

Risorse umane: il ruolo dei social network

di Gianmaria Francesconi

Head hunter, recruiter, consultant, researcher: sono numerosi, ormai, i professionisti delle Hr che sfruttano sistemi di social network come LinkedIn per scegliere potenziali risorse, anche a livello manageriale. La rapidità con cui si possono ottenere informazioni, che vanno da quelle puramente professionali a quelle comportamentali, sta trasformando il web in uno strumento di selezione del personale. Per questo è importante curare anche la propria reputazione online se, come sembra, un'alta percentuale di candidati viene scartata in seguito a informazioni trovate in rete. LinkedIn, i business social network e gli online crowdsourcing market rappresentano una base dati dalle infinite risorse, che permette in modo facile e mirato di contattare i profili più interessanti confermandosi, come testimoniano anche gli head hunter, un ottimo strumento di recruiting.

Social networking e recruiting

Ormai è un'abitudine diffusa in tutto il mondo: colleghi, clienti, amici, fornitori, manager cercano informazioni su di noi sul web tramite i motori di ricerca e, soprattutto, attraverso i servizi di social networking come LinkedIn che, nato nel 2000 per iniziativa di 20 imprenditori statunitensi, ha oggi 22 milioni di utenti nel mondo –di cui 364.000 in Italia– e cresce a una velocità di 100mila iscritti a settimana.

Nel nostro Paese, LinkedIn sta conoscendo un grande sviluppo anche come supporto alle attività di *recruiting* svolte dagli head hunter, come rivela un'indagine di Sec-Relazioni Pubbliche e Istituzionali.

LinkedIn rappresenta un data base enorme a disposizione dei professionisti delle risorse umane, che possono effettuare in tempi brevissimi lo screening di migliaia di profili, ottenendo informazioni sul curriculum scolastico, dettagli sulle posizioni lavorative ricoperte, sugli interessi personali e sulle 'reti di relazioni' di tutti i potenziali candidati. Ecco perché, secondo una ricerca Execunet 2008, l'83% degli head hunter usa il web (in particolare i motori di ricerca) per ottenere informazioni sui candidati. E la stessa ricerca rivela un dato ancora più interessante: il 43% dei candidati vengono scartati per le informazioni che vengono trovate online.

Il web sembra essere diventato, quindi, uno strumento fondamentale per i professionisti Hr: oltre il 20% delle risorse viene reclutato attraverso il web e il 56% grazie al networking, le relazioni, appunto.

Professionisti Hr su LinkedIn Italia

La ricerca di Sec rivela che, attualmente, nelle due *industry* principali relative alle risorse umane, ovvero 'Human Resource' e 'Staffing & Recruiting', sono iscritte principalmente quattro categorie di professionisti: recruiter, head hunter, consultant e researcher.

A livello geografico, non stupisce che sia Milano la capitale delle Hr: dal numero degli iscritti a LinkedIn, sembrerebbe esserci un rapporto di 4 a 1 rispetto a Roma.

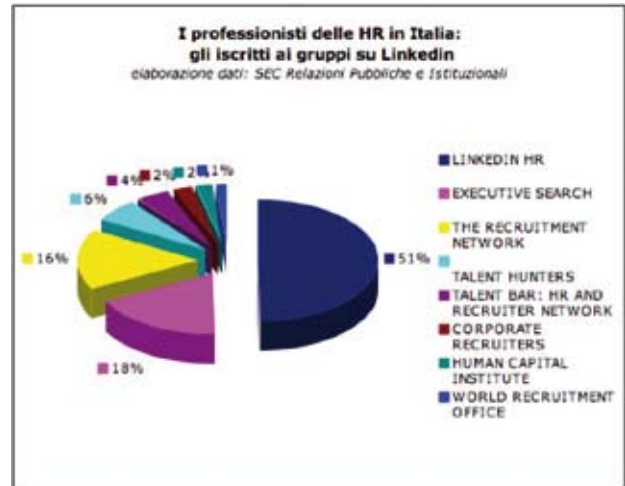
La categoria più presente su LinkedIn è quella dei consultant (oltre 500 consultant a Milano, il 73% dei professionisti delle Hr) e circa 130 a Roma (il 79%).

La seconda figura più rappresentata su LinkedIn è il recruiter: sono circa 90, ovvero l'11% a Milano, e 21 a Roma (il 13%).

Altra figura professionale presente è il researcher (circa 120 tra Roma e Milano) e, infine, l'head hunter (un centinaio nelle due città).



