



1



2



3



4



5



6

7



8

A colloquio con l'algoritmo

Limiti e potenzialità delle tecnologie per la selezione

Francesca Albergo

Da anni i processi di selezione si affidano alla tecnologia con l'obiettivo di ottimizzare il lavoro dei professionisti HR. Dalla possibilità di raggiungere più candidati a quella di velocizzare lo screening dei curriculum, fino all'opportunità di gestire intere selezioni a distanza. Esistono anche strumenti in grado di valutare un profilo attraverso un video di presentazione. Eppure il contributo umano rimane fondamentale per verificare il profilo esatto da individuare e per indagare gli aspetti decisivi di natura personale, motivazionale e di adattabilità del candidato che i software non riescono (ancora) a carpire e che sono invece importanti per il recruitment.

1. Cinzia Barberis Head of Permanent Placement di Manpower
2. Samuele Caso, Responsabile Permanent Placement Lombardia di Etjca
3. Gabriele Ghini, Managing Director di Transearch
4. Andrea Pedrini, Country Manager Italia CleverConnect
5. Marianna Poletti, CEO e Founder di Just Knock
6. Alessandro Raguseo, CEO di Reverse
7. Franco Sergi, Risorse Umane di Recla Italia
8. Sergio Turco, Head of HR di Auto1

Il mercato del lavoro vede due attori principali. Da un lato ci sono le aziende che necessitano di personale, dall'altro i lavoratori in cerca di un impiego. Sempre più difficoltoso è però riuscire a combinare le esigenze delle due parti, creando un incontro perfetto. Perché il candidato ideale per un'azienda non lo è necessariamente per un'altra. I fattori da valutare nei processi di selezione sono molteplici, dalle competenze tecniche a quelle trasversali, e non sempre una società è in grado di raggiungere e attirare il giusto talento. Allo stesso modo, i lavoratori spesso hanno difficoltà nel raccontarsi e nel far percepire, attraverso un curriculum, il valore aggiunto che potrebbero offrire alle organizzazioni. Già a marzo 2021 *Persone&Conoscenze* ha affrontato il tema promuovendo, con la casa editrice ESTE, l'evento *Cacciatori di storie*, in cui sono stati raccontati diversi casi concreti di come le aziende stanno affrontando la ricerca del personale in questo periodo complesso. Ora abbiamo voluto riprendere gli spunti emersi nell'incontro per un nuovo confronto tra aziende, società di Head hunting e player tecnologici con i quali ci siamo confrontati sull'evoluzione del recruiting e la possibilità di utilizzare strumenti all'avanguardia per individuare (e conquistare) i migliori talenti. E abbiamo indagato se social network, algoritmi e Intelligenza Artificiale (AI) potranno davvero valutare le persone e creare la perfetta coppia candidato-azienda oppure si 'limiteranno' a supportare (se non ostacolare) l'uomo nelle proprie attività.

Acquisizione dei talenti e immagine dell'azienda

Sempre più spesso si parla di Employer branding, attività che ha un duplice beneficio: trattenere i talenti e attrarne di nuovi. Secondo **Cinzia Barberis, Head of Permanent Placement di Manpower**, multinazionale operante nella ricerca e selezione del personale, c'è maggiore consapevolezza rispetto al passato. "Le aziende puntano in particolare sulla comunicazione chiara, in grado di trasmettere i propri valori ai profili da inserire". E proprio per questo molte organizzazioni hanno deciso di ampliare l'organico con una figura preposta.

"Lavorare sulla propria immagine aiuta ad accompagnare e sostenere la crescita di un'azienda e ad acquisire i talenti giusti", è il commento di **Samuele Caso, Responsabile Permanent Placement Lombardia di Etjca**, agenzia per il lavoro sul mercato da più di 20 anni e oggi con filiali in tutte le regioni italiane. "Oggi è molto facile ottenere informazioni, quindi coloro che si candidano per una posizione possono conoscere tutto sull'organizzazione ancor prima di fare un colloquio". In linea con questo pensiero è **Franco Sergi, Risorse Umane di Recla Italia**, solida azienda attiva nel commercio di prodotti di fissaggio, utensileria e abbigliamento tecnico da lavoro, che specifica come invece non sia facile, per l'azienda, fare altrettanto nei confronti dei candidati: "Reperire dati e notizie su chi inoltra il curriculum, non è semplice se questi non sono persone 'attive' sulla Rete".

