

## INFOLETTER 25

## ATTIRARE IN AZIENDA I MIGLIORI CANDIDATI

## LE LEGGI DEL MARKETING APPLICATE ALLA SELEZIONE DEL PERSONALE

## INTRODUZIONE

La selezione di nuovi candidati e il loro inserimento in azienda è di fatto un'azione di marketing. Lo scopo di ogni azione di marketing è di creare un desiderio e successivamente di vendere qualcosa. In questo caso specifico ciò che si sta cercando di vendere è l'azienda stessa e, prima ancora che a un lavoro, il candidato aderisce a un sogno, a un desiderio, a una prospettiva. Nel caso della selezione, la "vendita" viene effettuata dal selezionatore utilizzando tutta una serie di tecniche che sono tecniche di vendita e, per poter svolgere al meglio il proprio ruolo, il selezionatore deve avere a disposizione un'AMPIA rosa di candidati da selezionare. Così come un venditore non potrà certo fare un gran lavoro di espansione del mercato se ha a disposizione una lista di clienti potenziali composta da tre nomi, similmente il selezionatore non potrà certo fare grandi cose se sceglie il nuovo collaboratore in una

rosa di tre candidati!

Ogni imprenditore ha come obiettivo della selezione la redditività del futuro collaboratore. Partendo da questo presupposto cominciamo con il fissare una regola di carattere generale: la redditività si ottiene sempre e solamente se in precedenza si sono avute Quantità e Qualità (in quest'ordine). La regola vale per ogni aspetto dell'attività: se vogliamo avere un cliente redditizio dobbiamo necessariamente aver avuto in precedenza un gran numero di clienti potenziali (quantità) dai quali sono emersi un certo numero di clienti (qualità) dai quali si riesce ad ottenere il cliente ideale (redditività). Nel lavoro di selezione l'aspetto quantitativo è il risultato degli annunci, quello qualitativo è il risultato della selezione, quello della redditività è il risultato delle attività formative e della gestione del nuovo collaboratore (oltre che, naturalmente, del suo potenziale).

## RISPETTO DEI RUOLI

Nel processo che porta alla scelta e all'inserimento di nuovi collaboratori esistono quindi dei ruoli e degli obiettivi intermedi ad essi demandati. L'attività di comunicazione (annunci ecc.) non si occupa di fare la selezione. Si occupa della quantità e di rendere disponibile la rosa di candidati più ampia possibile su cui poi effettuare la selezione. Per rendere più chiaro questo concetto porto l'esempio (fin troppe volte osservato) di aziende che fanno selezione con l'annuncio e che poi, proprio per la scarsità di candidati creata da questa azione erroneamente impostata come qualitativa invece che quantitativa, finiscono con il farsi andare bene un candidato che presenta molte lacune, adducendo la motivazione che "avevamo ben poco da

scegliere". In conseguenza di ciò non riescono poi a raggiungere la redditività del nuovo collaboratore nonostante qualunque sforzo formativo e gestionale, visto che il selezionato non aveva il potenziale in primo luogo!



## OBIETTIVO DELLE AZIONI DI MARKETING APPLICATE ALLA SELEZIONE

Visto quanto sopra l'obiettivo delle azioni di marketing applicate alla selezione appare evidente: fornire al selezionatore la più ampia rosa di candidati corrispondenti alle specifiche idoneità richieste dal ruolo che si sta ricercando. Non va dimenticato che questo è un lavoro basato sulla quantità e bisogna tenere quindi presente che "corrispondenti alle specifiche idoneità richieste dal ruolo.." non significa porre una sfilza di idoneità tale da scoraggiare qualsiasi candidato

o da renderne pressoché impossibile il reperimento. Essere selettivi è un ruolo del selezionatore e non della comunicazione. Ovviamente se stiamo ricercando un ingegnere è del tutto insensato non specificarlo già nell'annuncio, ma ogni volta in cui poniamo delle idoneità è come se piantassimo dei paletti che rendono sempre più stretto un recinto entro il quale corriamo poi il rischio di non poter più rinchiudere nessuno perché è diventato troppo angusto.

