



Altamira



Guida al Recruiting Marketing 2024

**STRUMENTI E STRATEGIE
PER ATTRARRE TALENTI**



WWW.ALTAMIRAHRM.COM

Indice

Introduzione	3
La strategia principale: l'Inbound Recruiting	4
L'identikit del candidato ideale: la candidate persona	4
Intercettare i candidati grazie ai candidate touch point	6
Organizzare la filiera del talento con il recruiting funnel	8
Convincere il candidato con l'employer branding	15
Consigli avanzati	18
Su Altamira	20






Introduzione

Il recruiting marketing consente di attrarre e coltivare candidati di valore per la nostra azienda attraverso strategie e strumenti tipici del marketing.

Questa disciplina è nata per consentire alle aziende di superare la concorrenza nella corsa ai migliori candidati e **trionfare nella celebre guerra dei talenti**. Più sviluppato in mercati con un basso tasso di disoccupazione, è un metodo fondamentale anche in Italia, soprattutto per le aziende che ricercano spesso figure in contesti specializzati e competitivi come l'IT, il farmaceutico, il finanziario, il medico ecc.

Poter contare sui frutti del recruiting marketing è oggi ancora più importante. L'aumento del lavoro a distanza, infatti, ha abbattuto le barriere territoriali e **allargato la concorrenza sui talenti**, reclutabili anche da aziende di altre città, regioni, paesi e persino continenti.

Il recruiting marketing è una galassia di strumenti e strategie, alcuni dei quali verranno presentati più avanti. Il loro scopo finale è **mettere il candidato al centro delle attività di ricerca e selezione**, tanto quanto i dipartimenti marketing e commerciale mettono al centro dei loro processi il cliente.

Il candidato, infatti, oggi approccia la ricerca di lavoro come farebbe con un acquisto importante. Compie ricerche online, si documenta su più fonti, legge recensioni, naviga sul sito dell'azienda e sui suoi canali social in un processo che può richiedere giorni, settimane e persino mesi.

Per attrarre la sua attenzione e convincerlo a candidarsi presso la nostra azienda non basterà quindi pubblicare un annuncio su un portale di ricerca del lavoro. Dovremo fare ricorso alle **tecniche** seguenti.



La strategia principale: l'Inbound Recruiting

Negli ultimi anni l'inbound recruiting è stata la strategia dominante tra le aziende più innovative, tanto da diventare quasi un sinonimo di recruiting marketing. Consiste nell'attrarre l'attenzione di profili interessanti e convertirli in candidati attraverso l'utilizzo di **contenuti di qualità**, presidiando i giusti canali e creando un percorso di candidatura gradevole dal primo all'ultimo momento.

Grazie a questa strategia, quindi, non si intercetta solo l'attenzione di candidati attivamente in cerca di lavoro, ma si coltiva anche l'interesse di quelli **passivi**.

L'inbound marketing ha dimostrato nel tempo di essere molto più efficace e conveniente dell'outbound marketing, rappresentato principalmente dal telemarketing.

Anche nel recruiting i vantaggi della metodologia inbound sono ormai assodati, per la sua capacità di **allargare il bacino di candidati** e convincere i più talentuosi, mentre il ricorso ad agenzie di selezione e altre forme di recruiting outbound continua a dare un contributo utile soprattutto per le ricerche più complesse.

Le tecniche che seguono fanno tutte parte di una buona strategia di inbound recruiting e, quindi, di recruiting marketing.

L'identikit del candidato ideale: la candidate persona

Perché una strategia di recruiting inbound funzioni, è fondamentale avere le idee chiare su chi siano i nostri candidati ideali, posizione per posizione. Se nel marketing vengono compiuti grandi sforzi per creare le buyer persona – ritratti dei potenziali clienti – nel recruiting vale quindi la pena identificare chi siano le nostre candidate persona.

Dopo esserci confrontati con i colleghi del dipartimento HR e gli hiring manager dovremo creare delle **schede di personaggi** fittizi che riassumano le caratteristiche – titoli di studio, esperienze di lavoro, passioni e abitudini – del candidato ideale. Grazie a questo esercizio sapremo quali **canali** frequenta il nostro candidato perfetto, quali **messaggi** attirano la sua attenzione, a quali **benefit** è più interessato ecc.

I vantaggi che si ottengono dal conoscere meglio il nostro candidato ideale sono molteplici, tra cui:

- Identificazione dei **canali di ricerca su cui investire**
- **Abbattimento del time to hire e del time to fill**, e di conseguenza del cost to hire
- **Aumento del tasso di accettazione delle offerte**
- **Migliore percentuale di retention** (il nuovo dipendente è più in linea con la cultura aziendale)

La scheda di una candidate persona deve contenere 4 categorie di informazioni:

1. Informazioni demografiche
2. Esperienze formative e di lavoro
3. Interessi e obiettivi
4. Canali di ricerca frequentati

Ecco **un esempio di scheda**: la candidate persona per il ruolo di Consulente Help Desk Junior in Altamira.



Candidate persona per **Consulente Help Desk Junior**

Francesca

Età: **25**
Località: **Lombardia**
Status: **neolaureata in scienze linguistiche**
Esperienza di lavoro: **prima o seconda**

INTERESSI

Risorse Umane
Informatica
Serie TV

SKILL

1 o 2 lingue straniere
Competenze digitali
Problem solving
Comunicazione

PERSONALITÀ

Affabile
Informale
Ama lavorare in team

CANALI DI RICERCA

LinkedIn, Indeed,
Google Jobs
Utilizza principalmente lo
smartphone per candidarsi

COSA LA MOTIVA

Sapere di fare la differenza
Sostenibilità
Confrontarsi con professionisti

COSA LA INDISPONE

Scarso equilibrio vita/lavoro
Eccesso di competitività

OBIETTIVI DI CARRIERA

Project Management

Intercettare i candidati grazie ai candidate touch point

Grazie alle candidate persona, ci possiamo fare un'idea dei canali utilizzati nelle ricerche di lavoro dai profili interessanti per la nostra azienda.

Esistono però tanti altri contesti e occasioni in cui entriamo in contatto con potenziali candidati.

Conoscere e affinare questi touch point è un esercizio utilissimo per aumentare l'efficienza del processo di ricerca e selezione. Una catena, del resto, è forte quanto il suo anello più debole.