Gestire al meglio l'Employer branding è importante

anche secondo **Marianna Poletti, CEO e Founder di Just Knock**, startup che punta a rendere meritocratico il processo di selezione. "L'aspetto fondamentale in questo percorso è costruire una comunicazione che sia autentica, per chi non è assunto e soprattutto per chi è inserito, il quale non deve trovarsi in un'azienda che non rispecchia i valori per cui l'ha scelta".

Non è più solo l'organizzazione a selezionare il candidato, insomma. "Ora il talento valuta in modo chirurgico a chi inviare la propria candidatura, studiando anche (o in particolare) il contesto e i valori dell'organizzazione", commenta **Andrea Pedrini, Country Manager Italia di CleverConnect**, azienda che sviluppa tecnologie e soluzioni a favore della Talent acquisition digitalizzando i processi di selezione. Per questo è importante che le aziende imparino a raccontarsi. "È il modo con cui attrarre più candidati possibili e farli innamorare del progetto, solo così potranno poi scegliere quello più giusto e motivante", prosegue Pedrini. Per esempio Auto1, piattaforma leader nella vendita Business to business (B2B) di auto usate, ha creato alcuni video per trasmettere i propri valori e sensibilizzare il personale interno (considerato come il "primo vero cliente") su temi reputati fondamentali dalla stessa organizzazione. "Per noi ogni candidato è importante: chi non è ritenuto in linea con una posizione è valutato per altre o comunque è preso in considerazione per esigenze future", dice **Sergio Turco, Head of HR di Auto1**.

Data questa osservazione si evince l'importanza di mantenersi in buoni rapporti con tutti i candidati. E il primo passo è quello di offrire a ogni persona intervistata un feedback. "Personalmente investo molto tempo nel comunicare ai candidati l'esito del colloquio, cercando di motivare la decisione presa e spiegando eventuali errori commessi durante il processo di selezione", afferma



I fattori da valutare in un processo di selezione sono tanti e non sempre un'azienda è in grado di attrarre il giusto talento. La stessa cosa vale per i candidati, che spesso hanno difficoltà nel far percepire il proprio valore

Gabriele Ghini, Managing Director di Transearch, società specializzata nella ricerca e selezione di profili executive e Senior manager. Sulla ricerca di personale Ghini ha scritto un libro – giunto alla seconda edizione – dal titolo *Diario di un Cacciatore di Teste. Oltre Social, Algoritmi e Coronavirus* (ESTE, 2020), nel quale spiega anche l'importanza di offrire un trattamento professionale durante tutto il percorso di selezione; non solo perché lo imporrebbe l'etica lavorativa, ma anche perché in fondo ogni persona è un potenziale cliente. "È necessario riuscire a capire se il candidato sta facendo la scelta giusta, senza cercare di 'vendere' la posizione o l'azienda, solo così si affideranno a noi in qualità di consulenti di carriera". Pure il colloquio di selezione deve essere gestito in modo tale che il candidato sia soddisfatto e abbia una sensazione positiva a prescindere dall'esito: in questo un ruolo fondamentale lo ricopre l'HR. Secondo Poletti è il primo ambassador dell'azienda. Un comportamento poco etico da parte di una società di

selezione o dell'impresa stessa può infatti arrecare danni enormi, soprattutto attraverso i social. "I profili junior, in particolare, sono molto attenti alla reputazione che un'impresa ha in Rete; il commento negativo dato da un candidato scontento potrebbe allontanare altri dall'idea di proseguire un percorso di selezione", spiega Barberis. La tecnologia, dunque, è un'arma a doppio taglio e va gestita al meglio.

