

## ***Fare reclutamento ai tempi del web: dall'e-recruitment al social recruitment***

**Claudio G. Cortese**

Professore straordinario in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni - Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino

**Dario Cipolletti**

Dottore magistrale in Psicologia del lavoro e del benessere nelle organizzazioni - Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino

*The war for talent has moved to the Internet. You'd better have a battle plan.  
[Peter Cappelli, 2001]*

*“Io rifiuto sempre le richieste di amicizia su Facebook che vengono da colleghi o professionisti del mio settore: va contro la mia etica, la mia vita privata deve rimanere separata da quella lavorativa. Non sopporterei l'idea che persone che mi conoscono sul piano professionale possano crearsi un'impressione su di me in base alle mie abitudini o le mie frequentazioni. Voglio che se qualcuno mi deve valutare, nel bene o nel male, lo faccia per le mie competenze”.*

***Uso dei social network ai fini del reclutamento***

e

***virtuoso intreccio tra selezione, comunicazione e marketing***

Dal punto di vista di uno psicologo della salute, la scelta di fare il possibile per separare i contesti di vita non solo è lecita, ma addirittura consigliabile. Se si indossano gli occhiali di un selezionatore, tuttavia, risulta chiaro come oggi la rete e i social network (d'ora in poi: SN) siano una importante fonte di dati e informazioni, frequentemente utilizzata sia nella fase di reclutamento sia in quella di valutazione ai fini della selezione (Cortese e Del Carlo, 2008). Se per quest'ultima finalità, ovvero la valutazione ai fini della selezione, la letteratura recente evidenzia molte aree di rischio non solo in termini di possibili errori, ma anche di violazione della privacy (Cortese e Pellerei, 2013), l'utilizzo dei SN con finalità di reclutamento appare meno problematico e già ampiamente in uso, ancorché spesso in modo del tutto *naïf*.

D'altra parte, come per ogni aspetto della vita organizzativa, immaginare oggi un'azione di reclutamento strutturata come venti o trent'anni fa sarebbe un paradosso: il web ha cambiato completamente la prospettiva sulla ricerca di candidati per la posizione da coprire. Non solo per il bacino di contatti quasi illimitato che mette a disposizione, ma anche per la possibilità che offre all'azienda di giocare un ruolo decisamente attivo e di generare un virtuoso intreccio tra selezione, comunicazione e marketing. In questo senso, l'attrazione del candidato, il dialogo con gli utenti in rete e la promozione dell'immagine risultano sempre più azioni interdipendenti. Così, i selezionatori non possono più essere solo ed esclusivamente esperti nella valutazione dei profili dei candidati: devono diventare bravi comunicatori, integrati nella strategia di marketing dell'organizzazione, e capaci di trasmettere la *vision* e la *mission* di

riferimento.

Questo contributo si propone di delineare alcune opportunità offerte dal web, e in particolare dai SN, al fine di realizzare un'attività di reclutamento efficace, e al tempo stesso individuare delle modalità di utilizzo in grado di ridurre i possibili svantaggi e rischi.

### ***C'era una volta l'e-recruitment***

In un mercato globale altamente competitivo, il reclutamento è da tempo riconosciuto come un antecedente chiave dell'efficacia organizzativa (Allen, Mahto, Otondo, 2007). Esso consiste in quelle attività che hanno come obiettivo identificare e attrarre i potenziali lavoratori, persuadendoli a candidarsi a diventare membri dell'organizzazione (Barber, 1998; Breaugh e Starke, 2000).

Con *e-recruitment* si intendono tutte le attività di reclutamento realizzate mediante strumenti di tipo informatico connessi a Internet: dai siti aziendali, ai portali di ricerca/offerta di lavoro (ad esempio monster.it, indeed.com o jobrapido.com), ai blog, tutto ciò che si avvale della rete rientra sotto tale definizione. Con l'aumento costante degli utenti connessi, da oltre un decennio il modo più semplice e veloce per pubblicare annunci e ricercare candidati è proprio l'utilizzo dei canali informatici. Oggi tutte le grandi organizzazioni hanno sezioni dedicate alle attività di reclutamento sui propri siti aziendali ("lavora con noi") e la maggior parte degli individui alla ricerca di nuove opportunità di lavoro compie una parte importante della propria attività online.