## LA SEQUENZA DELLE AZIONI DI MARKETING APPLICATE ALLA SELEZIONE

1. Definire la figura che stiamo ricercando (l'esatto nome del posto).
2. Effettuare uno studio sui mezzi di informazione per scoprire chi sta già ricercando una figura simile e cosa viene già proposto e in che termini.
3. Ottenere un budget adeguato.
4. Scegliere i mezzi di informazione da utilizzare.
5. Stabilire la frequenza delle uscite.
6. Preparare la comunicazione.
7. Pubblicare la comunicazione.
8. Valutare i risultati apportando gli eventuali correttivi.
9. Consegnare il proprio prodotto a quanti effettueranno la selezione

### DEFINIRE LA FIGURA

Chi stiamo ricercando esattamente? Come si chiama questo specifico ruolo? Questo è il nome che viene usato anche dalle altre aziende o è una peculiarità che è in uso solo da noi e da pochi altri? Il nome che abbiamo dato al ruolo è troppo generico? Si presta ad essere male interpretato? Così come lo abbiamo formulato è riduttivo rispetto alle reali funzioni? Queste sono alcune delle domande a cui dare risposta quando stiamo cercando di definire la figura che stiamo selezionando. La cosa da sapere è che stiamo definendo l'identità che il nostro potenziale candidato sarà (o meno) desideroso di prendere su di sé. Esistono molti modi per descrivere la stessa cosa. In alcuni casi, dando il nome sbagliato corriamo il rischio di ridurre l'importanza della figura che stiamo ricercando e rendiamo di conseguenza meno appetibile il lavoro che stiamo offrendo; in altri casi usando dei nomi

eccessivamente complicati o comprensibili solo a chi conosce la terminologia inglese collegata al soggetto escludiamo automaticamente dei potenziali candidati. Solo in casi particolari il vocabolo inglese è da preferire ad una terminologia chiara, in lingua italiana, che descriva bene il ruolo senza complicarlo e senza sminuirlo. Capita a volte che negli annunci sia necessario specificare che la figura che stiamo selezionando avrà l'opportunità di svolgere nel futuro un incarico di maggior rilievo. In tal caso il giusto nome dell'incarico che si potrà ricoprire in futuro riveste un'importanza pari a quello dell'incarico che si sta offrendo nel presente. Dare un nome appropriato all'incarico che stiamo offrendo è di importanza fondamentale:  
**IL MARKETING È UNA BATTAGLIA DI PERCEZIONI PIÙ CHE DI PRODOTTI.**

### COSA PROPONGONO LE ALTRE AZIENDE

Il più delle volte, quando un annuncio non produce nessun risultato, è perché non si è minimamente preso in considerazione che cosa stavano già offrendo le altre aziende. Attraverso uno studio dei mezzi di informazione che verosimilmente si utilizzeranno per pubblicare gli annunci vediamo di farci un'idea chiara di chi sta già offrendo che cosa. Questo è un passo fondamentale se non vogliamo correre il rischio di fare un passaggio a vuoto e sprecare completamente delle risorse.

Paragoniamo le offerte già presenti con l'offerta che stiamo mettendo a punto noi e chiediamoci se la nostra è effettivamente appetibile o per lo meno in sintonia con quanto già offre il mercato. Se non lo è, tanto vale correggerla prima di investirci del denaro. Ricordiamoci che il nostro annuncio, una volta pubblicato, si troverà ad essere in mezzo ad una moltitudine di annunci e che il nostro candidato potenziale avrà modo immediatamente di fare dei paragoni e di prendere in considerazione alcune proposte piuttosto che altre.

Sicuramente molti candidati potenziali risponderanno comunque a più di una offerta e prenderanno in considerazione anche quella che appare meno valida, ma è altrettanto vero che così facendo permetteremo loro di crearsi sin dall'inizio un'idea negativa che sarà poi difficile correggere. Di nuovo, molto spesso (come nel caso dell'esatto nome del ruolo), il problema è più di comunicazione che non di sostanza e dando troppe cose per scontate va a finire che nell'offerta non si prospettano dei vantaggi o delle particolarità che sarebbero in grado di spostare l'ago della bilancia verso la propria azienda tanto quanto lo farebbe una migliore retribuzione economica. Il fatto che esistano già delle offerte non deve farvi credere che non se ne possa fare una più vantaggiosa che porterà da voi i migliori candidati. Nel marketing **È MEGLIO ESSERE IL PRIMO NELLA MENTE CHE ARRIVARE PER PRIMI SUL MERCATO.**