Analizzare le necessità per comprendere il profilo

Per concludere con successo un percorso di selezione, inserendo il candidato ideale, l'aspetto fondamentale è avere le idee chiare sul profilo da individuare, analizzando in modo approfondito le necessità aziendali. Ciò vale sia per le ricerche interne sia per quelle seguite da società specializzate. In Auto1, per esempio, questo processo è espletato tramite la compilazione di scorecard.

● La tecnologia a favore del candidato

● Il mondo del lavoro è cambiato e con esso la selezione del personale. Se 20 anni fa i curriculum erano consegnati a mano, inviati via fax o spediti per posta, ora sono diffusi in formato digitale. Le offerte di lavoro, dall'altra parte, prima erano pubblicate sulla stampa, oggi invece sono postate su differenti canali multimediali. Se la tecnologia può supportare i recruiter nell'inserire in azienda nuovi talenti, è importante chiarire che è utile anche ai lavoratori per riuscire a proporsi al meglio alle aziende.

● "Sapere come funzionano le tecnologie e i criteri che governano i portali di recruitment aiuta ad ampliare le probabilità di un candidato di raggiungere lo step successivo di selezione", commenta **Cristiano Pechy, Presidente dell'Associazione italiana società di outplacement (Aiso)** che raggruppa le principali aziende che si occupano di ricollocamento di lavoratori non occupati o che devono cambiare mansione. L'obiettivo di Aiso è far sì che il lavoratore riesca a proporsi sul mercato rispettando le proprie attitudini, ma orientandole verso ciò che il mercato richiede, facendo ciò che Pechy definisce come la "massimizzazione delle possibilità di collocazione".

Un curriculum diretto, incisivo e 'furbo'

La tecnologia amplia il numero di candidati raggiunti con un'inserzione. Così, per risparmiare tempo in fase di selezione, le strade percorribili sono due: affidarsi a essa per lo screening oppure leggere molto velocemente i curriculum. Nel primo caso è importante, per far arrivare il proprio nome al selezionatore, riportare le parole chiave trovate nell'annuncio; nel secondo, invece, è utile concentrare nelle prime righe le esperienze e le competenze richieste. "Mostrandosi adatti a rispondere alle esigenze espresse dall'azienda si hanno maggiori possibilità di essere scelti", spiega Pechy. E ciò vale anche per le autocandidature: "In questo caso non basta inviare il proprio curriculum, è necessario proporre un progetto e trasmettere il valore aggiunto che si porterebbe in azienda".

Le società che si occupano di *outplacement* supportano i candidati anche nel comprendere come sfruttare al meglio le tecnologie. "Dalla preparazione del profilo LinkedIn alla registrazione di una simulazione di colloquio, che viene poi rivista assieme a un coach per individuare (e migliorare) i punti critici del candidato, fino a Digital assessment e upskilling", prosegue Pechy.

Infine, a proposito di aggiornamento e incremento di competenze, è necessario far comprendere ai candidati l'importanza di sviluppare skill digitali. Oggi, come specifica il Presidente di Aiso, le figure più ricercate sono i cosiddetti profili STEM, ma l'offerta è decisamente inferiore rispetto alla domanda. Per avere opportunità di essere selezionato, anche chi è più portato negli studi umanistici deve aumentare le proprie attitudini tecnico-informatiche. "Un laureato in materie umanistiche con forti competenze digitali può rappresentare una candidatura potenzialmente più in linea con alcune esigenze dell'azienda anche rispetto a un laureato STEM", chiosa Pechy.



