) 50 Filtri di Selezione

Il software mette a disposizione oltre 50 filtri per affinare la selezione in base a criteri personali e professionali, consentendo di analizzare anche le attività pregresse svolte dai candidati.

6) Multimailing e SMS

Talentum offre strumenti di comunicazione avanzati per inviare email e SMS, sia singoli che massivi, permettendo un'interazione costante ed efficiente con i candidati.

7) Recruiting Analytics

Grazie a un sistema di reporting dettagliato, Talentum permette una gestione data-driven di tutte le fasi del processo di selezione. Tra i dati analizzabili:

- **Provenienza geografica e fonte dei candidati.**
- **Status dei profili nel processo di selezione.**
- **Analisi delle attività svolte dal recruiter.**
- **Conversioni per fonte di reclutamento.**

(www.arca24.com)

10.5 CONCLUSIONE: ABBRACCIATE LA TECNOLOGIA SENZA TIMORE!

La paura della tecnologia è comprensibile, ma non deve trasformarsi in un ostacolo al progresso. Ogni innovazione porta con sé l'incertezza del cambiamento, sfidando abitudini consolidate e il comfort di metodologie familiari. Tuttavia, quando questa paura evolve in resistenza, rischia di frenare l'evoluzione e di privare le persone delle straordinarie opportunità offerte dall'innovazione. La chiave per affrontare il cambiamento tecnologico non è temerlo, ma accoglierlo con consapevolezza e curiosità.

Nel settore delle risorse umane, la tecnologia non dovrebbe essere percepita come un nemico, ma come un alleato prezioso che consente ai professionisti di essere più efficaci, strategici e, paradossalmente, ancora più umani. Abbracciare e sfruttare il cambiamento tecnologico non significa solo crescere come professionisti, ma anche contribuire a costruire un futuro del lavoro migliore per tutti.

RICORDATE:

LA TECNOLOGIA NON SOSTITUISCE O DISUMANIZZA LE PERSONE, MA LE SUPPORTA, LE POTENZIA E LE RENDE CAPACI DI RAGGIUNGERE TRAGUARDI SEMPRE PIÙ AMBIZIOSI.

È QUESTO IL VERO PROGRESSO.

Gabriele: *Hai visto che ce l'abbiamo fatta?*

Maurizio: *Non l'avrei mai detto...*

Gabriele: *Lo so, sei il solito pessimista, e invece... abbiamo scritto un libro!*

Maurizio: *E pure di dieci capitoli...*

Gabriele: *Siamo stati proprio bravi!*

Maurizio: *Ma lo leggeranno?*

Gabriele: *Mauri, quanti problemi che ti fai, certo che lo leggeranno.*

Maurizio: *E se non lo leggono?*

Gabriele: *Peggio per loro! Noi, intanto, gli mettiamo a disposizione uno strumento che possa aiutarli. Male che vada lo useranno come ferma porte.*

Maurizio: *Come la sitcom...*

Gabriele: *E certo! Ma lo sai Mauri cosa c'è dentro il libro e la sitcom?*

Maurizio: *Ci stanno un sacco di cose...*

ASSUMERE SENZA MAL DI TESTA

Gabriele: *Mauri, c'è la soluzione!*

Maurizio: *Caspita, allora siamo stati veramente bravi!*

Gabriele: *Dai che andiamo a festeggiare.*

Maurizio: *Ma qui abbiamo veramente finito?*

Gabriele: *Certo, manca solo la copertina. A meno che... non vogliamo disegnarla noi.*

Maurizio: *Ma sei serio?*

Gabriele: *Serissimo!*

Maurizio: *Adesso, però, esageri!*

Bibliografia

Mario Rossi, *La mia vita*, Milano, Editrice Bibliografica, 2001.

Mario Rossi, *La mia città*, «Rivista del viaggiatore», 23 (1996), 2, p. 20-32

Il candidato perfetto esiste.

Ma tu lo stai cercando nei faldoni del 2004.

Questo libro è una bussola semiseria per chi lavora (o sopravvive) nel mondo delle risorse umane. Attraverso racconti realistici, ironici e sorprendentemente familiari, ti troverai a fare i conti con CV impolverati, pagine "Lavora con noi" nascoste come tesori, e annunci di lavoro mandati... via fax.

Assumere senza mal di testa unisce narrazione e analisi tecnica per aiutarti a evitare gli errori più comuni (e assurdi) nel processo di recruiting. Non un manuale, ma una guida travestita da storia.

È pensato per chi:

- È stanco di sentire "non ci sono candidati" ma non vuole cambiare nulla.
- Lavora ancora con l'archivio cartaceo ma parla di smart working.
- Vuole digitalizzare davvero i processi, senza perdere l'ironia (né la pazienza).
- Per HR manager, recruiter, CEO curiosi e per chi pensa che ridere – anche del proprio metodo – sia il primo passo per cambiare davvero.

Scopri di più su

<https://www.arca24.com/it/arca24-tv-channel/>



HR Tech
Factory