Rispetto alle modalità tradizionali, l'*e-recruitment* fornisce un duplice vantaggio. Da un lato, il bacino di potenziali candidati a disposizione del selezionatore si fa molto più ampio; dall'altro, il selezionatore può assumere un ruolo maggiormente attivo: ovvero, non sarà vincolato alle risposte che riceverà ai propri annunci, ma avrà la possibilità di elaborare una personale strategia per contattare i profili che gli interessano (e che ha, ad esempio, intercettato su un blog) proponendo loro di candidarsi. Anche in termini economici i benefici che l'*e-recruitment* ha portato sono enormi. Alcune stime indicano che l'individuazione di un candidato attraverso Internet costa solo un ventesimo rispetto alle modalità tradizionali di reclutamento. Non sorprende pertanto che già da qualche anno ormai le pagine web dedicate al reclutamento siano la prima fonte di CV per la maggior parte delle grandi organizzazioni (Cober e Brown, 2006).

Quando si utilizza l'*e-recruitment*, è necessario prendere in considerazione i processi cognitivi che portano un candidato ad interessarsi, a livelli diversi, all'opportunità di proporre il proprio CV all'organizzazione. Tenendo conto di tali processi, infatti, i selezionatori potranno determinare in maniera più attenta quale sia il modo migliore per presentare la propria offerta con il fine di attrarre un numero più elevato, e qualitativamente migliore, di candidati. Un punto chiave sul quale focalizzarsi per aumentare i livelli di attrazione è la progettazione accurata del sito Internet attraverso il quale i candidati entrano in contatto con l'azienda: la qualità di informazioni fornite (mediante testi, immagini, video, audio, link interattivi, ecc.) e l'usabilità, così come l'aspetto estetico sono solo alcune delle caratteristiche importanti per

### ***I vantaggi dell'e-recruitment***

### **Ruolo chiave delle modalità di comunicazione**

aumentare i livelli di attrattività del sito, e quindi dell'organizzazione stessa. Sulla base della *signaling theory*, ogni punto di contatto tra il candidato e l'organizzazione (selezionatore, sito aziendale, processo di reclutamento) verrà utilizzato come segnale, in modo che possa crearsi un'impressione globale sull'azienda. Questa impressione influenzerà la sua decisione o meno di candidarsi e - successivamente - proseguire nell'iter di selezione (Thompson, Braddy, Wuensch, 2008). Questo accade poiché i candidati percepiscono i siti aziendali come elementi che indicano quali standard (di eccellenza professionale, di trasparenza comunicativa, di stile relazionale) potranno trovare all'interno dei diversi contesti di lavoro.

L'attenzione da dedicare alle modalità di comunicazione è quindi molto elevata: la rete darà infatti modo di diffondere velocemente le informazioni recuperate dai candidati e le impressioni suscitate, e l'immagine dell'organizzazione ne subirà le conseguenze. Un tema particolare è quello del rapporto tra politiche di *diversity management* (Argentero, Cortese, Piccardo, 2010) e attrattività dell'azienda. Uno studio di Walker, Feild, Bernerth e Becton (2011) ha dimostrato come fare riferimento al tema della diversità nelle informazioni fornite attraverso il proprio sito aumenti l'attrattività presso i candidati che appartengono a minoranze, sia in termini diretti sia, indirettamente, sollecitando una maggior propensione a valutare in maniera approfondita (ad esempio in termini di tempo di visualizzazione del sito e accuratezza nella lettura delle informazioni) il contenuto del sito stesso. Inoltre, questo studio ha evidenziato che questo processo è valido non solo per le minoranze, ma anche per coloro che - pur non appartenendo a una minoranza - sono attenti al rapporto dell'organizzazione stessa con temi di natura sociale.

