

REVERSE

human
resources
science

International Recruiting.

I vantaggi di una sapiente mediazione culturale.



"Non giudicare sbagliato ciò che non conosci, cogli l'occasione per comprendere."
Pablo Picasso.

In un mondo sempre più globalizzato, anche il mercato del lavoro si internazionalizza: le aziende aprono filiali all'estero o cercano talenti in altri Paesi e l'HR Manager deve confrontarsi con un pool di candidati sempre più multiculturale.

E' in questo scenario che si inserisce il concetto di **International Recruiting: il processo di ricerca e selezione in altri Paesi.**

I vantaggi che si possono trarre da un percorso di assunzione all'estero sono molti, ma sono direttamente proporzionali alle sfide che si incontreranno lungo il cammino.

Per questo, per ricercare i migliori talenti a livello globale, **le aziende si affidano oggi ad Headhunter internazionali, esperti consulenti in grado di far dialogare imprese e candidati provenienti da country diverse.**

La mediazione culturale è infatti la chiave per una comunicazione efficace tra culture differenti, che porti a indubbi benefici per entrambe le parti.

Indice

1. Che cos'è l'International Recruiting
2. Quali sono le problematiche nell'assumere all'estero?
3. Mediazione culturale: 3 casi pratici
4. Strategie per un International Recruiting efficace
5. International Development: parola a una nostra Headhunter

1. Che cos'è l'International Recruiting

Ci troviamo oggi in un mondo sempre più globalizzato e governato dal progresso tecnologico, complice anche la pandemia.

E questo ormai è risaputo e costantemente sotto gli occhi di tutti.

Quello che è necessario considerare è che **tale scenario ha spostato notevolmente gli assi dell'intero mercato globale: l'attenzione del business è ora rivolta ai talenti su scala globale**, con una visione a 360 gradi sull'intero panorama mondiale.

Da sempre siamo alla ricerca dei migliori talenti da inserire tra le risorse aziendali, delle persone più capaci, efficienti e qualificate per apportare un reale contributo alla crescita delle nostre imprese.

Il remote working e la possibilità di fare colloqui e meeting online hanno portato a una svolta significativa in questo senso: oggi il colloquio esclusivamente di persona è un concetto superato, così come la concezione di lavoro solo in presenza.

L'era digitale e la pandemia ci stanno insegnando due concetti fondamentali: il processo di selezione si può condurre anche a distanza ed è possibile inserire delle risorse aziendali che lavorino da remoto.

Il mercato del lavoro ne è uscito totalmente rivoluzionato.

Il Recruiting Internazionale è precisamente il processo di ricerca e selezione di candidati in qualsiasi parte del mondo.

La possibilità di assumere risorse a livello internazionale **augmenta per tutte le aziende il bacino di ricerca del candidato ideale**, aprendo l'opportunità di trovare personale estremamente qualificato, con competenze molto specifiche e che allo stesso tempo possa portare all'interno dell'azienda un'esperienza culturale e professionale diversa e innovativa.

Le aziende con piani di espansione devono necessariamente includere un piano di assunzione internazionale nei loro progetti di sviluppo.

Le risorse possono essere assunte per lavorare da remoto oppure in sede nelle filiali estere dell'azienda.

Ciò che rimane certo è che esplorare il mercato del lavoro estero, affacciandosi fuori dai propri confini, consente di accedere a un pool di candidati molto più ampio di quello che si potrebbe trovare rimanendo esclusivamente nel proprio paese di origine.

Perché le organizzazioni scelgono il Recruiting Internazionale?

Oggi la maggior parte delle organizzazioni, sia profit che non profit, sta assumendo a livello globale. Quando un'azienda intraprende un percorso di espansione internazionale, ci si può trovare di fronte a due scenari: **da un lato c'è chi decide di aprire sedi o filiali fisiche in un Paese estero, dall'altro c'è chi invece sceglie di assumere risorse internazionali che lavorino da remoto dal loro Paese di provenienza.**

Una tale decisione porta con sé notevoli benefici in entrambi i casi, consentendo un crescente successo della propria impresa.