La nostra strategia di recruiting marketing deve quindi prevedere **un monitoraggio attivo di tutti i touch point azienda-candidato**, per far sì che siano positivi e coerenti tra loro.

Ecco una panoramica dei più comuni punti di contatto con i candidati:

L'ANNUNCIO DI LAVORO

L'annuncio di lavoro è spesso **il primo punto di contatto tra un candidato e un'azienda** nonché uno dei più rilevanti. Se i testi delle offerte di lavoro sono poco chiari, mal formattati e poco accattivanti il tasso di redemption può calare drasticamente, limitando il numero di candidature ricevute.

Per migliorare la qualità delle offerte si possono sfruttare i consigli dei numerosi articoli presenti online su come scrivere un annuncio di lavoro efficace. Per cominciare, ci si può attenere a queste **7 regole d'oro**:

- Individuare il giusto Job Title
- Curare la forma, appoggiandosi a un modello
- Dettagliare mansioni, requisiti e competenze richieste
- Adoperare le parole chiave utilizzate da chi cerca lavoro
- Inserire la descrizione dell'azienda in fondo
- Tenersi tra le 300 e le 700 parole
- Non usare gergo aziendale

I CANALI DI RICERCA

I canali in cui i candidati, attivi e passivi, possono imbattersi nelle offerte di lavoro ed entrare in contatto con una azienda sono diversi e non è mai una buona idea essere visibili e curare solo un paio di questi. Strumenti digitali come **gli ATS permettono di presidiare tantissimi canali senza troppi sforzi** e con una comunicazione coerente, ottenendo CV da più fonti per poi imbastire un unico processo di selezione centralizzato.

IL CAREER SITE

La sezione Carriere o Lavora con noi del sito aziendale è **il fulcro della strategia di recruiting e di employer branding** e il punto di contatto più frequente con i candidati. Bisogna assicurarsi quindi che sia arricchita da contenuti di valore sull'azienda e sia fruibile da tutti anche su smartphone.

Perché il rapporto instaurato con il candidato non sia "occasionale", deve poter creare un **account personale** con il quale tenere traccia delle sue candidature, aggiornare il proprio curriculum, gestire i consensi privacy ecc.

L'INFORMATIVA PRIVACY

Con l'avvento del GDPR l'informativa sul trattamento dei dati del candidato ha acquisito ancora più importanza. Perché contribuisca ad accrescere la fiducia nell'azienda, l'informativa deve essere scritta in **un linguaggio comprensibile a tutti**.

Deve inoltre distinguere chiaramente tra le **diverse finalità di trattamento**, consentendo al candidato di aderire o meno a ciascuna di queste.

Anche da questo punto di vista, il team di ricerca e selezione può contare su nuove funzionalità presenti nel software per il recruiting.

LA PRESENZA SUL WEB

Sempre più candidati utilizzano i motori di ricerca online per cercare maggiori informazioni sull'azienda a cui sono interessati. Una buona idea è verificare con qualche ricerca su Google che il brand non sia associato a **episodi negativi** di qualsiasi natura.

Eventuali criticità sono generalmente gestite dal dipartimento di marketing ma potrebbero esserci casi che riguardano per lo più le Risorse Umane, come per le recensioni su Glassdoor e Indeed (vedi più avanti).

LE RECENSIONI DI DIPENDENTI ED EX DIPENDENTI

I candidati che frequentano job board dotate di recensioni – come **Indeed e Glassdoor** – possono farsi un'idea di una azienda leggendo le recensioni di dipendenti ed ex dipendenti. In linea di massima è sempre meglio rispondere con eleganza e argomenti alle recensioni negative piuttosto che ignorarle, a meno che non si tratti di un evidente tentativo di provocazione.

Su Indeed c'è la possibilità di influenzare l'ordine in cui compaiono le recensioni acquistando una **pagina aziendale premium**. Tra i tanti vantaggi di questa soluzione, infatti, c'è anche quello di poter bloccare al primo posto una recensione a propria scelta.

I SOCIAL MEDIA

Anche i canali social aziendali sono una fonte d'informazione per i candidati e, quindi, un touch point da tenere in considerazione. Tipicamente sono in mano al marketing, che dovrebbe però accettare la collaborazione del reparto HR nelle attività connesse all'employer branding e al recruiting.

Alcune aziende hanno canali social dedicati esclusivamente alla ricerca e selezione, in cui pubblicare le offerte di lavoro ma anche video, immagini, articoli e interviste per trasmettere la cultura e i valori aziendali. Ogni social ha il proprio **tone of voice**: non è consigliabile replicare gli stessi messaggi su LinkedIn e Instagram!

IL FEEDBACK AI CANDIDATI

L'assenza di feedback è una delle lamentele più frequenti di chi partecipa a un processo di selezione.

In effetti, grazie agli strumenti digitali che supportano i recruiter oggi **non dare almeno una risposta automatica alla ricezione del CV è una grave mancanza**. Più si procede nell'imbutto del processo di selezione (un'altra figura tratta dal marketing) e ci si avvicina all'assunzione, poi, più il feedback deve diventare puntuale e articolato. Anche una comunicazione via email inizia a essere insufficiente!

I COLLOQUI

Mentre altri aspetti del lavoro di un recruiter sono sempre più delegati alla tecnologia, il colloquio rimane – per fortuna – esclusivamente “umano”.

In questo importante momento di contatto con il candidato, il comportamento del recruiter deve essere impeccabile e in linea con l’immagine aziendale. Un colloquio per uno studio legale storico e uno per una startup tecnologica non possono essere svolti con lo stesso tono.

Compito del recruiting è anche indottrinare gli **hiring manager**, poco abituati a svolgere questa attività. Un po’ di formazione e alcune linee guida li aiuteranno a essere coerenti con la strategia di employer branding aziendale.

LA LETTERA D’OFFERTA

Uno dei touch point tra azienda e candidato più sottovalutati è l’invio della lettera d’offerta. Non basta, infatti, un modello ben scritto e formattato per fare colpo sul candidato nel momento decisivo del processo di selezione. Se sapremo dimostrargli di aver prestato attenzione durante gli incontri **personalizzando** la lettera con riferimenti ai suoi interessi e alle sue aspirazioni avremo segnato un punto a tuo favore.

