

Anna Martini, Silvia Zanella

# #SOCIAL RECRUITER

Strategie e  
strumenti digitali  
per i professionisti HR



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# **Professioni Digitali**

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

*Direzione di Alberto Maestri*

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

Il dialogo continua su...

 [blog.francoangeli.it/professionidigitali](http://blog.francoangeli.it/professionidigitali)

 FrancoAngeliDigitale



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

Anna Martini, Silvia Zanella

# #SOCIAL RECRUITER

Strategie e  
strumenti digitali  
per i professionisti HR

Prefazione di Elisabetta Caldera

Silvia Zanella è autrice nel capitolo 1 del paragrafo 3, nel capitolo 2 dei paragrafi 2 e 3, nel capitolo 3 dei paragrafi 3 e 5, nel capitolo 4 del paragrafo 6, nel capitolo 5 dei paragrafi 1, 2, 5, 7, 8 e del capitolo 6.

Anna Martini è autrice nel capitolo 1 dei paragrafi 1 e 2, nel capitolo 2 del paragrafo 1, nel capitolo 3 dei paragrafi 1, 2 e 4, nel capitolo 4 dei paragrafi 1, 2, 3, 4, 5, nel capitolo 5 dei paragrafi 3, 4 e 6.

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

1a edizione Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Elisabetta Caldera</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	15
<b>1. Scenario</b>	»	19
1. Il mercato del recruiting italiano	»	19
2. I social network in Italia	»	23
3. Cos'è il social recruiting in Italia e nel mondo	»	29
<b>2. Chi è il social recruiter e cosa fa</b>	»	37
1. Un po' recruiter, un po' marketer	»	37
2. Cultura aziendale e <i>brand ambassador</i> interni: ovvero, ogni azienda è un social network	»	42
3. <i>Social media policy</i> e linee guida interne	»	47
<b>3. Competenze e skill</b>	»	55
1. La selezione oggi, cosa è?	»	55
2. Networking	»	59

<i>Intervista a Osvaldo Danzi</i>	pag.	60
3. Social Media Management per HR	»	69
4. Personal branding	»	75
<i>Personal Branding Canvas</i> di Luigi Centenaro	»	80
5. Employer branding nell'era digitale	»	85
<i>Intervista a Silvia Parma</i>	»	92
<b>4. Le attività del social recruiter</b>	»	100
1. La giornata tipo del social recruiter	»	100
2. LinkedIn	»	109
<i>I servizi specifici per le Risorse Umane</i> di Leonardo Intriago	»	112
3. Facebook	»	125
4. Twitter	»	136
5. Instagram	»	143
6. Snapchat e WhatsApp	»	151
<b>5. Non solo social network: il digitale al servizio delle Risorse Umane</b>	»	155
1. Glassdoor & Co: datori di lavoro sotto la lente	»	155
2. Video e recruiting, quali sinergie?	»	159
3. Piattaforme di blogging	»	162
4. I portali di ricerca di lavoro non sono scomparsi	»	170
5. La SEO	»	173
<i>Intervista a Guido Gobetti</i>	»	173
6. Multicanalità	»	178



7. Software, tool, tutto quello che può servire	pag.	181
8. Uno sguardo al futuro del lavoro: robot, startup, <i>human cloud</i> , sharing economy, gamification	»	187
<b>6. Conclusioni - Le 5 cose da non dimenticare per diventare eccellenti social recruiter</b>	»	193
<b>Bibliografia, link utili, blog e account da seguire</b>	»	199



## Prefazione

*di Elisabetta Caldera\**

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

Utopia?

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

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

Il social recruiting, infatti, è un fondamentale elemento di accelerazione della digitalizzazione del mondo del lavoro. Ma può essere anche un potente acceleratore di

\* Group Technology Human Resources Director – Group Services Human Resources Director at Vodafone.

cambiamento culturale per quelle aziende, imprese, startup che abbiano voglia e desiderio di confrontarsi con la realtà esterna non solo per attrarre talenti ma anche per integrare diversi stimoli e mettersi creativamente in discussione.

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

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

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

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

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

Per questo oggi, all'alba di questa rivoluzione nel mondo del lavoro, è ancora più difficile coniugare le esigenze odierne con quelle dei prossimi dieci anni.

Già si vedono i primi segni di cambiamento. Diverse ricerche negli Stati Uniti già parecchi anni fa dimostravano che era sempre più difficile trovare giovani che avessero il desiderio di intraprendere una carriera manageriale, preferendo di gran lunga la strada delle startup e della consulenza. Questo è un trend che non si riflette ancora così poten-

temente in Europa, ma per certo ha già cambiato il modo in cui le aziende attraggono i giovani e l'atteggiamento dei giovani verso le organizzazioni.

C'è più interesse per il brand purpose dell'azienda, cioè il significato profondo della promessa che l'azienda fa ai suoi clienti e quindi alle sue persone, e c'è più attenzione all'impatto che l'azienda ha sull'ecosistema in cui vive, cioè la sua responsabilità sociale, la sua sostenibilità, la sua capacità evolutiva e d'innovazione.

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

Per poter essere in grado di comprendere questa nuova dinamica il libro pone l'accento su una fondamentale necessità: bisogna essere capaci di ascoltare. È questa forse l'essenza del nuovo processo di selezione. Qui si potrebbe dire: la selezione è già un processo di ascolto.

Non sempre purtroppo.