Quali sono questi vantaggi? Scendiamo più nel dettaglio:

- **Aumento delle prospettive**

Quando si decide di assumere lavoratori oltre confine, si sta guidando la propria impresa verso una crescita strutturata. E il motivo è semplice: assumere a livello internazionale fornisce **candidati con background culturali differenti** che possono portare una **prospettiva diversa ed idee innovative per la crescita della propria impresa**. Senza contare che intraprendere un percorso di International Recruiting aiuta ad affermare il proprio brand nei mercati esteri.

- **Diversità culturale**

Assumere lavoratori all'estero diversificherà le risorse apportando benefici a qualsiasi attività aziendale. La diversità aggiunge valore alla cultura e alla struttura del team, arricchendo l'ambiente lavorativo. **Un luogo di lavoro multietnico e multiculturale è popolato da persone con differenti modi di pensare che di conseguenza porteranno in azienda soluzioni più creative e innovative.**

Inoltre limitare la forza lavoro ai collaboratori locali, presenti nel proprio paese d'origine, ridurrà i vantaggi che si hanno accedendo a un pool di candidati e di competenze provenienti da tutto il mondo.

Quando si decide di aprire le porte al mercato estero, è dunque necessaria sin da subito un'**apertura alla contaminazione di più culture**; bisogna essere pronti a un dialogo costante con collaboratori provenienti da background differenti.

Oggi le aziende più smart stanno iniziando a comprendere quanto sia vantaggioso diversificare e internazionalizzare le proprie risorse e stanno cominciando a muoversi in quella direzione in ottica di crescita.

- **Comprensione del mercato globale**

I lavoratori assunti a livello internazionale danno alla tua azienda una marcia in più nei nuovi mercati. Forniranno una comprensione approfondita delle modalità in cui è possibile potenziare e far crescere la tua attività, conoscendo le normative e le dinamiche di business del Paese di riferimento.

L'International Headhunter

Condurre con successo un processo di selezione all'estero è però estremamente complesso e necessita dell'intervento di **professionisti internazionali**.

E' qui che entra in gioco l'International Headhunter.

Si tratta di un Headhunter professionista che viene assunto in outsourcing e che ha l'obiettivo di accompagnare aziende ed HR Manager nella ricerca e selezione in altri Paesi, concentrandosi su tutti gli aspetti culturali e logistici che si incontrano durante questo specifico percorso.

L'indubbio vantaggio di affidarsi a una figura professionista nella selezione a livello internazionale è che, **conoscendo lingua, cultura e legislazione del Paese in cui si effettua la ricerca, è in grado di selezionare un pool di candidati in linea con le specifiche esigenze dell'azienda e anche di mediare il processo in tutte le sue fasi.**

Gli International Headhunter possono essere assunti in un'organizzazione tramite outsourcing, co-impiego o consulenza. Alcuni dei ruoli principali che ricoprono sono:

- Assistere le aziende nella ricerca e selezione dei migliori talenti esteri
- Effettuare screening e classificazione dei candidati in base ai criteri richiesti
- Organizzare colloqui fisici e/o virtuali
- Agire da intermediari e mediatori culturali tra candidati e azienda cliente
- Sviluppare una vasta conoscenza di culture, mercati e leggi estere
- Formulare job description adatte alle legislazioni e alla cultura del Paese dei candidati



2. Quali sono le problematiche nell'assumere all'estero?

Facciamo un passo avanti. Il ruolo dell'International Headhunter è molto importante se si considerano nel dettaglio le sfide che si possono incontrare decidendo di assumere in altre country.

E' necessario essere a conoscenza di temi di fondamentale importanza quali **le regole di assunzione del nuovo paese, la legislazione, le norme burocratiche, i sistemi valutari, i benefit, i sistemi di assicurazione.**

Senza contare che ci si dovrà confrontare non solo con una **lingua diversa**, ma anche con **culture profondamente differenti dalla nostra.**

I punti chiave da tenere in considerazione per assumere con successo in un altro paese sono molteplici.

