



Cosa intendiamo quando parliamo di *recruiting 4.0*. Le agenzie per il lavoro a confronto

di Arianna D'Ascenzo

Tag: #GTL2016 #recruiting4.0 #Apl #futureofwork

A cosa ci riferiamo quando parliamo di recruiting 4.0? È questo il tema dibattuto in occasione della pre-conferenza “Nel cuore della nuova grande trasformazione”, tenutasi a Bergamo il 10 novembre scorso, cui le agenzie per il lavoro hanno contribuito raccontando la propria esperienza rispetto all’impiego delle nuove tecnologie nei processi di selezione del personale.

L’impatto dell’evoluzione tecnologica sull’attività di *recruitment* rivela diverse sfaccettature, che impediscono, in realtà, di approdare ad una definizione esaustiva di *recruiting4.0*. Lo stesso tentativo di concettualizzare il fenomeno in rigide categorie definitorie rischia di risolversi in un mero esercizio di stile, se non **muovendo dall’osservazione dell’esistente, che, in via induttiva, consenta di individuare a grandi linee le principali direttrici ed implicazioni della *new economy*.**

Attualmente, le molteplici esigenze emergenti nel mercato del lavoro trovano risposta in una platea variegata di strumenti, dai *social network* ai portali di gestione delle risorse umane, dai sistemi di valutazione delle competenze online all’applicazione di particolari algoritmi nelle fasi del *recruitment*. Poiché tali mezzi rendono l’*iter* di selezione del personale più efficiente, facilitando, a costi inferiori rispetto al passato, l’accesso alle informazioni, **è inevitabile chiedersi quale futuro si prospetta per i diversi soggetti incaricati di una funzione in senso lato di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro.**

A questo proposito, recenti studi, come il Report [Swiping Right for the Job](#) di JP Morgan evidenziano come, alla luce delle tendenze in atto, **gli operatori siano chiamati a rivestire un ruolo rinnovato rispetto alla tradizionale funzione di intermediazione, dovendo, piuttosto, rappresentare essi stessi l’infrastruttura per favorire l’incontro tra le aziende e i *job seeker*.** Per le agenzie per il lavoro, diventa, dunque, cruciale comprendere a pieno le sfide e le opportunità legate all’evoluzione tecnologica.

Al monitoraggio delle tendenze in atto nel mercato del lavoro, sotto questo aspetto, è dedicata l’indagine annuale condotta da Adecco, in collaborazione con l’Università Cattolica di Milano. I dati presentati dall’agenzia rivelano un impiego crescente di *linkedin* e, anche se in misura inferiore, *facebook* per intercettare i candidati *cd. passivi*, non solo per profili di *middle management*, come tradizionalmente avveniva in passato, e anche in settori diversi dall’IT. **Sebbene il *social recruiting* rappresenti attualmente un fenomeno ancora marginale** (solo il 23% dei *recruiter* intervistati ha dichiarato di ricercare potenziali candidati tramite i *social network*, contro il 33,4% e il 43,4%, che, rispettivamente, risultano affidarsi ai canali tradizionali dei siti aziendali e

delle bacheche on-line), **il dato è comunque significativo poiché consente di cogliere l'essenza della nuova frontiera del recruiting.**

Secondo una corrente di pensiero, infatti, **il discrimine tra recruiting 3.0 e 4.0 non risiederebbe tanto nello strumento in sé, ma nelle modalità di impiego di quest'ultimo che, esaltandone le caratteristiche funzionali, ambiscono ad attrarre i soggetti non reattivi rispetto ad una posizione aperta, ma potenzialmente più idonei.** In tal senso, l'applicazione delle nuove tecnologie, oltre a comprimere i tempi di incontro tra domanda ed offerta, ha la finalità di implementare sul piano qualitativo l'*output* del processo che, da centro di costo per l'azienda, ne diventa centro di profitto, con un efficientamento del mercato nel suo complesso.

Secondo la ricerca di Adecco, l'uso dei *social network*, da parte aziendale, persegue, inoltre, anche finalità diverse, **dalla verifica del curriculum vitae del candidato all'employer branding, oltre ad un'indagine più approfondita del profilo e dei contenuti pubblicati dal candidato. La digital reputation diventa, quindi, cruciale nella scrematura iniziale dei concorrenti ad un profilo aperto,** tanto che il 35% dei recruiter intervistati ha ammesso di aver escluso dei candidati a causa di un'immagine sul *web* ritenuta non conforme.

Nella percezione delle agenzie intervenute, l'uso di piattaforme digitali, con cui le aziende possono entrare direttamente in contatto con possibili candidati, corrodendo gli spazi operativi fino a qualche tempo fa presidiati dai soggetti intermediari del mercato del lavoro, **solleva l'interrogativo sulla funzione che da questi ultimi può essere assolta per rafforzare la propria competitività e la capacità di resistenza rispetto ai cambiamenti in atto.**

In alcuni casi, le conseguenze della digital disruption vengono affrontate ricoprendo un ruolo attivo nei processi di innovazione tecnologica, per monitorarne i progressi e valutarne le potenzialità, in vista anche di una possibile incorporazione delle tecnologie ritenute idonee a semplificare e/o ottimizzare le attività svolte dall'operatore stesso.