### BUDGET

Un budget inadeguato è sempre denaro sprecato, questo è il significato di ottenere un budget per la comunicazione che sia proporzionato alla figura che stiamo ricercando e all'offerta. Come già accennato nel paragrafo precedente, dovete tenere presente che il vostro annuncio, una volta pubblicato, non sarà più unico (e appariscente) come quando lo vedevate sulla vostra scrivania, ma sarà in compagnia di molti altri annunci e (ahimè) non più così appariscente. Invece di risultare in un risparmio, delle risorse inadeguate fanno semplicemente sì che il denaro venga sciupato. Per valutare correttamente lo sforzo economico necessario a ottenere il risultato che ci prefiggiamo dobbiamo tenere in considerazione la figura che stiamo selezionando, perché maggiore



è il numero di annunci che ricercano quella stessa figura o figure simili e maggiore sarà lo sforzo economico che dovremo sostenere. Anche l'offerta in sé determina il budget, dal momento che (ad esempio) se nell'offerta sosteniamo "azienda leader in forte espansione..." e poi pubblichiamo un annuncio di un solo modulo per la ricerca di un

## SCEGLIERE I MEZZI

Più canali di comunicazione sono da preferirsi ad un solo canale di comunicazione. Fatti salvi i canali tradizionali come i quotidiani di interesse nazionale e in alcuni casi particolari le riviste specifiche del settore, sono da tenere in grande considerazione anche i siti "cercalavoro", i periodici e i quotidiani locali, i periodici di annunci. A volte le selezioni danno risultati utilizzando mezzi di comunicazione "poco ortodossi" come le bacheche dei centri commerciali o quelle dei circoli e delle associazioni sportive. In pochi tengono in considerazione il fatto che esporre l'annuncio nei propri locali è un mezzo di informazione che dà più risultati di quanto comunemente si creda. Nel caso in cui si stia ricercando una figura che dispone di un proprio albo professionale è sempre valido farsi fornire gli indirizzi dalla camera di commercio e inviare una lettera ai potenziali candidati.

## STABILIRE LA FREQUENZA

La frequenza delle uscite sui mezzi di comunicazione a pagamento ha un effetto diretto sull'impatto che riuscirà ad ottenere il vostro annuncio. Statisticamente un annuncio che esce due volte in una settimana produce più risultati di un annuncio che esce due volte in un mese. L'uso di più mezzi di informazione contemporaneamente produce risultati migliori dell'usare gli stessi mezzi in tempi separati. Nel pubblicare gli annunci sui quotidiani nazionali va tenuto in considerazione che non tutti i giorni sono uguali e che tradizionalmente ogni testata ha uno o due giorni in cui gli annunci rivestono una particolare rilevanza. Questi sono i giorni in cui far pubblicare anche il proprio annuncio.

## PREPARARE LA COMUNICAZIONE

Preparare una comunicazione efficace è l'aspetto più importante dell'intera procedura. Non abbiamo la pretesa di trasmettere quella che da molti viene considerata una vera e propria arte in queste brevi note, ma siamo sicuramente in grado di mettervi al riparo dagli errori più comuni che si compiono nella stesura di un testo che in poche righe deve comunicare molto.

Un annuncio deve rispondere sempre a queste domande:

1. Che cos'è? (il nome del ruolo che stiamo proponendo)
2. Quanto vale? (quali sono i vantaggi di questa offerta)
3. Cosa fa? (le principali funzioni del ruolo)
4. Quanto è facile farlo? (in che modo verrà supportato dall'azienda)
5. Qual è il suo costo? (il livello di dedizione richiesto o il grado di difficoltà del ruolo)
6. Come posso ottenerlo? (le qualifiche richieste dal ruolo)

dirigente, ecco che rendiamo inverosimile ciò che abbiamo dichiarato nell'offerta, dal momento che ciò che mostriamo (il formato dell'annuncio) è in contraddizione con quello che diciamo (il testo dell'annuncio).

Nel marketing un'idea, anche se buona, non decolla senza un finanziamento adeguato.