### **Una rete senza confini**

In un articolo del 2001, Peter Cappelli, citava questo esempio: *“Con un motore di ricerca e un paio di parole chiave, Ed Melia può recuperare 567 pagine di CV di software engineers con conoscenze in ambito C++ o Java. Questo potrebbe non stupire, se non si considera che tutti gli ingegneri lavorano per IBM, e nessuno di loro sta cercando nuove opportunità di lavoro. I loro CV sono semplicemente disponibili su Internet, se sai dove cercarli. Melia, un consulente di Boston esperto di tecniche di recruiting, può rintracciare candidati ‘passivi’ in qualunque organizzazione (...)”*.

Il caso di Ed Melia rende evidente come Internet, da più di un decennio, abbia portato una radicale trasformazione nelle dinamiche di reclutamento: se in passato i selezionatori avevano a disposizione un bacino limitato di candidati tra cui poter scegliere, e per lo più la scelta ricadeva su uno dei *job seeker* attivi, non occupati o non soddisfatti del proprio lavoro, grazie a Internet chiunque può essere “attivato” e trasformato in un *job seeker*, mediante lo stabilirsi di una relazione diretta intrapresa dal *recruiter*.

Tuttavia, parlare genericamente di ‘Internet’ ai primi del 2015 è superato. Aspetti quali la diffusione di tablet e smartphone, la comunicazione peer-to-peer, la possibilità di essere sempre in contatto con tutti in ogni istante della nostra giornata e non solo davanti a un personal computer

hanno modificato il quadro di un decennio fa: basti pensare che la connessione alla rete è stata definita dall'ONU un *diritto umano* (Wilson, 2011) e che le persone potenzialmente connesse alla rete, nei prossimi anni, arriveranno a cinque miliardi.

Così, più che genericamente a Internet, risulta oggi più corretto rivolgere l'attenzione a quei siti che movimentano la maggior parte del traffico dati: i SN<sup>1</sup>. I SN sono definibili come piattaforme che mettono gli utenti in connessione tra loro, consentendo l'inserimento di contenuti (testuali/ipertestuali, immagini, foto, audio, video, ecc.), la condivisione di informazioni (in diretta o in momenti successivi), la creazione di gruppi (aperti o chiusi), favorendo l'espressione di sé, la ricerca di relazioni, la discussione, la partecipazione, la collaborazione, lo scambio e il commercio, in una logica - appunto - di *networking* (Beer, 2008).

Il boom dei SN, che dura da circa un quinquennio e mette potenzialmente in contatto un quarto della popolazione mondiale, ha rivoluzionato nuovamente il modo di intendere la comunicazione tra utenti, i rapporti tra le persone e, di conseguenza, i rapporti tra le organizzazioni e il mondo esterno. In tal senso, le organizzazioni definiscono oggi strategie ad hoc di marketing e comunicazione per sfruttare il canale dei SN, i cui utenti sono visti come possibili clienti e come preziose fonti di informazioni riguardo il mercato e le sue dinamiche.

Ma non solo: i SN sono anche dei formidabili canali di reclutamento. I loro utenti sono spesso definiti *customers&applicants*, clienti e potenziali lavoratori allo stesso tempo. E, all'interno di questi canali, si invertono decisamente i ruoli tra *recruiter* e candidato: non più il secondo che cerca il primo, inviando il CV, ma il primo che cerca il secondo, illustrandogli l'offerta e chiedendogli il CV. In altre parole, quello che fino a qualche anno fa era uno scambio di informazioni, tendenzialmente predefinite (offerta di lavoro e CV, prospettive di carriera e abilità/competenze possedute), tramite i SN diventa una vera e propria relazione tra due attori completamente in gioco. Da una parte abbiamo l'organizzazione, impegnata a presentarsi nella maniera migliore possibile e individuare il talento più promettente, dall'altra l'individuo, non solo candidato ma realmente persona, che attraverso il SN ha la possibilità di trasmettere non solo le sue conoscenze ed esperienze, ma anche i propri gusti, interessi, passioni, punti di forza e aree di miglioramento, insomma, la propria personalità, ancora prima di un vero colloquio. Il processo qui presentato è, ovviamente, decisamente semplificato, ma aiuta a comprendere come i SN abbiano trasformato il *recruitment*: non più "solo" una raccolta di candidature, ma un reale dialogo, in cui l'organizzazione decide di mostrare la propria immagine direttamente al mondo e cerca, attraverso strumenti diversi, di individuare i profili più adatti per i propri obiettivi.