Cristiano Pechy,
Presidente di Aiso

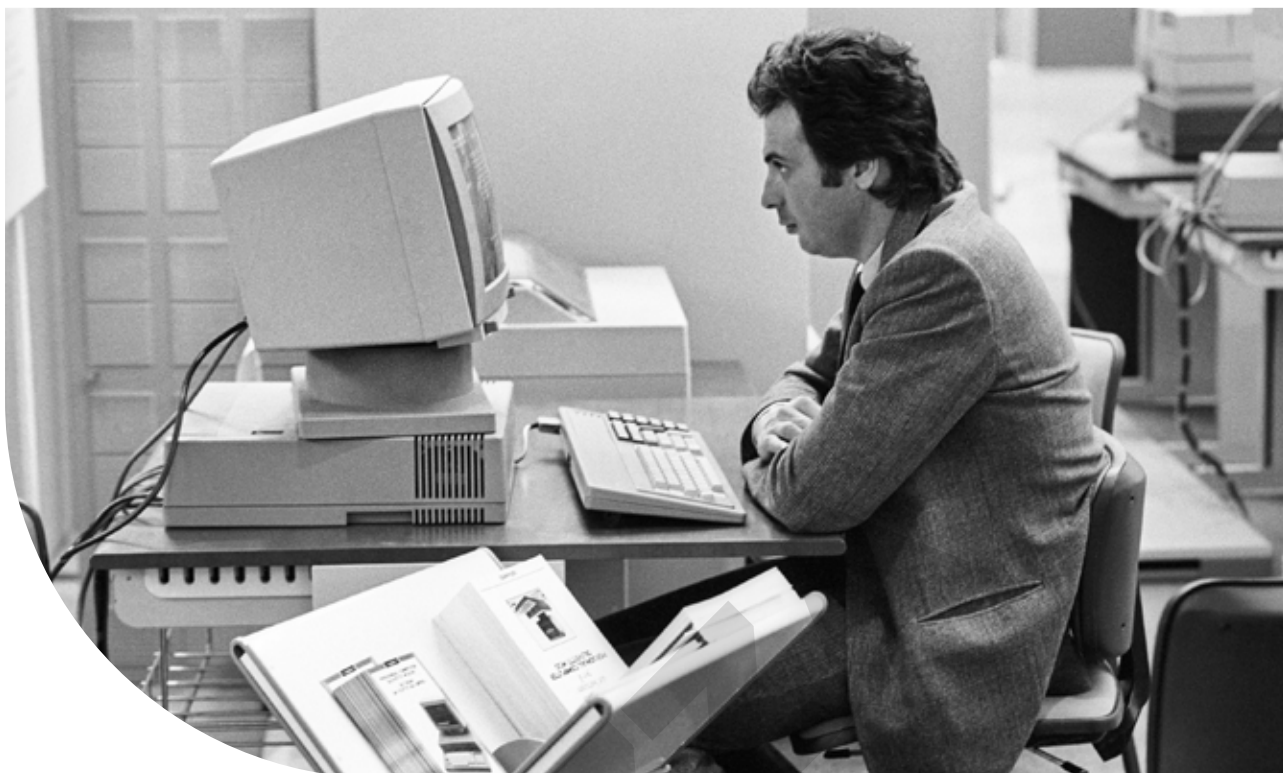


Foto di Uliano Lucas
Fiera Campionaria, Milano, 1985

“Si tratta di file condivisi fra recruiter e responsabili di linea, in cui sono scritte le qualità essenziali che deve avere la nuova figura, quelle preferenziali, le caratteristiche che assolutamente non deve avere e quelle che sarebbe meglio evitare”, spiega Turco. Una volta creata questa ‘guida’ le Risorse Umane individuano alcuni profili da sottoporre al manager per verificare di aver compreso al meglio il profilo. È quindi importante prestare moltissima attenzione alla fase iniziale di analisi. “Ci avvaliamo di lavagne virtuali per ‘disegnare’ l’azienda”, spiega **Alessandro Raguseo, CEO di Reverse**, società di Head hunting. Ciò serve per conoscere a fondo il cliente e i valori fondanti; da qui poi si lavora per trovare persone che siano allineate anche dal punto di vista culturale. “Successivamente si ipotizza il profilo del candidato perfetto, completo di competenze fondamentali e secondarie”. Dopo aver definito tutte le specifiche parte la caccia alla persona per restituire all’azienda, nell’arco di 10 giorni, una visione completa del mercato a disposizione.