L’ONBOARDING

Anche se il candidato si è ormai trasformato in collega, i primissimi giorni di lavoro sono ancora touch point molto delicati. Diverse ricerche hanno infatti confermato come l’impressione che il neo assunto si fa dell’azienda nei primi giorni influenzi molto la durata della sua permanenza.

La teoria dei touch point si può applicare con successo anche al rapporto con i **dipendenti**. Quando sviluppi la strategia di engagement del personale, quindi, ricordati di prendere in considerazione ogni momento di interazione con l’azienda.

Organizzare la filiera del talento con il recruiting funnel

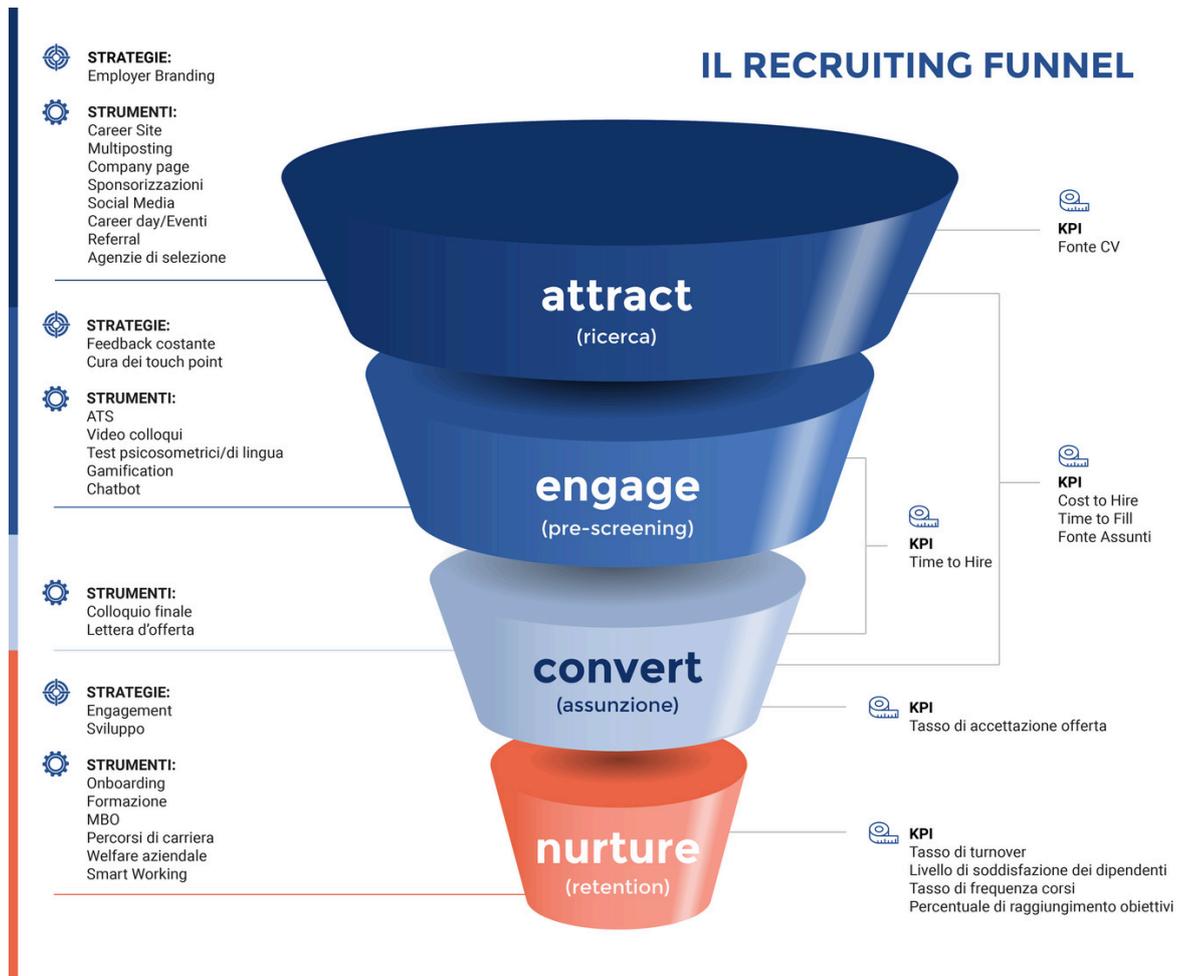
Il recruiting funnel è una delle tecniche più interessanti che gli esperti di ricerca e selezione possono “rubare” ai colleghi del marketing.

Attraverso questo percorso a imbuto, infatti, un’azienda può organizzare la propria strategia di recruiting, **guidando step dopo step ogni candidato fino all’assunzione** e oltre. Ottimizzare il percorso di candidatura, limare i processi, individuare gli strumenti e i canali su cui puntare e i KPI da monitorare per verificare il successo della propria strategia. Quello che proponiamo di seguito è uno dei tanti possibili modelli di recruiting funnel, pensato per aiutare l’azienda a organizzare anche le attività di retention del personale, in modo da non disperdere i talenti acquisiti con tanta fatica.

Attraverso strumenti, strategie e contenuti elencati è possibile attirare i candidati e far loro attraversare le fasi di *attraction* (ricerca e selezione), *engagement* (pre-screening) e *conversion* (assunzione), per poi farli sbocciare e trattenerli in azienda grazie al processo di *nurturing* (retention).

Analizziamo i contenuti dell’infografica, fase per fase.

IL RECRUITING FUNNEL



www.altamirahrm.com

Infografica ideata da Altamira

LA FASE DI ATTRACTION/RICERCA

Pubblicare un annuncio di lavoro è solo una piccola parte di quello che un'azienda può fare per trovare candidati di valore da aggiungere al proprio organico.

Bisogna infatti riuscire a far emergere le proprie offerte tra le tantissime pubblicate ogni giorno e saper attrarre anche l'interesse dei candidati passivi.

È quindi fondamentale elaborare una **strategia di employer branding**, ovvero fare in modo che la propria azienda (brand) sia conosciuta e stimata come luogo di lavoro.