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

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

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

Infatti, proprio perché più vicino alle metodologie e agli strumenti del marketing, il social recruiting permette alle aziende di ingaggiare da subito i potenziali candidati in un confronto di contenuto sui prodotti, in una co-creazione che ha il doppio vantaggio di stimolare l'impresa a riflettere sul proprio fine, così come di testare la persona sulla sua motivazione in modo più immediato rispetto al passato.

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

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

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

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

Questo garantendo velocità, semplicità ed efficienza.

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

L'esperienza della mia azienda, Vodafone, è per esempio molto positiva. Non solo ci siamo dati l'ambizione di gestire in due anni oltre il 50% delle ricerche tramite canali social, ma già oggi le nostre ricerche sono viste nel mondo da oltre 23 milioni di persone. Questo passa anche da una forte politica di *brand ambassador* interni, dalla capacità di sviluppare logiche di attrazione molto più segmentate e dall'utilizzo dei diversi canali per raggiungere diverse popolazioni. Il network personale, la comprensione dei contenuti dell'azienda e quindi la capacità di scelta dell'audience e la calibrazione dei messaggi: tutte queste sono le caratteristiche che chiediamo ai nostri *brand ambassador*.

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

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

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

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

È inoltre un avvincente elemento di riflessione sulle capacità chiave per il successo nel lavoro di qualunque persona e organizzazione: ascolto, capacità di integrazione, adattamento.

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

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



## Introduzione

Lo scopo di questo libro è far diventare sempre più social chi si occupa di recruiting, che sia in azienda o in un'agenzia per il lavoro. Perché, come vedremo nelle prossime pagine, è il recruiting stesso che sta diventando inesorabilmente social.

Procederemo in un percorso che prevede cinque tappe.

Come prima cosa, delineeremo lo **scenario** all'interno del quale si inserisce oggi la professionalità del selezionatore. Racconteremo quindi come è cambiato negli ultimi anni il mercato del recruiting in Italia, quali sono le principali tipologie di operatori e a chi si rivolgono. Parallelamente, descriveremo l'esplosione dei social network nel nostro Paese, la loro diffusione, i loro modelli. Da ultimo, faremo il punto su **cosa intendiamo per social recruiting** e come questo è percepito da candidati e aziende, tanto a livello nazionale quanto sul piano internazionale.

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

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

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

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

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

Che si lavori all'interno di un'impresa o in una società di selezione, che si sia consulenti freelance o affermati *head hunter*, la sostanza non cambia. Il digitale ha radicalmente trasformato non solo gli strumenti ma anche gli approcci della ricerca di un candidato. Non sapersi presentare bene online, non essere efficaci su Facebook, snobbare Twitter o peggio ancora LinkedIn possono precludere opportunità di business importanti. Viceversa, conoscere a fondo le dinamiche del business networking può aprire le porte a target un tempo impensati.

Ciò che conta è quindi avvicinarsi a questi canali senza chiusure ma al contempo consapevoli che vanno apprese delle technicalità. Puntare su competenze di marketing e comunicazione, rendersi disponibili a una formazione conti-

nua, essere pronti a sperimentare e rischiare: ecco cosa fare per diventare selezionatori davvero efficaci.

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

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

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

Un grazie particolare va a Elisabetta Caldera, Group Technology Human Resources Director di Vodafone, che ha scritto per noi la prefazione di questo libro. A Luca Vignaga, HR Director di Marzotto Group, per il suo endorsement. A Osvaldo Danzi, che ci ha raccontato il suo punto di vista sul networking. A Luigi Centenaro, sempre ispiratore sui temi del personal branding. A Leonardo Intriago, per il dietro le quinte di LinkedIn. A Silvia Parma, Country HR Manager ABB Italy, per aver condiviso la sua strategia. A Guido Gobetti, per i suoi suggerimenti in ambito SEO.

Grazie anche a Domitilla Ferrari e Francesca Parviero per la loro revisione del testo.

Non ultimo, un grazie a Claudio, Giancarlo, Tiziano, Teodoro e Ascanio e ad Alberto e Pietro, ai quali questo libro è dedicato.

Buona lettura!



# 1. Scenario

## 1. Il mercato del recruiting italiano

Il mercato della ricerca e selezione del personale in Italia è molto diverso da come era vent'anni fa. L'avvento di Internet e la sua facilità d'utilizzo come strumento hanno indubbiamente rivoluzionato un mestiere. Grazie al Web oggi voi cercate i candidati e contemporaneamente i candidati cercano voi; in altre occasioni, ci si può imbattere in un profilo interessante facendo sourcing online e da lì si può pensare all'azienda maggiormente in linea. In questo caso, si assiste a un nuovo possibile inserimento in azienda senza che nessuna delle due parti abbia proattivamente cercato l'altra.

L'online recruiting, inteso come attività di selezione del personale con l'ausilio del Web, nasce nei primi anni Novanta negli Stati Uniti dove, in pochi anni, subisce una forte evoluzione e diffusione. In Italia questo fenomeno ha uno sviluppo più lento, anche se è in continua crescita ed è in aumento anche la fiducia delle imprese e dei candidati. Le prime forme di e-recruitment consistevano nelle cosiddette *job board*, vere e proprie bacheche virtuali dove era possibile pubblicare annunci di posizioni aperte.

Con la velocizzazione dei processi di assunzione, anche il reclutamento online ha subito un'evoluzione, affermando-