Avendo a disposizione un budget adeguato, lo si dovrebbe suddividere utilizzandolo circa al 50% sui quotidiani tradizionalmente più diffusi e utilizzati, un 25 % su di un sito internet "cercalavoro" ed il rimanente in azioni di mailing (laddove possibile) o altri canali come descritto sopra. Essere creativi e non fossilizzarsi su un unico canale è ciò che vi permetterà di risparmiare e di migliorare il rendimento degli annunci. Chiunque venda spazi pubblicitari sarà pronto a giurarvi che il suo canale è il migliore... Sarà anche vero ma in realtà nessuno vi può garantire che da quel canale arriverà la persona che state cercando. Utilizzare più mezzi di informazione apre più porte e incrementa le probabilità. Nel marketing sarà una sola mossa a dare risultati rilevanti (ma non è dato sapere in anticipo quale sarà)

Stabilire in anticipo la frequenza delle uscite vi permetterà in molti casi di risparmiare sulle tariffe di pubblicazione dell'annuncio e di non dover operare su di una base di "siamo già in ritardo".

Nel marketing gli effetti migliori non si manifestano in tempi fulminei.



7. Dove posso ottenerlo? (cosa va fatto esattamente per poter partecipare alla selezione)

punti da 1 a 7 costituiscono il corpo (la parte principale) del testo. Sono il messaggio vero e proprio. Perché il messaggio possa essere veicolato (e raggiungere effettivamente la mente del candidato potenziale) deve ovviamente prima essere letto. Il messaggio verrà letto solamente se avrà creato **ATTRAZIONE** nel suo aspetto generale e **INTERESSE** nel punto in cui viene naturale iniziare a leggerlo (dove "cade l'occhio" inizialmente). L'errore più comune nel preparare questo tipo di comunicazione (oltre al non rispettare i punti elencati sopra) consiste nel copiare ossessivamente quello che viene già detto da altri. Questa forma di pigrizia (?) o di emulazione crea un appiattimento della comunicazione e la rende quasi del tutto inefficace. Se diciamo tutti la stessa

cosa corriamo il rischio che quel concetto, semplicemente, non significhi più nulla di concreto. Ad esempio: “Stiamo raddoppiando il fatturato ogni anno e abbiamo bisogno di gente determinata in grado di raccogliere la sfida...” equivale a dire “azienda in forte espansione seleziona ambosessi da inserire nel proprio organico. Si richiede dedizione al lavoro...” solo che non primo caso non si corre il rischio di trovare altri 25 annunci uguali sulla stessa pagina del giornale! Nella comunicazione per ogni espressione d’uso corrente ce n’è una equivalente (che potete elaborare) altrettanto efficace. Un altro errore comune consiste nel redigere degli annunci “illogici” che tengono alla larga i candidati più intelligenti e

più smalzati (questo soprattutto se si stanno selezionando dei venditori). Chiunque abbia già lavorato ad un certo livello sa perfettamente che alcune cose NON possono coesistere. I casi più evidenti sono “l’azienda leader” che pubblica l’annuncio sul modulo base (quello più economico) o il “lavoro facile” e gli “alti guadagni” nello stesso annuncio, giusto per citarne alcuni tra i tanti. In linea generale se vogliamo rendere credibile la nostra offerta dobbiamo basarla il più possibile su dati reali. Ad esempio gli alti guadagni vanno d’accordo con il duro lavoro. Nella comunicazione quando ammettete un aspetto negativo l’interlocutore (il candidato) ve ne attribuirà uno positivo.

## PUBBLICARE LA COMUNICAZIONE

Far pubblicare la comunicazione significa semplicemente assicurarsi che questa in effetti venga pubblicata nei tempi e modi stabiliti così da ottenere l’effetto desiderato che (ricordiamolo) è quello di creare un desiderio e di “vendere” il lavoro che stiamo proponendo. Per quanto semplice, questo è comunque un gradino della procedura e, in modo particolare quando si utilizzano più mezzi di comunicazione contemporaneamente, vale sempre la pena di fare qualche telefonata di controllo per verificare che non vi siano intoppi, che i tempi vengano rispettati e che le uscite avvengano nelle date prestabilite. Non dimenticate di conservare una copia di tutto quello

che pubblicate per referenza futura.

Ogni pubblicazione una volta archiviata (insieme ad un tabulato o anche solo ad una nota dei risultati e dei costi sostenuti) vi permetterà in futuro di riesaminare il vostro operato e di poterne estrarre delle “azioni di successo” che vi porteranno ad essere sempre più efficaci in questa funzione aziendale. Valutare la vostra comunicazione comparandola ad altre del passato considerate nel lungo periodo vi permetterà in futuro di essere estremamente professionali. Nel marketing i programmi di successo non sono costruiti sulle mode ma sulle tendenze.