Questa strategia, che Risorse Umane e Marketing dovrebbero portare avanti in stretta collaborazione, deve puntare a dare la massima visibilità all'azienda attraverso i tanti strumenti e canali a disposizione.

Approfondiamo i più utilizzati:



- **Career Site.** La pagina Carriere del sito aziendale è la base principale di qualunque strategia di employer branding. È in questa sezione che vanno mostrati tutti i materiali che descrivono la cultura, la mission e il clima aziendali (interviste a dirigenti e dipendenti, tour degli uffici, iniziative benefiche e di sostenibilità, benefit erogati ecc.) e la lista delle posizioni aperte. Per catturare l'interesse dei candidati un career site deve rispettare tutta una serie di accorgimenti, tra cui una grafica chiara e accattivante, un layout responsive per essere facilmente fruibile da qualunque dispositivo, form di candidatura brevi ecc.
- **Multiposting.** In fase di ricerca desideriamo che i nostri annunci vengano letti da un numero molto ampio di candidati, che però frequentano diversi siti di ricerca del lavoro. Per non dover pubblicare manualmente gli annunci su ciascuno di essi, molte aziende sfruttano il multiposting del loro ATS, che con un click replica le loro offerte in una fitta rete di portali e job board. Se si pubblicano più di un paio di annunci l'anno, questa funzionalità giustifica da sola l'acquisto di un ATS.
- **Company page.** Oltre al Career Site esistono altre vetrine di cui è bene approfittare. Le due più importanti sono le pagine aziendali su **Indeed** e **LinkedIn**. Lo scopo di entrambe è quello di aumentare la visibilità delle aziende e dar loro modo di trasmettere ulteriori informazioni e "sensazioni" a chi le visita, a prescindere che stia cercando lavoro o meno. L'offerta di Indeed è particolarmente avanzata, con funzionalità gratuite e altre a pagamento e la presenza delle recensioni dei dipendenti, molto utilizzate dai candidati per valutare un'impresa.

- **Sponsorizzazioni.** La fase di ricerca può prevedere anche l'acquisto di sponsorizzazioni per mettere in risalto i propri annunci su uno o più canali e attirare più candidature. Si ricorre a questi strumenti soprattutto quando le figure ricercate sono **difficili da trovare**, per la scarsità di talenti sul mercato o l'alto livello di concorrenza per questi profili.
- **Social media.** Le aziende hanno da tempo imparato a presidiare i social network e a utilizzarli per operazioni di marketing e customer support. Più recenti, invece, le iniziative di employer branding su questi canali, tra i quali **LinkedIn** e **Instagram** sono quelli che – per motivi diversi – meglio si prestano allo scopo. Il primo perché è il social network del lavoro per eccellenza, il secondo perché con il suo forte impatto visivo è adatto alla condivisione di foto e video che illustrano il clima aziendale dentro e fuori l'ufficio.
- **Career day ed Eventi.** Oggi le aziende organizzano e frequentano career day non tanto per assumere sul momento, quanto per far conoscere il proprio brand e creare una riserva di candidati (e consumatori) per il futuro. Partecipare ai career day universitari, in particolare, serve a far percepire che l'azienda è parte del tessuto sociale ed è legata al territorio. La tecnologia si sta facendo strada anche in quest'ambito. Si possono infatti organizzare **career day virtuali** (per esempio tramite Indeed) o raccogliere digitalmente i CV durante eventi fisici grazie agli ATS.
- **Referral.** Uno dei fini principali dell'employer branding è trasformare i dipendenti in **brand ambassador**, persone entusiaste di lavorare nella propria azienda che la promuovono presso amici, parenti e conoscenti. Ottenere questo risultato vuol dire avere a disposizione un nuovo canale di candidature, gratuito e particolarmente interessante.
- **Agenzia di selezione ed headhunter.** Non sempre per un'azienda è possibile o conveniente condurre un processo di ricerca e selezione con le proprie forze. In questi casi ci si può affidare a professionisti del settore come agenzie di selezione ed headhunter. Il consiglio in questo caso è di integrare il loro operato nella strategia e nei processi aziendali, per esempio chiedendo loro di utilizzare l'ATS aziendale per tracciare il lavoro.

I KPI della fase di Ricerca

In questa fase si iniziano a stabilire una serie di metriche relative al recruiting che, in seguito, permetteranno di rispondere a diverse domande sull'efficienza dei canali di ricerca.

Tracciare la **fonte dei CV** consente di sapere quale canale porta più candidati, ma è un'informazione zoppa se non associata alla **fonte degli assunti**, che ci dice quali canali hanno portato i candidati più validi.

Da dove arrivano i curriculum e, soprattutto, quale fonte procura i candidati migliori? Queste e altre fondamentali informazioni possono essere ricavate grazie ad ATS come [Altamira Recruiting](#).

In questa fase si inizia anche a calcolare il **time to fill**, ovvero il tempo che intercorre tra l'apertura di una posizione e l'assunzione del candidato prescelto.

Gli investimenti fatti nella strategia di employer branding e per coltivare ciascun canale entrano poi a far parte del **cost to hire**, un KPI che ogni azienda calcola in maniera più o meno complessa.

LA FASE DI ENGAGEMENT/PRE-SCREENING

Le aziende italiane curano sempre di più la fase di pre screening. Un tempo quasi tralasciata – si passava dalla ricezione dei CV direttamente alle selezioni per i colloqui di persona – oggi fa largo uso di strumenti digitali per conoscere meglio i candidati e fornire un feedback costante. Si tratta soprattutto di:

- **ATS.** I moderni ATS forniscono una serie di strumenti che supportano i recruiter nell'analisi dei candidati e nella cura dell'engagement. I **modelli** di annunci per scrivere offerte di lavoro di qualità, le aree personali per i candidati nei career site, i sistemi di comunicazione automatica e massiva, i tool di ricerca avanzata, le **killer question**, lo **screening automatico** ecc. Soprattutto, consentono di **tracciare** le attività svolte con ogni candidato, trasformandolo da sconosciuto ad asset presente o futuro per l'azienda.
- **Video colloqui.** Sostituito per eccellenza del colloquio di persona durante il *lockdown*, è uno strumento utile in ogni stagione per "incontrare" un numero maggiore di candidati e farsi un'idea delle loro capacità comunicative e interpersonali. Le video interviste *on demand*, in particolare, favoriscono l'**engagement**, dato che il candidato può sostenere il colloquio quando gli è più comodo e in un ambiente confortevole. Sono quindi accolte positivamente, soprattutto dalle nuove generazioni.
- **Test.** Sottoponendo i candidati a test di varia natura (psicoattitudinali, tecnici, di lingua ecc.) si riesce a scremare un buon numero di candidati premiando il merito. I test consentono inoltre a recruiter generalisti di valutare i candidati anche su **competenze specialistiche** prima che avvenga il colloquio decisivo con l'hiring manager.
- **Gamification.** L'idea di valutare le soft e hard skill attraverso giochi digitali è subito parsa vincente (cosa c'è di più interattivo di un videogame?), ma nonostante questo la gamification è ancora diffusa solo tra le multinazionali e alcune grandi aziende. I costi di personalizzazione sono probabilmente eccessivi per le PMI.
- **Chatbot.** Basate o meno sull'intelligenza artificiale, queste chat automatiche accompagnano e guidano i candidati che visitano il career site aziendale verso la posizione che più fa al caso loro. Una buona aggiunta al proprio arsenale di tool di pre-screening pensata principalmente per le grandi aziende.

I KPI della fase di Engagement

Una volta iniziato il processo di screening dei CV si attiva anche il "contatore" della metrica **time to hire**, che valuta la velocità con cui l'azienda porta a termine le attività strettamente di selezione.

Questa è anche la fase in cui sottoporre i candidati a una **survey** sul percorso di candidatura per identificare eventuali criticità.

I costi sostenuti in fase di engagement possono inoltre entrare a far parte della metrica cost to hire, a seconda del modello utilizzato in azienda.

LA FASE DI CONVERSION/ASSUNZIONE

Molti processi di selezione si infrangono a un passo dalla meta, quando il candidato designato decide di accettare un'altra offerta. Per questo anche le fasi finali del funnel di recruiting vanno curate con la stessa attenzione delle prime.



I **colloqui di persona** (quando possibili) sono ancora uno dei momenti chiave nel recruiting, sui quali si è scritto moltissimo. Ma anche altri particolari possono fare la differenza, come la **lettera d'offerta**. Se ben realizzata e personalizzata sul candidato può essere decisiva nello spingerlo ad accettare. Molti modelli di recruiting funnel si concludono con questa fase.

I KPI della fase di Assunzione

In questa fase si conclude il tracciamento di tanti KPI precedentemente introdotti, come il time to fill e time to hire, il cost to hire, la fonte degli assunti ecc.

Il tempo di selezione (time to hire) e il tempo complessivo (time to fill) sono informazioni fondamentali per comprendere l'efficacia del proprio processo di recruiting.

Una metrica interessante che appartiene esclusivamente a questa fase è invece il **tasso di accettazione delle offerte**. Se troppo basso, vuol dire che qualcosa non convince il candidato nel momento decisivo: potrebbe essere la RAL, l'inquadramento contrattuale, le mansioni, gli orari o altro. Meglio scoprirlo al più presto per non vanificare il lavoro fatto in precedenza.

LA FASE DI NURTURING/RETENTION

Come già accennato, molti modelli di recruiting funnel si fermano alla fase di assunzione. Si tratta di una visione altrettanto corretta che però, a nostro avviso, rischia di far passare il concetto che l'attività di ricerca e selezione sia poco integrata con il resto delle attività di gestione delle risorse umane.

Un errore commesso ancora da tante aziende che, dopo aver compiuto grandi sforzi per assicurarsi i migliori talenti in circolazione, non pongono altrettanta attenzione nel coltivarli e trattenerli a lungo.

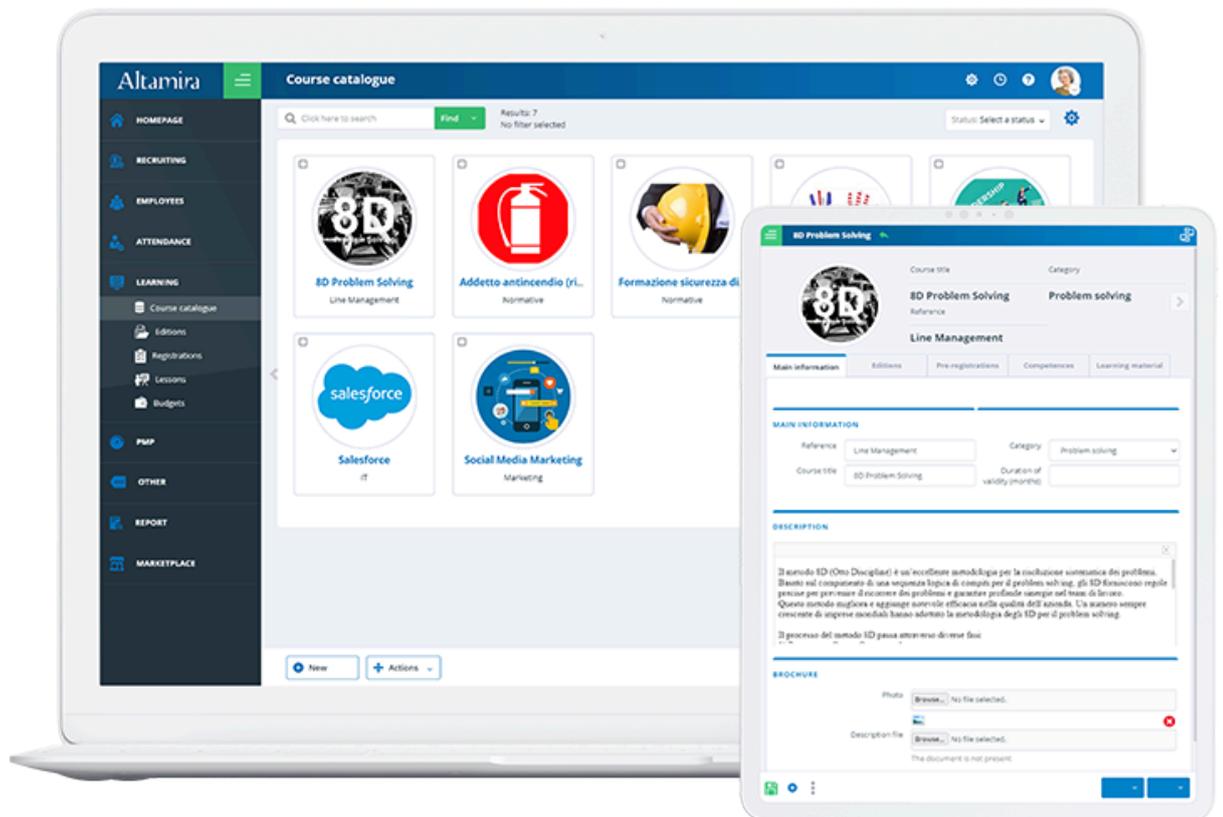
Fondamentale, quindi, che il filo logico che ha portato il candidato a diventare dipendente non si spezzi, e che questi **non veda sfumare tutte le promesse fatte in fase di attraction**.