I SN, in questo quadro, hanno moltiplicato i collegamenti a disposizione del selezionatore interessato a costruire un bacino di candidati da valutare all'interno di un processo selettivo. Il ruolo dei collegamenti è

**Social network e trasformazione del recruitment: da dinamica passiva ad attiva**

<sup>1</sup> A luglio 2014 Facebook ha superato gli 1,3 miliardi di utenti attivi ogni mese, mentre ad aprile 2014 LinkedIn ha celebrato i 300 milioni di iscritti al sito. Anche in termini di pagine visitate ogni mese Facebook gioca la parte del leone (più di mille miliardi secondo quanto riportato da Berruto, 2014), seguita da You Tube e Twitter.

particolarmente importante: immaginando un SN come una grande rete in cui il selezionatore può muoversi, a suo piacimento, per contattare i candidati migliori (azione che ben esprime come il processo di *recruitment* sia passato da una dinamica prevalentemente passiva a una attiva), diventa cruciale il ruolo dei rapporti che egli riesce a instaurare. In ultima analisi, il valore del lavoro di un *recruiter* dipenderà in larga parte dalla “rete nella rete” che egli riesce a costruire intorno a sé: oggi, la rete di contatti online, composta dalle relazioni su cui fare affidamento, alcune più forti che fungeranno da ponti nei confronti di candidati interessanti, altre più deboli ma altrettanto importanti per allargare il proprio network in settori o mercati di interesse, ha sostituito la rete di amicizie, conoscenze e contatti utilizzata nell’ambito del reclutamento tradizionale. Un *recruiter* che è in contatto con tanti attori, soprattutto se all’interno di reti diverse, potrà raggiungere un grande numero di potenziali candidati, attraendo così con maggiori probabilità individui interessati alle opportunità per cui sta cercando (Ollington et al., 2013): il successo di SN professionali come LinkedIn (ma dello stesso Facebook utilizzato con finalità di reclutamento) si basa proprio su questa dinamica.

In altre parole, ciò che è alla base dello sviluppo del social recruitment non è solo lo sfruttamento tecnico di un canale dalle potenzialità illimitate, ma un vero e proprio processo di evoluzione culturale che vede la nascita e la crescita di un sistema di relazioni virtuali, fatto di pixel e trasmissione di dati, in cui le organizzazioni devono imparare a muoversi e di cui devono apprendere il linguaggio per non rischiare di sparire nel nulla.

### ***Si può usare Facebook per il reclutamento?***

Come la maggior parte dei SN, Facebook consente ai suoi utenti di creare un profilo personale in cui inserire informazioni su di sé da condividere con altri utenti creando una propria rete di contatti. Il profilo contiene dati anagrafici, percorso di studio, attività professionale, ecc. ma anche informazioni più controverse come l’orientamento sessuale o religioso, e tutto ciò viene condiviso con gli amici aggiunti alla propria lista. Gli amici possono essere individuati tra tutti gli utenti iscritti, e a meno di restrizioni di privacy particolari tutti gli utenti possono richiedere l’amicizia ad ogni altro utente. Gli utenti hanno inoltre la possibilità di comunicare tra loro, attraverso dei servizi di messaggistica istantanea (chat) o attraverso l’uso della bacheca, la sezione principale del sito: l’utente può decidere infatti di condividere con i propri collegamenti foto, video, pensieri o link esterni pubblicando tali contenuti sulla bacheca. La funzione è simile a quella di un forum: il contenuto pubblicato diventa di pubblico dominio, e a meno di restrizioni di privacy, raggiungibile da tutte le persone in rete, non per forza iscritte a Facebook.