A tale scopo è devoluto da Randstad il Rif (Randstad Innovation Fund). Si tratta di un fondo corporate, cui l'agenzia attinge per investire, con una partecipazione al 100%, sulle start-up innovative, che offrano soluzioni startegiche in grado di rendere più efficienti le funzioni hr. Attraverso un ruolo di *scouting*, Randstad ambisce a creare un sistema integrato, in cui l'*expertise* manageriale sia supportato, nella sua attività, dai risultati più avanzati dell'evoluzione tecnologica, con un *focus* molto ampio sul *social sourcing*, sulle piattaforme on-line, oltre che su *gamification* e *big data*.

Anche Openjobmetis si è attivato su questo fronte, selezionando, in collaborazione con Mind the Bridge, quattordici start up ritenute più innovative nel settore job&recruiting, ispirate all'obiettivo del miglioramento dei processi di selezione delle risorse umane. Tale progetto nasce proprio con lo scopo di vagliare l'utilità delle nuove piattaforme rispetto alle funzioni hr svolte dall'agenzia, con la prospettiva di un'eventuale incubazione delle stesse in seno all'azienda promotrice, soprattutto nell'ottica di soddisfare la richiesta di manodopera in particolari segmenti del mercato. **La chiave di volta per comprendere le potenzialità della new economy, secondo Openjobmetis, è infatti rappresentata dal binomio tra nuove tecnologie e specializzazione.** In questa prospettiva, l'impiego delle piattaforme digitali e degli stessi *social network* si presta meglio alla ricerca di profili specializzati, che richiede un processo di selezione più complesso e approfondito.

Le esperienze di Randstad e Openjobmetis si fondano sull'dea della complementarità delle nuove tecnologie rispetto all'apporto umano del personale addetto alle funzioni hr, e

sull'utilità effettiva della piattaforma solo se inserita e implementata in un contesto imprenditoriale più ampio, presidiato da persone in grado di gestire i processi.

La dimensione relazionale del contratto di lavoro e, di conseguenza, anche del processo di selezione che lo precede, rende imprescindibile il confronto diretto e personale con la risorsa, richiedendo al selezionatore la capacità di instaurare con quest'ultimo un rapporto empatico, in modo da coglierne le attitudini e le aspettative, e di comprenderne, in ultima analisi, le potenzialità di collocazione. Rispetto all'impiego dell'IT, si invoca, in generale, non solo l'attenzione dei candidati ad evitare la diffusione via internet di informazioni e materiali in grado di ledere la propria reputazione digitale, ma anche una maggiore cautela del *recruiter* nell'affidarsi totalmente alle informazioni reperibili sul web, non essendo rari i casi in cui l'immagine costruita sui *social network* non corrisponde alla reale personalità del singolo.

Nonostante, dunque, l'attività di intermediazione tradizionalmente svolta dalle agenzie per il lavoro rischi di essere, in parte, minata dall'impatto delle nuove tecnologie, è opinione condivisa tra gli operatori che **la digital disruption non comporterà la scomparsa dei soggetti intermediari, decretando, semmai, la maggiore capacità competitiva di coloro in grado di gestire il cambiamento attraverso l'offerta di soluzioni integrate.**


La strada da intraprendere, per Gi Group, è rappresentata proprio dall'implementazione di nuove modalità operative, che permettano di rispondere celermente alla domanda di manodopera sul mercato, mediante il reperimento di "lavoratori di qualità". Il conseguimento di tale obiettivo implicherà una crescente verticalizzazione dei servizi erogati, attraverso l'offerta di soluzioni specialistiche tarate sulle esigenze del settore di riferimento, che consentano di interpretare al meglio le richieste delle aziende clienti. In questa prospettiva, **nuovi spazio operativi per le Apl derivano dallo *skills shortage* e dalla conseguente difficoltà, per le aziende, di reperire direttamente sul mercato il 30% dei profili professionali richiesti,** cui le agenzie potrebbero far fronte attraverso mirati interventi formativi di riqualificazione professionale.

Non va, infine, trascurata **la funzione di supporto delle nuove tecnologie non solo alle aziende nel processo di selezione del personale, ma anche ai potenziali candidati nell'individuazione dell'interlocutore cui rivolgersi per la ricerca del lavoro.** La posizione delle agenzie intervenute è quella di riconoscere un ruolo centrale, in questo senso, alla ***brand reputation*, nella duplice ottica di affinare la capacità selettiva dell'utenza e di alimentare la spinta competitiva tra gli operatori verso la costruzione di modelli virtuosi.**

Per questo motivo, alcune agenzie già si avvalgono di canali interni che permettono loro di ricevere i *feedback* degli utenti, in funzione di un eventuale miglioramento dei servizi erogati, mentre, più in generale, sistemi di *ranking* delle aziende risultano implementati, oltre che da società indipendenti, anche nell'ambito di alcuni *social network*, come *linkedin* e *facebook*. **Tali meccanismi di valutazione delle agenzie, sul piano della qualità del servizio offerto, potranno avere una funzione sussidiaria rispetto ai criteri oggettivi alla base del sistema di classificazione degli operatori pubblici e privati, prefigurata con l'avvio dell'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro ai fini della spendita dell'assegno di ricollocazione, contribuendo a rafforzare scelte più consapevoli da parte dell'utenza.**

Arianna D'Ascenzo

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro
ADAPT, Università degli Studi di Bergamo

 [@a_dascenzo](#)