1) Cultura e comunicazione: un approccio unico non funziona

Innanzitutto è necessario essere consapevoli che all'estero, come nel proprio paese, **l'approccio deve variare a seconda del Paese e del candidato che stiamo ricercando:** adottare un'unica strategia e una comunicazione standardizzata per ogni country non si tradurrà necessariamente in un successo, anzi. Dovrebbero essere presi in considerazione temi sociali come il livello di istruzione, il tenore di vita e le condizioni di lavoro.

Perciò è indispensabile che l'Headhunter conosca a 360 gradi la cultura del paese nel quale sta effettuando la ricerca: in questo modo potrà adattare la propria comunicazione al candidato target, rendendola realmente efficace e abbattendo le barriere geografiche.

2) Competizione: i migliori talenti sono i più difficili da attrarre

Bisogna considerare anche la competizione locale. Affermarsi in un mercato estero non è un processo immediato e **nella ricerca di talenti in un altro Paese si entra inevitabilmente in competizione con le consolidate realtà locali**, conosciute e stimate dai possibili candidati. C'è poi un altro elemento da considerare. **Chi non ha mai fatto Recruiting Internazionale può pensare erroneamente che le dinamiche del lavoro seguano logiche universali, ma non è così.** In alcuni Paesi, come per esempio la Germania, il mercato è molto più competitivo che in Italia. Per fare in modo che la propria azienda si distingua e venga presa in considerazione, è necessario porre l'accento sulla qualità della propria offerta in termini economici. Anche il candidato più motivato avrà bisogno di conoscere chiaramente i dettagli dell'offerta per poter valutare la proposta.

3) Legislazione

Conoscere a fondo la legislazione dello Stato in cui si intende assumere è imprescindibile. Le leggi e le norme che regolano la vita dei lavoratori possono essere molto diverse dalle nostre e nascondere insidie che influenzeranno i contratti e le pratiche di assunzione.

Chi assume personale deve rispettare la normativa locale in materia di diritto del lavoro, in particolar modo per quanto riguarda la tutela del dipendente: per esempio il limite di ore lavorative può variare da paese a paese, così come le procedure di assunzione, i sistemi valutari, di contributi e di imposte, i benefit, i premi aziendali e le dimissioni.

E' necessario verificare anche la stabilità politica dello Stato in questione, e conoscere i tempi e le modalità della giustizia e della burocrazia.

4) Burocrazia

Le complicazioni burocratiche che si incontrano durante le fasi di recruiting all'estero possono rallentare l'intero processo.

Gli accordi commerciali, aziendali o sindacali seguono logiche molto diverse a seconda del paese di destinazione e sono riscontrabili ad esempio problemi di tempistiche per acquisire un visto o firmare un contratto. Questo può portare alla rallentata o addirittura alla mancata assunzione del candidato. E' essenziale tenere meticolosamente monitorate le tempistiche, fissare scadenze per i vari step del processo e impegnarsi a rispettarle in modo puntuale.

6) Processi di recruiting differenti

Anche il processo di recruiting segue dinamiche diverse in base all'area geografica.

Le documentazioni richieste ai candidati e le fasi dell'intero processo potrebbero variare a seconda dello Stato in cui si sta assumendo. Come vedremo, avvalersi di un mediatore culturale che conosca le logiche di recruiting specifiche in ogni paese può essere necessario per mediare la comunicazione tra l'azienda e il candidato straniero, evitando di perdere talenti solo perché disorientati da un processo di selezione a cui non sono abituati.

5) Retention

Dopo aver attratto e assunto i migliori talenti, è necessario trattenerli. **In questo caso alle regole generali che si applicano anche nel proprio paese d'origine bisogna aggiungere alcune accortezze culturali.** Oltre a conoscere i diversi standard nazionali per lo stipendio e i diritti del lavoro, si dovrà tenere conto anche delle diverse festività nazionali e accogliere credenze e culture straniere.