Nonostante la rete sia ormai satura di SN di successo, Facebook mantiene la sua posizione di dominio poiché riesce a concentrare in un solo sito tutte le funzioni messe a disposizione dagli altri, gratuitamente e con una funzionalità semplice e accattivante. Inoltre, vi si può accedere praticamente da tutti i dispositivi elettronici connessi a Internet: dai computer ai tablet, dagli smartphone alle consolle videoludiche fino ai televisori smart, ogni dispositivo ha la sua versione di Facebook; in

definitiva, ogni iscritto ha così modo di restare connesso con il proprio network in qualunque momento della giornata.

Le organizzazioni hanno da tempo iniziato ad utilizzare Facebook non solo con finalità promozionali o di *customer care*, ma anche di reclutamento. Attraverso le proprie pagine, infatti, possono attrarre potenziali candidati, condividendo link, video, immagini che i follower potranno visualizzare, valutare e a loro volta condividere. Le pagine corporate non hanno “amici” ma “fans”, sono completamente pubbliche e quindi i contenuti possono comparire anche tra i risultati su motori di ricerca quali Google o Yahoo, favorendone l’accessibilità.

Tra i contenuti che le organizzazioni postano su Facebook troviamo quindi anche gli annunci di posizioni aperte, che compariranno su tutte le bacheche degli utenti che seguono tale azienda. In questo modo potrà essere contattata o contattare i candidati, farli entrare nel proprio network di follower e, attraverso commenti, discussioni e informazioni condivise, avere un supporto maggiore per la valutazione (Chauhan, Buckley, Harvey, 2013). Oltre a ciò, attraverso Facebook le organizzazioni possono attrarre potenziali candidati sulle loro pagine istituzionali: ad esempio, un’azienda potrebbe aprire una pagina corporate dedicata esclusivamente al *recruitment*, su cui pubblicare i propri annunci e raccogliere candidature, e indurre gli utenti di Facebook ad accedervi utilizzando il SN.

Lo sviluppo di questo utilizzo di Facebook fa pensare che arriverà in breve a contrastare siti specializzati nella ricerca di personale come Monster o Indeed (Chauhan, Buckley, Harvey, 2013), anche perché a differenza di siti come LinkedIn, Facebook non prevede funzioni aggiuntive a pagamento (oltre all’advertising): i *recruiter* possono quindi accedere a tutte le informazioni sui candidati rese disponibili esattamente come ogni altro utente connesso al sito.

### ***Buone pratiche e aree di attenzione***

I vantaggi che derivano dall’utilizzo dei SN per il processo di reclutamento si manifestano se vengono rispettate alcune condizioni di base relative a:

- *fornire sempre feedback e follow-up adeguati*: rispondere - e velocemente - ai candidati, o perlomeno notificare la ricezione di una candidatura, permettendo un contatto reale con chi è “dietro lo schermo”, soprattutto nei casi in cui l’organizzazione sia interessata ad entrare in contatto con i *job seeker* “passivi”, ovvero individui occupati e non seriamente interessati a valutare ulteriori opportunità, ma con un profilo di potenziale interesse per opportunità future;
- *fornire job description e job specification dettagliate*: sebbene la scelta di fornire *job description* volutamente vaghe e ampie aiuti ad aumentare il numero di candidature, il non fornire informazioni precise potrebbe portare a risultati discordanti. Alcuni *job seekers* infatti potrebbero decidere di non candidarsi se non vengono presentate informazioni precise, soprattutto riguardo retribuzione ed eventuali benefit;
- *curare le procedure per presentare e analizzare le candidature*: l’architettura del sito organizzativo deve rendere chiaro come

#### ***Alcune condizioni di base***

presentare la propria candidatura, semplificare il più possibile il processo e dare la possibilità di allegare documenti in formati diversi; dal punto di vista del *recruiter*, è importante disporre di software che migliorino e velocizzino le procedure di screening;

- *aggiornare le attività pubblicate*: inserire la data di pubblicazione dell'annuncio, rimuovere ricerche di lavoro ormai concluse dal sito.