Offrire una mappatura del mercato all’azienda cliente è importante anche secondo Ghini, che spiega come sia utile per stimolare il cliente a riformulare alcuni parametri, se ritenuti un ostacolo al successo della selezione. Durante questa fase, secondo il manager, devono essere poi spiegate all’azienda tre principali novità del mercato: “Innanzitutto la paura del cambiamento che affligge molti candidati apparentemente entusiasti all’idea di nuove opportunità lavorative; l’importanza di offrire la possibilità del lavoro agile; la volontà – da parte dei candidati – di conoscere a fondo l’azienda, nonostante la disponibilità di queste ad assumere persone senza averle mai incontrate di persona”.

Raggiungere più candidati grazie alla multicanalità

Dopo aver compreso caratteristiche e competenze del profilo da ricercare, lo step successivo per le società di recruiting è quello di scrivere un’inserzione e raggiungere il maggior numero di candidati (idonei) possibile. E in ciò la tecnologia è sicuramente un aiuto. Se fino ai primi Anni 2000, infatti, i curriculum si reperivano esclusivamente con il passaparola dei dipendenti o tramite brevi annunci pubblicati sui giornali, oggi è possibile diffondere la propria offerta su diversi canali digitali – dal sito corporate alle piattaforme apposite – ma anche sui social network. Secondo Barberis utilizzare più canali permette di raggiungere soprattutto persone più giovani che devono essere guidate e aiutate a trovare le migliori opportunità. “La tecnologia risponde anche alle esigenze dei candidati, poiché questi sono raggiunti da offerte di lavoro in target con la loro esperienza”. La possibilità di raggiungere potenziali candidati distanti dall’ecosistema aziendale, non esclude però quella di reperire curriculum in modo più tradizionale: “In ReCa Italia vale ancora molto la segnalazione dei nostri dipendenti, tuttavia non sempre i ‘conoscenti’ si rivelano idonei alla selezione, quindi è utile ricevere candidature anche esterne”, spiega Sergi. Gli annunci digitali hanno anche il vantaggio di non aver limiti di lunghezza e ciò consente di inserire dettagli in grado di far comprendere a chi li legge i requisiti richiesti e l’offerta nella sua completezza.

Inviando la candidatura online poi è anche possibile allegare un video di presentazione. Sul tema Pedrini ne esalta l'utilità, specificando tuttavia che ogni pretesa deve essere motivata: "Il candidato deve essere ingaggiato e la richiesta di una presentazione video deve essere trasmessa come la possibilità di raccontarsi; deve trasparire il valore che l'azienda vuole offrire al candidato e non la volontà di valutarlo sulla base di un filmato di pochi minuti". In questa direzione va l'idea di Auto1, che inverte le parti per far sì che le persone possano valutare al meglio l'opportunità: "Vogliamo esser certi che i candidati capiscano l'ambiente in cui lavoriamo e la posizione che cerchiamo; per questo stiamo sperimentando dei video di presentazione da parte dei manager di linea", spiega Turco. Dunque l'implementazione di tecnologie permette di interagire con un alto numero di persone in cerca di lavoro, ma per avere successo l'annuncio deve essere chiaro e accattivante: "In questo modo si possono convincere i talenti ad avanzare la propria candidatura", specifica Caso. Just Knock, invece, per far comprendere al candidato la posizione ricercata utilizza un metodo alternativo: "Una volta acquisite le necessità del cliente lanciamo delle 'sfide', ovvero chiediamo di sviluppare progetti per poter partecipare al processo di selezione". In questo modo l'utente scopre le attività che dovrà svolgere e testa le sue competenze sul campo. Se da una parte questa modalità attira poche candidature, in realtà, offre un grande vantaggio: "Chi invia il progetto difficilmente risulterà non in linea ed è di certo molto interessato".