L'ingresso e la vita di un dipendente in azienda devono quindi essere curati con una robusta **strategia di engagement e sviluppo**, che accresca il valore dei collaboratori e li spinga a rimanere in azienda come protagonisti coinvolti e partecipi del business aziendale.

Alcuni dei principali strumenti e processi a disposizione del dipartimento HR per aumentare la retention del personale sono:

- **Onboarding.** La fase di inserimento di un nuovo dipendente richiede molta attenzione, dato che influenzerà l'opinione che si farà dell'azienda. Da un lato vanno velocizzati i passaggi burocratici e organizzativi grazie alla digitalizzazione, dall'altro vanno incentivate le occasioni di contatto, confronto e dialogo con i colleghi, tramite l'affidamento di un mentore, un piano di formazione diffuso e riunioni di presentazione.
- **Formazione.** Gli investimenti in formazione, in Italia, sono ancora inadeguati e per lo più legati a quella obbligatoria. Eppure la formazione è lo strumento più efficace per sviluppare le competenze dei dipendenti e aumentare la retention. Il ricorso all'eLearning potrebbe consentire alle imprese di aumentare il numero di corsi senza incidere troppo sul bilancio, ma non va sottovalutata la maggiore resa dei corsi blended, ormai attestata da numerosi studi.

- **MBO.** Una gestione del lavoro – e dei premi – per obiettivi aumenta la consapevolezza e il coinvolgimento dei dipendenti, migliora la produttività e premia la meritocrazia. È quindi uno straordinario strumento di engagement e retention.
- **Percorsi di carriera.** I piani o percorsi di carriera sono un valido strumento di retention, dato che consentono al dipendente di vedere davanti a sé un orizzonte di crescita e responsabilizzazione. Per stilarli serve una mappatura delle competenze necessarie per ciascun ruolo e la valutazione delle skill di ogni dipendente.
- **Welfare aziendale.** La remunerazione resta uno dei fattori più importanti nella retention dei dipendenti. Grazie al welfare aziendale le imprese possono integrare lo stipendio con un paniere flessibile di benefit non soggetto alla consueta tassazione. Questo strumento, in forte espansione in Italia, si è rivelato efficace anche di fronte alla crisi del 2020.
- **Lavoro ibrido.** Che si tratti di una profonda rivisitazione dei processi aziendali secondo i dettami dello smart working o della semplice possibilità di lavorare saltuariamente da casa, oggi è difficile pensare che un'impresa possa farne del tutto a meno. È infatti un "benefit" che la maggior parte dei candidati e dipendenti si aspetta di ricevere e al quale difficilmente rinunciarebbe.



I KPI della fase di Retention

In questa fase del funnel le metriche di riferimento cambiano radicalmente e vanno a misurare, in maniera qualitativa e quantitativa, il grado di engagement e di retention del personale.

- **Tasso di turnover.** La percentuale di turnover dà un'indicazione quantitativa sulla capacità di retention dell'azienda. Si calcola con questa formula: $((n. \text{ entrati nel corso dell'anno} + n. \text{ usciti nel corso dell'anno}) / \text{organico medio annuo}) * 100$.

- **Livello di soddisfazione dei dipendenti.** Il modo più semplice ed efficace per comprendere se la strategia di engagement e retention sta funzionando è chiederlo ai diretti interessati. Vanno condotte delle survey annuali o semestrali per comprendere se le iniziative intraprese stanno avendo successo e i dipendenti sono soddisfatti dell'azienda.
- **Tasso di frequenza dei corsi.** La frequenza dei corsi è un utile indicatore per capire se il piano di formazione redatto sta avendo un buon riscontro presso il personale.
- **Percentuale di raggiungimento degli obiettivi.** Buone performance indicano che i dipendenti sono coinvolti nel business aziendale.

Convincere il candidato con l'employer branding

Che l'employer branding sia un importante punto di contatto tra marketing e recruiting non è più un segreto per nessuno.

Questa affascinante disciplina è infatti da anni presente in convegni, conferenze e corsi a tema HR, mentre **le aziende italiane stanno aumentando con costanza gli investimenti in quest'ambito.**

Migliorare la percezione della propria azienda come datore di lavoro vuol dire aumentare la quantità e la qualità delle candidature ricevute. Per farlo occorre curare sia il rapporto con i candidati (per esempio attraverso la già citata tecnica dei touch point) che quello con i dipendenti, destinati a diventare i nostri più efficaci brand ambassador.

Con l'arrivo di Glassdoor in Italia e l'introduzione delle recensioni dei dipendenti su Indeed, del resto, questi ultimi hanno la possibilità di far sentire la loro voce al di là del semplice passaparola, raggiungendo all'istante un pubblico potenziale di milioni di utenti.

Per un employer branding efficace occorre sviluppare una strategia completa, impiegare gli strumenti giusti ed esplorare i canali più interessanti per l'azienda. Ecco alcune indicazioni utili per approcciarsi nel modo giusto a questa disciplina.