Il 63% dei datori di lavoro che utilizza i SN nel processo di selezione afferma di aver scartato una candidatura sulla base di informazioni raccolte con questi strumenti (Chauhan, Buckley, Harvey, 2013). Ma è bene riflettere sulle informazioni rese disponibili dai SN, che permettono al selezionatore di "entrare" nel mondo del candidato e di iniziare a valutarlo (come peraltro avveniva anche in passato, ad esempio con la telefonata di convocazione che seguiva la lettura del CV): cosa dovrebbe fare un selezionatore di tali informazioni? Sono utili? È corretto utilizzarle per farsi una prima impressione? Le ricerche iniziano a delineare un quadro più preciso, mettendo in risalto soprattutto due rischi: l'*ingratiation/deception* e il ruolo delle *informazioni negative*.

### **Possibili rischi**

Il primo binomio sta a indicare la possibilità, per i *job seekers*, di costruire in modo artefatto il proprio profilo professionale, mettendo in luce tutte quelle informazioni che possono aumentare le possibilità di essere individuati e selezionati dalle organizzazioni e nascondendo quelle che si ritengono dannose rispetto a tale scopo. Già da un decennio gli studi hanno dimostrato che gli utenti spesso costruiscono profili ad hoc (in passato sui propri siti personali, oggi sui SN) per trasmettere un'immagine particolarmente attraente per i selezionatori (Vazire e Gosling, 2004). Parlando di ruolo delle informazioni negative, si vuole invece sottolineare il rischio che poche (anche una sola) informazione relative a comportamenti socialmente inaccettabili o imbarazzanti (i cosiddetti *faux pas*, cfr. Karl, Peluchette, Schlaegel, 2010) gettino un alone negativo sul candidato nella sua interezza, nonostante essi siano stati messi in atto occasionalmente e in contesti differenti da quello lavorativo. Per fare un esempio, ubriacarsi una volta nella vita a una festa di compleanno non significa essere né incapaci di controllarsi né privi di etica. Inoltre, gli utenti potrebbero essere *taggati* in immagini dal contenuto sgradevole da amici senza saperlo, oppure potrebbero essere denigrati in rete in modo pretestuoso senza che il contenuto venga rimosso. A questo proposito va ricordato che vi sono SN marcatamente di tipo professionale, come LinkedIn, e SN più vicini alla dimensione personale, come Facebook. In conclusione, quando decide di utilizzare questo secondo tipo di SN a scopi di reclutamento, come sempre più frequentemente avviene, è bene che il *recruiter* sia consapevole del rischio che corre nell'attribuire troppo peso alle informazioni negative.

Un tema da considerare è anche quello del rispetto della privacy, ovvero dell'utilizzo di informazioni che il candidato non desidera condividere al di fuori della propria cerchia di contatti. Talvolta i selezionatori adottano metodi "creativi" (in qualche caso oltre i limiti della deontologia nonché della legalità) per aggirare tali ostacoli e accedere alle informazioni riservate, come ad esempio assumere "amici" in veste di spie per contattarli e riferire le informazioni, quando non le password

(Brandenburg, 2008), o creare profili “civetta” con l’obiettivo di ottenere l’amicizia.

Purtroppo, in particolare i giovani prendono poco in considerazione i rischi legati a una rinuncia alla propria privacy, considerando i SN e la rete in generale un luogo sostanzialmente sicuro (Roulin, 2014). Non va in tal senso dimenticato che in diversi casi le informazioni comparse sui profili online di dipendenti sono state causa di veri e propri “suicidi professionali” (Chauhan, Buckley, Harvey, 2013). Probabilmente il caso più noto è quello di una tirocinante impegnata in attività di insegnamento che perse il suo lavoro da insegnante e la possibilità di laurearsi a causa di una foto, comparsa su un suo profilo social, dove veniva etichettata come “piratessa ubriaca”. La studentessa fece ricorso ma perse, poiché la Corte sentenziò che, essendo lei una dipendente pubblica, rappresentava l’istituzione sia durante che oltre l’orario di lavoro. Nel caso specifico la studentessa non utilizzava alcuna restrizione di visibilità sul suo profilo: questo caso è un esempio chiaro di come le informazioni condivise in rete siano di dominio pubblico, e che i SN non forniscono alcuna difesa in caso di comportamento inappropriato.