Ci sono poi gruppi che riuniscono persone con interessi molto specifici, e per questo hanno un numero di iscritti piuttosto limitato: è, ad esempio, il caso di *Head hunters who work with no profit organization*, con 36 iscritti in tutto il mondo e solo un iscritto in Italia.



Un fatto è certo: la gestione remota delle risorse umane attraverso il web, l'e-Hr (electronic human resource) rende più veloce, efficiente ed economico l'intero processo di gestione del personale.

Cambia la filosofia di fondo: non ci si aspetta più che siano semplicemente l'immagine dell'azienda e il sito ad attirare i candidati, ma si tenta di individuare i più adatti e di fidelizzarli. L'e-recruiting, opportunamente pensato e gestito, permette una migliore efficienza, in termini di costi, di competenze individuate e di tempi.

Cosa ne pensano gli head hunter?

“L'e-recruiting già da alcuni anni sta crescendo a ritmi molto sostenuti” spiega Laura Zolla, Direttore operativo della società di head hunting Seltis (www.seltis.it). “Una recente ricerca della Nielsen Online mostra infatti che, in Italia, i siti dedicati alla ricerca di lavoro sono visitati da 3,7 milioni di utenti al mese (con un aumento del +53% rispetto all'anno scorso). Questa crescita inizialmente era limitata alle fasce più giovani (neo-laureati alle prime esperienze di lavoro). La vera novità degli ultimi anni, invece, sono i business social network, di cui LinkedIn rappresenta sicuramente lo strumento più utilizzato. I business social network sono diventati da subito un elemento di interesse per noi head hunter, perché il target è composto da professionisti, delle fasce middle management ed executive. Si tratta di profili interessanti di manager giovani in una fase ascendente di carriera. I business social network rappresentano pertanto un database molto ricco che permette in modo facile e mirato di contattare i profili manageriali interessanti”.

LinkedIn, come è facile intuire, ha delle enormi potenzialità nel settore della ricerca di risorse umane. Tanto più che il sito permette di creare anche delle micro-comunità (i gruppi) riunendo tutti i soggetti con profili professionali o interessi extralavorativi simili, che possono scambiarsi informazioni, o incontrarsi nella vita offline. E proprio questa è la chiave del successo di LinkedIn, la formula che permette di azzerare le distanze spazio-temporali e di stringere contatti decisivi: *Relationship matter*, le relazioni contano, questo è lo slogan con cui LinkedIn accoglie i suoi utenti.

L'indagine di Sec rivela che sono oltre 10 i gruppi presenti su LinkedIn dedicati ai professionisti delle risorse umane. In Italia, il più popolare è *LinkedHr*, con quasi 500 professionisti iscritti. *LinkedHr*, si legge sulla pagina di presentazione del gruppo, riunisce professionisti diverse expertise: “Recruiting strategies & processes, career management, retention, Hr trends & technologies, best practices & employment laws, retirement, compensation & benefits, health care, M&A, downsizing, and other key Hr topics”. Iscrivere è semplice e permette a ogni membro di entrare in contatto facilmente con tutti gli altri.

Discorso simile per il secondo gruppo dedicato al settore Hr, *Executive Search*: nato da pochi mesi, ha già raggiunto i 6.000 iscritti nel mondo, di cui quasi 150 in Italia.



Il fenomeno del crowdsourcing

Il ruolo decisivo di Internet all'interno dei processi di selezione delle risorse umane è ormai riconosciuto. Una recente ricerca della Luiss rivela infatti che, oggi, una visione frammentata e parziale del candidato ha lasciato spazio a un approccio integrato, in cui il protagonista è la persona e meno il professionista. Il neologismo proposto da Wired, 'crowdsourcing', ci illumina sul fenomeno in atto, proponendo la sintesi tra il termine *crowd* (l'immensa ed eterogenea folla di internauti) e *outsourcing* (delega all'esterno di alcune attività). Identifica il modello di business secondo cui un'azienda, attraverso un appello aperto in rete, esternalizza un lavoro – generalmente realizzato all'interno – verso un gruppo di persone. Ciò vuol dire che da qualche parte del mondo certamente vivono e lavorano i professionisti di cui le aziende hanno bisogno e oggi, grazie a Internet, una ricerca un tempo costosa e *timespending* è molto più semplice.