- **Non solo HR.** La cosa più importante da capire è che una strategia di employer branding richiede l'intervento coordinato di più componenti dell'azienda: **Risorse Umane, Marketing e Management.** Se da una parte, quindi, ci sarà bisogno di unire gli sforzi e mettere in pratica una strategia comune e uniforme – un approccio comunicativo coordinato – dall'altro sarà importante non “pestarsi i piedi” e invadere aree non di propria competenza.
- **Definire l'employer identity.** Che atmosfera si respira in azienda? Si preferiscono organizzazione e disciplina o inventiva e competizione? In cosa si distingue dalla concorrenza? Bisogna identificare tutti quei fattori che meglio caratterizzano l'azienda come datore di lavoro e incorniciarli in un quadro ben preciso e chiaro a tutti. Se non si è in grado di percepire **il valore aggiunto della propria impresa**, come potrà farlo chi la guarda dall'esterno?
- **Posizionare la propria identità.** Il posizionamento, sia a livello globale che locale, ha un'importanza straordinaria nel processo di employer branding. È attraverso questa operazione che **ci si distingue dalla concorrenza** e si cerca di far combaciare la propria identity con la percezione che i candidati hanno della nostra azienda.

- **Valorizzare i dipendenti.** I veri protagonisti dell'employer branding sono i dipendenti. Chi meglio di loro, del resto, può testimoniare quanto sia bello (o brutto) lavorare per la propria azienda? Questa importanza si può tradurre in una miriade di iniziative e best practice, dal mettere in evidenza le **testimonianze del personale** sul proprio Career Site all'assicurarsi che tutti abbiano ben in mente valori, storia e obiettivi aziendali. Si potrebbero, per esempio, realizzare delle interviste ai propri collaboratori in cui parlano del loro percorso di carriera in azienda e di tutte le competenze che hanno acquisito nel corso degli anni. Ricerche hanno dimostrato, inoltre, che un dipendente soddisfatto o meglio ancora entusiasta del proprio lavoro è molto più portato a spendersi in favore della propria azienda in pubblico, online e offline. Meglio assicurarsi, quindi, che il proprio programma di engagement dei dipendenti stia funzionando.
- **Uniformare la comunicazione.** Una strategia comune di employer branding serve anche ad assicurarsi che candidati e dipendenti non ricevano messaggi diversi o persino contraddittori dall'azienda. I social network, il sito aziendale, il blog, gli annunci di lavoro, le brochure, gli account **devono tutti parlare la stessa lingua**. Il Career Site è il centro nevralgico di questa azione: lo si potrà infatti sfruttare non solo per pubblicare le offerte di lavoro, ma anche per mostrare il volto migliore dell'azienda. Percorsi di carriera, testimonianze, lista di benefit, attività di team building aziendale svolte e tutte quelle informazioni che faranno desiderare a tutti di lavorare per l'azienda in questione. Un Career Site permette, inoltre, di accumulare un serbatoio di candidature che potrà tornare utile più avanti. Non sempre, infatti, il candidato giusto si farà avanti in corrispondenza di una posizione aperta.
- **Parole chiave: trasparenza e autenticità.** Partiamo da un presupposto: nell'era dell'informazione e della comunicazione bidirezionale, la verità è destinata, prima o poi, a emergere. Meglio, quindi, essere del tutto trasparenti e autentici, magari sfruttando anche piattaforme moderne come Glassdoor e Indeed che permettono ai dipendenti di esprimere un giudizio sull'impresa per cui lavorano. Chiunque è destinato a farsi un'idea dell'azienda in base alle informazioni a sua disposizione. Perché, quindi, non sforzarsi di guidare questo processo e condurlo in acque tranquille? Mentire non serve a nulla: se si dichiara di essere un'azienda che facilita la carriera e poi non si propongono mai corsi di formazione ai propri dipendenti, è certo che la verità verrà a galla.
- **Fare leva sul SEO.** Pagine e testi ottimizzati secondo i principi della Search Engine Optimization godono di maggiore visibilità in rete. Va quindi posta particolare cura nella realizzazione di title, heading e nella scelta delle giuste parole chiave.
- **Non solo testo.** Un ampio ricorso a **foto e video di qualità** può aumentare di molto l'impatto dei messaggi e il loro appeal. Video e infografiche particolarmente ben realizzati hanno la possibilità di diventare virali, ampliando la audience raggiunta.
- **Destreggiarsi sui social.** Abbiamo parlato di comunicazione coordinata e uniforme, ma questo non vuol dire che tutti i canali debbano "parlare" con lo stesso tono e stile. È evidente come la comunicazione sui social network sia molto diversa da quella che avviene sul proprio sito aziendale. Anzi, lo stile comunicativo varia molto anche da social a social!
- **Ricordarsi del mobile.** Oggi una fetta considerevole, se non maggioritaria, di ricerche di lavoro vengono condotte attraverso dispositivi portatili come smartphone e tablet. Non avere un sito aziendale e un Career Site **responsive** è quindi un grosso handicap da evitare a ogni costo.

- **Creare una company page su Indeed.** Indeed, il principale sito di ricerca del lavoro al mondo, fornisce un'ottima vetrina per le aziende attraverso le sue pagine aziendali. Oggi ha senso arricchire la strategia di employer branding creando una di queste pagine, un vero e proprio career site in miniatura. Mostrerà gli annunci di lavoro, la cultura aziendale, recensioni di lavoratori ed ex lavoratori, domande e risposte sull'impresa e tanto altro. Grazie alle metriche tracciate in automatico, costituisce anche un efficace strumento di **benchmarking** e analisi della propria visibilità rispetto alle aziende concorrenti.
- **Non dimenticare l'offline.** Uno dei modi migliori per stabilire la propria reputazione di datore di lavoro è partecipare alle **job fair** e agli altri eventi legati alle Risorse Umane. Meglio formare i recruiter perché siano pronti a offrire l'immagine migliore della società e a raccogliere i profili più interessanti.
- **Fare rete.** Una buona idea per molte aziende è valutare partnership con università e scuole superiori all'interno di progetti di alternanza scuola lavoro e di stage. Anche molti master esistono quasi esclusivamente in funzione di aziende che ricercano profili molto specializzati.
- **Sfruttare i dati a propria disposizione.** L'employer branding deve essere un processo continuo. In un mercato del lavoro sempre più dinamico, non si sa mai quando avremo bisogno di ricorrere a nuove assunzioni anche per ruoli che ritenevamo ben coperti. Bisogna quindi saper "intrattenere" anche i candidati passivi per avere una "riserva" pronta di talenti: bisogna capire chi sono, dove sono e come comunicare con loro.