Un ultimo rischio, infine, riguarda paradossalmente (ma non troppo) gli stessi *recruiter*: la possibilità di entrare in contatto rapidamente con un alto numero di candidati, infatti, fa sì che la dirigenza si aspetti che le ricerche vengano concluse sempre più velocemente (Vick e Walsh, 2010). Gli studi hanno invece dimostrato che ci si può aspettare piuttosto una maggiore efficacia, ma i tempi necessari per raggiungere l’obiettivo di un buon reclutamento non saranno “comprimibili” oltre un certo limite. In sintesi: sì al reclutamento 2.0 mediante i SN, no a un utilizzo governato da senso di onnipotenza, superficialità e fretta.

### Bibliografia

- Allen, D.G., Mahto, R.V., Otondo, R.F. (2007), Web-based recruitment: effect on information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), pp. 1696-1708.
- Argentero, P., Cortese, C.G., Piccardo, C. (a cura di) (2010), *Psicologia delle risorse umane*. Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Barber, A.E. (1998), *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Beer, D. (2008), Social network(ing) sites; revisiting the story so far: a response to danah boyd and Nicole Ellison. *Journal of Computer-mediated Communication*, 13 (2), pp. 516-529.
- Berruto, G. (2014), Pig data. *Wired*, 65, pp. 50-63.
- Brandenburg, C. (2008), The newest way to screen job applicants: a social networker’s nightmare. *Federal Communication Law Journal*, 60, pp. 597-626.
- Breaugh, J.A., Starke, M. (2000), Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, pp. 405-434.
- Cappelli, P. (2001), Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79, pp. 139-146.
- Chauhan, R.S., Buckley, M.R., Harvey, M.G. (2013), Facebook and personnel selection: what’s the big deal?. *Organizational Dynamics*, 42, pp. 126-134.
- Cober, R.T., Brown, D.J. (2006), *2006 Direct Employers Association recruiting trends survey*. Booz, Allen & Hamilton, Washington, DC.

Cortese, C.G., Del Carlo, A. (2008), *La selezione del personale*. Raffaello Cortina Editore, Milano.

Cortese, C.G., Pellerei, F. (2013), Reclutamento e selezione del personale ai tempi del web 2.0: l'utilizzo dei social network. *Sviluppo & Organizzazione*, 256, pp. 26-36.

Karl, K., Peluchette, J., Schlaegel, C. (2010), Who's posting Facebook faux pas? A cross-cultural examination of personality differences. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, pp. 174-186.

Ollington, N., Gibb, J., Harcourt, M. (2013), Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening. *Personnel Review*, 42 (3), pp. 248-265.

Roulin, N. (2014), The influence of employers' use of social networking websites in selection, online self-promotion, and personality on the likelihood of *faux pas* postings. *International Journal of Selection and Assessment*, 22 (1), pp. 80-87.

Thompson, L.F., Braddy, P.W., Wuensch, K.L. (2008), E-recruitment and the benefit of organizational web appeal. *Computers in Human Behavior*, 24, pp. 2384-2398.

Vazire, S., Gosling, S.D. (2004), e-Perceptions: personality impressions based on personal websites. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, pp. 123-132.

Vick, B., Walsh, D. (2010), *Happy about LinkedIn for recruiting*. Disponibile online <http://www.happyabout.com/linkedin4recruiting.php>.

Walker, H.J., Feild, H.S., Bernerth, J.B., Becton, J.B. (2011), Diversity cues on recruitment websites: investigating the effects on job seekers information processing. *Journal of Applied Psychology*, 97 (1), pp. 214-224.

Wilson, J. (2011), United Nations Report Declares Internet Access a Human Right. *Time*, disponibile online <http://techland.time.com/2011/06/07/united-nations-report-declares-internet-access-a-human-right>

Parola chiave

▪ Selezione