## VALUTARE I RISULTATI

Che sia prevista o meno una seconda uscita a breve scadenza, i risultati vanno sempre valutati (misurandoli) così da saper apportare dei correttivi che migliorino la resa del nostro lavoro di comunicazione. Valutare i risultati non significa “farsi un’idea di com’è andata” bensì fare un vero e proprio resoconto statistico. I dati a cui siete interessati sono i seguenti:

1. Quante persone si sono interessate alla vostra comunicazione e quindi il numero di curriculum o telefonate che avete ricevuto a seguito del vostro annuncio.
2. Il totale dei costi sostenuti.
3. Il costo per contatto (ottenuto dividendo 2 da 1).

Ovviamente quando stiamo utilizzando

contemporaneamente più mezzi di comunicazione è necessario tenere una statistica generale ed una per ciascuno dei mezzi di comunicazione utilizzati. Siccome il lavoro degli annunci non è fine a se stesso ma deve tendere alla realizzazione dell’obiettivo della selezione (inserire in azienda un nuovo collaboratore capace e produttivo), tenete anche nota dell’esito della selezione e del mezzo di comunicazione da cui è arrivato il candidato che alla fine è stato prescelto. Anche nel marketing gli unici dati validi su cui poter fare delle valutazioni sono i dati statistici.

## CONSEGNARE IL PRODOTTO

Un prodotto non è veramente tale se non è anche scambiabile. Consegnare il proprio prodotto a quanti effettueranno la selezione (nel caso in cui non la facciate voi stessi) significa far pervenire i dati di quanti hanno fatto richiesta di partecipare alla selezione (telefonando o inviando il proprio curriculum a mezzo fax o e-mail) in modo sistematico e veloce. La velocità è spesso un elemento determinante perché i candidati validi raramente restano molto tempo sul mercato. Chi effettua la selezione deve essere messo in condizione di poter ricontattare il candidato nel giro di qualche ora. Non lasciate

ristagnare i candidati nelle cartelle delle e-mail o nella pila dei fax. Assicuratevi che a chiunque telefoni per la selezione venga data immediata attenzione. Quando siete in selezione scaricate la posta almeno tre volte al giorno e date disposizioni affinché tutti i curricula ricevano immediata attenzione e siano messi a disposizione di chi dovrà usarli rapidamente. Non vale davvero la pena di vedersi vanificare tutto il lavoro (e l’investimento) perché qualcuno è stato più veloce di noi nel gestire il candidato. Anche nel marketing la velocità delle particelle determina gran parte del risultato.



## LA SELEZIONE COME FUNZIONE ORDINARIA

La selezione è una funzione ordinaria di ogni azienda che intenda espandersi, consolidare la propria posizione sul mercato, migliorare la redditività. Eppure raramente le aziende entrano in selezione come parte di un programma di espansione o di riqualificazione del personale. Troppo spesso le aziende avviano una selezione per sopperire a una emergenza. L'emergenza può essere dovuta al turn over o ad una mancata predizione delle necessità di risorse umane necessarie a supportare adeguatamente l'espansione o a contrastare la concorrenza, di fatto però l'azienda si ritrova a cominciare la

selezione quando è già troppo tardi: "per quando ha bisogno di questo nuovo collaboratore? "Per ieri!". **OPERARE PER CONTRASTARE LE EMERGENZE HA DEI COSTI MAGGIORI E PRODUCE MENO RISULTATI.** Questo naturalmente non è né un problema di marketing né di comunicazione ma è un principio che, comunque, va diffuso e condiviso nella vostra azienda e grazie al quale non solo svolgerete meglio il vostro lavoro ma otterrete uno sviluppo sostenibile e il successo. Vi auguriamo delle selezioni stracolme di candidati.

## CUSTOMER CARE OSM VALUE

**OSM VALUE** offre servizi per aiutare le PMI del Sud Italia a competere con maggior successo nei nuovi scenari economici.

Per maggiori informazioni circa i servizi di analisi, recruitment, marketing e "Selezioni chiavi in mano" offerti da **OSM VALUE**, per informazioni sugli altri servizi erogati o, anche solo per ricevere consigli riguardo all'applicazione delle nozioni contenute in questa lettera informativa

[Contattateci:](#)



**OSM VALUE SRL**

**VIA E. ALBANESE 92/A – 90139 PALERMO**

**091 7854763 – GRUPPO SICILIA@OSMANAGEMENT.IT**



**WWW.OSMVALUE.COM**