Screening e colloqui diventano digitali

A sconvolgere anche i processi di selezione ci ha pensato la pandemia che ha obbligato le aziende a svolgere colloqui e concludere processi di assunzione a distanza. E per qualcuno ha voluto dire imparare un nuovo metodo di selezione e valutazione dei candidati. Commenta Sergi: "Mi metto a disposizione di quello che la tecnologia ci sta offrendo e permettendo di fare, ma trovo che non potrà mai sostituire il lavoro umano". In Recla Italia per esempio si leggono tutti i curriculum e le persone sono valutate anche in ottica di prospettive future, attività che l'AI non può fare. Infatti, i motori di ricerca lavorano su parole chiave, e per questo la tecnologia è molto utile per i profili tecnici, come le figure IT che elencano nel curriculum i software conosciuti. In Transearch LinkedIn è molto utilizzato per identificare i candidati. "L'AI permette sicuramente di velocizzare il lavoro, soprattutto quando si ha una mole di curriculum da leggere, ma non permette di valutare le

reali competenze delle persone", commenta Ghini. "Le tecnologie fanno risparmiare il tempo dedicato alla lettura del curriculum, permettendo così al selezionatore di dedicarsi a capire 'veramente' chi è il candidato", conferma Pedrini.

Anche Reverse utilizza la tecnologia per individuare i profili migliori, per contattarli e per sollecitare una risposta. "I nostri clienti, attraverso una lavagna digitale, possono seguire in tempo reale lo stato di avanzamento dei lavori", spiega Raguseo. Una volta rintracciati alcuni candidati interessati, il colloquio è svolto con l'Head hunter – che valuta le competenze trasversali e la veridicità di quanto scritto nel curriculum – e uno specialista del settore verifica le skill tecniche. In Auto1 i colloqui sono svolti personalmente dai recruiter e dal manager di riferimento; per le figure di responsabilità, invece, l'ultimo step è gestito con la squadra che la persona dovrà gestire: "La decisione finale spetta alle Risorse Umane in concerto con l'Amministratore Delegato, ma questo confronto è utile per valutare l'affinità caratteriale del gruppo", argomenta Turco. I nuovi strumenti digitali permettono di andare oltre lo screening. In Manpower, per esempio, utilizzano la tecnologia per sottoporre i candidati ad *assessment* digitali individuali, di gruppo, tecnici o motivazionali. Con la pandemia sono stati ideati tour virtuali dell'azienda: "È molto importante che il candidato veda la sede aziendale anche se in questo periodo non ci si può recare fisicamente", dice Barberis. Un'altra novità, introdotta da Manpower durante l'emergenza sanitaria, riguarda gli *speed date* applicati al processo di selezione: si tratta della possibilità per il recruiter interno all'azienda di effettuare un breve colloquio di preselezione a più candidati in simultanea. Sul fronte della tecnologia, Caso riporta l'attenzione sui video: "Oltre alla lettura semantica dei curriculum, con un'analisi accurata delle parole chiave e dei loro sinonimi, nelle candidature video l'AI è in grado di valutare elementi come le espressioni facciali o il tono di voce". Questa tecnologia, infatti, permette agli HR di ottenere una rosa di candidati appropriata alla selezione e ordinata secondo un ranking oggettivo, basato sull'analisi di più elementi contemporaneamente. Ma questi strumenti non portano valore solo alle aziende. Racconta Pedrini: "L'analisi del curriculum è in grado di restituire ai candidati le offerte lavorative maggiormente allineate al loro profilo". Un interessante vantaggio della tecnologia, infine, è quello di poter creare veri e propri fascicoli dei candidati. Come? "Cercando su Internet informazioni, foto, interviste e video che permettono di farsi un'idea del candidato prima del colloquio", suggerisce Ghini.



La tecnologia permette di risparmiare tempo prezioso e raggiungere più candidati, ma l'AI è in grado di valutare l'idoneità di un profilo verso una posizione?