Consigli avanzati

Ecco alcuni consigli ulteriori per una strategia di recruiting marketing di successo.

Content is king, anche nel recruiting

Uno dei dogmi inattaccabili del marketing contemporaneo è “content is king”, ovvero che la qualità dei contenuti prodotti sul web è il fattore più importante in una strategia di inbound marketing.

La qualità dei contenuti ha un’importanza cruciale anche nel recruiting, a partire dagli annunci che sono ancora troppo spesso trascurati, stringati e ambigui. **Migliorare la qualità degli annunci pubblicati amplifica enormemente il numero e la qualità di curricula che si ricevono.** Un annuncio ben scritto, corredato di immagini e/o video, attira l’attenzione degli utenti, non genera incomprensioni e incentiva a inviare la candidatura.

Non solo: se si utilizzano le **giuste parole chiave** si hanno più possibilità di intercettare le ricerche dei candidati e di ottenere un posizionamento migliore nei motori di ricerca e sui siti di ricerca del lavoro.

La job description non è l’unico contenuto da curare. Altrettanta attenzione va dedicata a quanto pubblicato su career site, sito corporate e social network e in generale a tutta la comunicazione, perché sia sempre coerente e di qualità.

Adottare una strategia mobile first

Tutti gli studi concordano: sia le navigazioni in generale che le ricerche di lavoro avvengono prevalentemente da smartphone. Per questo, per preservare il tasso di redemption bisogna adottare un approccio mobile first nella creazione dei contenuti e nella costruzione del career site. Ovvero, pensare a come verranno fruiti questi contenuti su uno smartphone e ottimizzarli di conseguenza.

Ancora oggi, le navigazioni via smartphone di molti potenziali candidati si interrompono quando approdano su un sito non ottimizzato per il loro dispositivo, ponendo così fine al loro percorso di candidatura.

Ecco 5 requisiti per un career site mobile friendly:

- **layout responsive**, ovvero una grafica che si adatta dinamicamente alle dimensioni e all’orientamento dei dispositivi del candidato.
- Un **sistema evoluto di content management**, che consenta di aggiungere immagini e video ai nostri contenuti.
- Un **percorso di navigazione** – e quindi di candidatura – **lineare**, a prova di errore.
- Una **grande attenzione nel posizionamento dei bottoni chiave**, ben visibili e facili da cliccare.
- Una **form di candidatura con un numero contenuto di campi**, magari sfruttando la tecnologia di resume parsing (basta che il candidato trascini il CV nella form e i campi vengono popolati automaticamente).

Dare ulteriore valore al database di candidati

Le aziende che costruiscono un proprio database di candidati raccogliendo profili attraverso il career site hanno la possibilità di chiedere a chi si candida – in via facoltativa – anche il **consenso per il trattamento dati a fini di marketing**. In questo modo si ritroveranno con un enorme bacino di utenti che conoscono e apprezzano l'azienda tanto da volervi lavorare, che potranno utilizzare anche per attività di marketing e vendita.

Pochi social ma buoni

Oggi, una forte presenza sui social è indispensabile sia nel recruiting che nel marketing. Per il 2020 sono infatti stati stimati 3,6 miliardi di utenti attivi a livello globale.

Se le risorse a disposizione non sono moltissime, però, è meglio **evitare di diluire gli sforzi** su troppi social network. Meglio puntare su uno o due di questi, per esempio LinkedIn e Instagram, da frequentare con costanza e attenzione, adottando il giusto registro per ciascun social.

Investire sul social media recruiting advertising

I social network sono un tassello importante del recruiting marketing, ma non sempre si possono ottenere risultati soddisfacenti senza ricorrere alle sponsorizzazioni.

Tra gli strumenti a pagamento più utilizzati dai recruiter, LinkedIn InMail è forse quello più efficiente per raggiungere in tempi rapidi un alto numero di candidati profilati per una posizione complessa.

Farsi supportare dalla tecnologia

Il recruiting marketing funziona se si è in grado di organizzare e controllare il flusso di attività, comunicazioni e dati che innesca. È imprescindibile, quindi, dotarsi di un **software per il recruiting** (o ATS) su cui centralizzare tutte le attività di ricerca e selezione.

Meglio sceglierne uno facile da usare, personalizzabile sulle nostre esigenze, che tracci bene lo storico di quanto fatto e ci supporti anche nella gestione GDPR.

Misurare, misurare, misurare

Se c'è qualcosa in cui il marketing digitale primeggia, è nella capacità di raccogliere dati da utilizzare a supporto di scelte e decisioni.

Anche nel recruiting è possibile farlo, basta scegliere dei KPI coerenti con i nostri processi e misurarli a intervalli di tempo regolari. Non ne servono moltissimi, altrimenti rischiamo di intaccarne la qualità. Possiamo farci ispirare da quelli presenti nel recruiting funnel, come il time to hire e la fonte dei CV.

Un buon metodo per organizzare i KPI, poi, è quello della **balanced scorecard**.



Su Altamira

Altamira è un'azienda produttrice di software per la gestione delle risorse umane con sede a Milano.

Da oltre vent'anni accompagna imprese di ogni dimensione nella digitalizzazione dei loro processi HR.

La sua suite, Altamira HRM, comprende i seguenti moduli, totalmente integrati tra loro:

- **Altamira Recruiting** per gestire l'intero processo di selezione dei candidati.
- **Altamira Employees** per l'amministrazione di dati e documenti dei dipendenti.
- **Altamira Learning** per la gestione della formazione aziendale.
- **Altamira Performance** per digitalizzare il processo di valutazione delle performance.
- **Altamira Ferie e Permessi** per richiedere e approvare assenze e ferie.
- **Altamira Presenze** per la rilevazione delle presenze dei dipendenti.
- **Altamira Note Spese** per la digitalizzazione del processo di rimborso spese.

Per maggiori informazioni, scrivici a sales@altamirahrm.com o visita il sito web www.altamirahrm.com.

Entra a far parte della nostra famiglia di aziende clienti

CALZEDONIA



TRENO RD

Banca Ifis

STARHOTELS
L'ITALIA NEL CUORE

Humana



Allianz

GREENPEACE

Sperlari

GRANAROLO

Ermenegildo Zegna