In più, aggiunge Giovanni Costa, ordinario di organizzazione aziendale e strategia di impresa alla facoltà di Economia dell'Università di Padova, "Internet e tutte le tecnologie che fanno sistema consentono di avere accesso a competenze che di-

versamente non emergono".

Questa è la ragione del moltiplicarsi degli *online crowdsourcing market* come LinkedIn, siti che raccolgono community di professionisti e ne facilitano l'incontro con i potenziali committenti.

La Rete è insomma un potentissimo tessuto connettivo, capace di azzerare le distanze tra persone e aziende, e un serbatoio di profili qualificati. Per questo è fondamentale curare la propria immagine virtuale e, soprattutto per profili elevati, monitorare costantemente la propria *online reputation*.

Dalla ricerca emerge che il business social networking si sta sempre più connotando come un utile strumento per il recruiting di manager, che permette di tagliare sui costi e di accelerare i tempi di selezione. Nello stesso tempo, si registra un interesse sempre maggiore non tanto verso la professionalità delle persone, quanto verso gli aspetti comportamentali, al punto che ognuno di noi dovrebbe incominciare a badare alla propria reputazione online per non rischiare di essere scartato a priori. Abbiamo chiesto un parere su questi temi a Giuseppe Dallone, Country Hr&Ethics Manager LG Electronics Italia Spa, e Luca Vignaga, HR Director Marzotto S.p.A..

Le domande

■ Dalla ricerca emerge che il business social networking si sta connotando come strumento per il recruiting di manager. Un supporto alle attività svolte dagli head hunter e da quanti decidano di procedere in autonomia alla ricerca del candidato. Lei cosa ne pensa? Anche lei utilizza questo strumento per la ricerca dei collaboratori?

■ Un tema emerso dalla ricerca è che l'e-recruiting consente una migliore efficienza in termini di costi. Lei cosa ne pensa?

■ Altro aspetto che emerge è l'importanza dell'online reputation. Ciascuno deve curare l'immagine di sé sulla rete. Può darci un suo parere?

■ Dalla ricerca emerge anche che le aziende cercano la 'persona più del professionista'. Le competenze si danno per scontate e sono sempre più importanti i lati comportamentali, umani delle persone. Quale la sua opinione in merito?

Giuseppe Dallone, Country Hr&Ethics Manager LG Electronics Italia Spa

■ Sono d'accordo con l'analisi che emerge dalla ricerca e anzi, l'utilizzo del social networking si incastra in un nuovo approccio, integrato, di individuazione e selezione del manager. I social network, più che come risorsa alternativa, per quel che riguarda LG, ma anche credo per altre realtà analoghe alla nostra, costituisce una parte del processo complessivo di selezione del profilo. Sempre più si utilizzano questi strumenti per verificare la congruità della segnalazione con l'opinione che le 'comunità' si fanno attraverso tool come LinkedIn. Mi preme sottolineare che la qualità e la tipologia delle informazioni che si ricavano da strumenti come LinkedIn hanno una consistenza logica molto simile a quello che le direzioni risorse umane delle aziende utilizzano nel valutare competenze essenziali, come la leadership. Si tratta di un approccio a 360 gradi. L'asset fondamentale di questi strumenti è che sono visibili da tutti e danno la possibilità a tutti di esprimere opinioni e pareri su vari aspetti della professionalità degli utenti.

■ Sono d'accordo anche se, come detto, non credo che oggi la bontà dell'utilizzo di strumenti come questo sia esclusivamente legata al costo. Ci sono momenti cruciali nel processo di selezione in cui è essenziale fare delle verifiche. Questo il punto cruciale. E la dimensione del social network consente



di fare verifiche in tempo reale e in una dimensione di gratuità. In questo modo si riducono i costi di un preciso momento del processo di selezione. Ribadisco, questi strumenti non sono 'alternativi', vanno considerati in un'ottica di approccio integrato.

■ Questa è la novità dirompente di tali strumenti. Alcuni processi aziendali di valutazione di capacità specifiche (es. Leadership) sono a 360 gradi, coinvolgendo altri dipartimenti terzi rispetto a quello in cui la persona è inserita, ma anche terzi rispetto all'azienda. Se pure, a oggi, non vi è una sinergia ufficiale di tool come LinkedIn con i processi interni, è possibile che questa integrazione si concretizzi in tempi brevi. In quest'ottica certo, l'online reputation è certamente da monitorare con attenzione.