Foto di Sora Shimazaki

Per valutare la risorsa serve (ancora) l'essere umano

Senza dubbio la tecnologia permette di far risparmiare tempo prezioso ai selezionatori e raggiungere un numero più vasto di candidati, ma oltre alla lettura delle competenze l'AI è in grado di valutare l'idoneità di un profilo verso una posizione? Secondo Poletti il rischio di discriminare i candidati "è alto anche con la tecnologia, poiché comunque i filtri sono impostati dai selezionatori". Per provare a prevenire questi episodi, Just Knock propone modalità di selezione anonima: "Tutti i progetti che rispettano le linee guida sono sottoposti in *blind* all'azienda che, solo dopo aver inserito a sistema la valutazione, può vedere il curriculum del candidato", spiega la CEO. Gli strumenti digitali, dunque, rimangono un grande supporto "a patto che ci si ponga come obiettivo di valorizzare l'aspetto umano e di abilitare le persone a connettersi in modo più semplice e non quello di sostituirle". Alcune attività, infatti, non possono prescindere dall'uomo. Sergi per esempio racconta che, dedicandosi alle figure commerciali, ciò che valuta con maggiore attenzione in un curriculum sono le prime 10 righe di presentazione, nelle quali viene espresso il motivo della candidatura: "Spesso i lavoratori trascurano questa parte, ma per me è fondamentale capire perché una persona mi sta scrivendo e cosa l'ha spinto a scegliere la mia azienda". "Leggo con attenzione tutto il curriculum, ma ciò che tendo a valutare negativamente sono le affermazioni non basate sui fatti", afferma Ghini.

"Se una persona si definisce proattiva deve spiegarmene il motivo". Per la parte di valutazione 'tecnica' invece, occupandosi di profili executive, il Managing Director di Transearch punta molto sulla reputazione del candidato. "Verifico l'operato della persona e le sue scelte passate, per capire se adatte o meno all'opportunità di lavoro offerta e quali strumenti ha per ricoprire il ruolo". Raguseo, invece, pone l'attenzione sugli hobby: "Sono convinto che le nostre passioni raccontino molto di noi".

La tecnologia può aiutare a valutare gli aspetti soft

Insomma ogni selezionatore ha i suoi metodi di valutazione. "Gli strumenti digitali aiutano a migliorare la comunicazione fra gli attori coinvolti e a risparmiare il tempo umano (più prezioso di quello tecnologico), permettendo di concentrarsi sull'ascolto, ma non potranno mai sostituire il recruiter", prosegue il CEO di Reverse. Certo bisogna ammettere che l'AI aiuta a leggere i curriculum, dare feedback e aumentare il coinvolgimento dei candidati: "Dall'ingaggio iniziale fino all'onboarding offre un grande sostegno", commenta Pedrini, ammettendo tuttavia che serve quello che chiama "il processo più umano possibile". È dello stesso parere Caso, secondo il quale l'attenzione all'aspetto umano non deve passare in secondo piano rispetto all'innovazione: la tecnologia continuerà a svolgere un ruolo da protagonista, senza tralasciare l'apporto del selezionatore, fondamentale quando il processo passa nella fase di selezione e valutazione. "Una macchina non sarà mai in grado di sostituirsi alla capacità umana di valutare una persona sulla base di soft skill, motivazione, personalità, adattabilità al ruolo e all'organizzazione, fattori decisivi per portare a termine con successo l'intero processo di recruitment", dice il manager di Etjca, forte dell'esperienza di una divisione specializzata per il placement dei migliori talenti.

La tecnologia può supportare anche in questo processo, mediante strumenti che, come illustra Turco saranno in grado di capire l'atteggiamento e l'orientamento del candidato in base a quello che quest'ultimo pubblica sul web (foto, eventi, recensioni sulle esperienze al ristorante...): "L'AI non sostituirà mai il selezionatore, ma lo aiuterà a valutare gli aspetti soft, fornendo informazioni che vadano a integrare quanto emerso durante il colloquio".

Conferma Barberis: "La selezione è un processo modulare fatto di step; uno non esclude l'altro, sono tutti concatenati e validi se forniscono elementi (come gestualità, public speaking, ecc.) che vanno ad aggiungersi al curriculum e ai test di competenze". La valutazione complessiva, anche per la manager, deve essere fatta dal selezionatore, ma la tecnologia copre sicuramente un ruolo importante nel fornire e analizzare dati utili a compiere la scelta migliore per l'azienda e il candidato.