■ Sono d'accordo. Il punto è che le competenze che noi chiediamo ai nostri manager (LG Italia fa parte di un gruppo multinazionale), quelle che consideriamo decisive, sono finalizzate sempre più alla gestione autonoma di fasi di progetti internazionali. Competenze che dipendono molto dalla capacità di integrazione in team dalla composizione spesso variegata.

Le comunità aziendali monolitiche –Hr, Supply chain e via dicendo– sempre più spesso vengono sostituite da team di progetto che coinvolgono professionisti provenienti da diverse aree professionali e aziendali e, quindi, la capacità di gestire queste diversità –non solo nazionali, ma anche di provenienze professionali in ambito aziendale– diventa un asset fondamentale. In questo senso, la persona è decisiva e il professionista, inteso come portatore di esperienze specifiche, diventa meno rilevante, nel momento in cui le competenze devono essere messe in gioco in contesti spesso completamente diversi da quelli a cui si è abituati.

Certo, il vantaggio che la persona può portare rientra nella percezione che viene colta non già dallo strumento internet, ma da chi si occupa di Hr.

Questi sono asset intangibili, ma una buona segnalazione proveniente da un networking internazionale è comunque uno spunto di riflessione per un approccio al colloquio.

Luca Vignaga HR Director Marzotto S.p.A..

■ Farei una premessa: i social network sono strumenti interessanti per tre obiettivi diversi. Il primo aspetto riguarda la visibilità personale. L'elemento del networking, oggi, è fondamentale per costruirsi relazioni e futuro professionale.

Il secondo elemento riguarda il recruiting e lo screening. I social network oggi, in Italia, incominciano a muovere i primi passi e a essere utilizzati per azioni di screening. Ad esempio, a me è successo di attivare con un head hunter una ricerca per un

profilo alto all'interno dell'azienda; l'head hunter mi ha presentato una *short list* e immediatamente ho fatto una verifica: tutti i profili erano presenti su LinkedIn e ho così potuto visualizzare le *recommendation* che le persone avevano, la loro storia, la professionalità, il percorso di *education*.

Infine trovo siano strumenti importanti anche per la costruzione del profilo di marketing aziendale. Mi spiego: oggi tutti noi siamo chiamati a rappresentare e vendere l'azienda; essere online, sul mercato virtuale, significa poter creare occasioni non solo di conoscenza del nostro profilo, ma anche di conoscenza della nostra azienda. E la credibilità che ha il nostro profilo dà credibilità alla nostra azienda, ai nostri prodotti, ai nostri servizi. Per chi opera nel mercato dei servizi, ma anche per chi opera nel manufacturing, questi tre sono gli aspetti rilevanti.

■ Sicuramente è così, perché la velocità di reperimento delle informazioni si è incrementata. Si tratta di uno strumento che facilita il lavoro degli head hunter, ma anche di quanti decidano di procedere in autonomia alla selezione del candidato. Social network come LinkedIn permettono di avere informazioni utili per raggiungere gli obiettivi in tempi rapidi. Oggi l'azienda chiede entro 10-20 giorni di avere una risorsa, non solo individuata, ma contrattualizzata. I tempi di sostituzione sono compressi e questi strumenti facilitano l'attività.

■ Internet dà una grande visibilità. È un mercato aperto, piatto, fruibile che presenta dei rischi per errori di valutazione che si possono commettere. Il passaggio successivo alla conoscenza 'virtuale' è la conoscenza diretta della persona: e qui entrano in gioco le abilità che caratterizzano il nostro lavoro. Credo che in questo Internet non si possa sostituire a noi.

■ Siamo immersi nel mondo della comunicazione e dobbiamo essere in grado di sviluppare le cosiddette 'soft skill'. Però non bisogna mai dimenticare le competenze 'hard', che costituiscono la piattaforma su cui poi costruire le competenze soft. Che non vanno mai dimenticate. Il rischio, in questo momento, è forse soffermarsi troppo sugli elementi relazionali, più empatici, dimenticando le competenze di base. Gli 'attrezzi del mestiere' bisogna averli e tenerli molto aggiornati, soprattutto nella nostra professione.

Dobbiamo gestire il percorso dalla nascita alla conclusione del rapporto e in questa vita professionale abbiamo bisogno sia delle hard, sia delle soft skill. L'analogia con la musica, con il jazz in particolare, è efficace: l'improvvisazione dà risultati solo se supportata da un'ottima tecnica. Come dire, saper fare per saper essere. Sapere, per fare.