3. Mediazione culturale: 3 casi pratici

Per assumere in un Paese diverso dal proprio è quindi indispensabile conoscere la mentalità, le caratteristiche e le esigenze della nuova country.

In poche parole è necessario un processo di mediazione culturale.

Ecco quindi che **entra in gioco un'evoluzione della figura del recruiter: un Headhunter consulente e mediatore culturale, specializzato nel Recruiting Internazionale, che sia in grado di fornire una consulenza adeguata per guidare le aziende con passo sicuro negli intricati processi di selezione e assunzione all'estero.**

Il mediatore culturale ha un ruolo chiave nell'intermediazione tra le imprese e i candidati stranieri. La sua funzione è quella di conoscere a fondo non solo la lingua di entrambi i paesi coinvolti nel processo di recruiting, ma anche e soprattutto il loro background culturale.

E' un vero e proprio "ponte", un tramite necessario per facilitare e risolvere i potenziali conflitti dovuti a un diverso sistema di codici e valori culturali, fluidificando e accelerando l'intero processo.

La nostra **Head of International Development, Federica Boarini**, ci racconta più nel dettaglio il ruolo di un Headhunter e mediatore culturale attraverso **3 casi realmente accaduti.**



*"Molti pensano che conoscere la lingua del Paese estero sia sufficiente per essere attraenti sul mercato del lavoro. Ma non è assolutamente così. **E' necessaria una conoscenza autentica del background culturale:** ecco perché nel nostro team international abbiamo messo l'accento su **persone che vivono o hanno vissuto nei Paesi in cui operiamo e che possiedono la sensibilità giusta per essere sapienti consulenti cross-country.***

Possiamo prendere come esempio di successo di mediazione culturale tre situazioni che si sono verificate di recente:

1. **Un'azienda italiana ha colloquiato un candidato in Germania** e il colloquio è stato condotto in un perfetto tedesco dall'HR italiano. **Da un punto di vista linguistico tutto sembrava procedere perfettamente, eppure si sono verificate incomprensioni sul piano culturale.**

*L'HR infatti, abituato ai processi di recruiting italiani, ha proposto il contratto senza entrare nei dettagli burocratici ed economici, ma questo è stato recepito negativamente dal candidato tedesco che ha avuto difficoltà a fidarsi dell'azienda senza ricevere dettagli per lui fondamentali. E' un **tipico caso di cultural clash** in cui l'intervento di un International Headhunter è stato fondamentale per risolvere l'incomprensione ed evitare di perdere il candidato.*

2. **In un altro caso un HR italiano, durante l'offerta di contratto a un candidato tedesco, ha chiesto la documentazione della sua busta paga.** Procedura standard in Italia, assolutamente inusuale invece in Germania. Il candidato ha inizialmente ritenuto la richiesta inadeguata, pensando che l'azienda non si stesse fidando della sua parola. Si tratta di un **caso di frizione dovuto ai diversi processi di recruiting delle due country**; un intervento di mediazione culturale ha risolto le incomprensioni consentendo di arrivare ad un accordo finale.

3. **Si è presentata anche la situazione inversa: un'azienda tedesca con la necessità di assumere una risorsa per la filiale italiana. L'HR tedesco ha chiesto che il candidato presentasse delle referenze** da parte delle aziende nelle quali aveva lavorato precedentemente: una prassi comune in Germania, non tanto in Italia. Il candidato si è quindi prontamente procurato una lettera di referenze, che però non ha inizialmente soddisfatto le aspettative dell'HR. La lettera, infatti, presentava il candidato con termini positivi ma moderati e questo in Germania è percepito come un feedback tendenzialmente non rilevante o addirittura negativo. Anche in questo caso ci siamo trovati di fronte a un **clash culturale risolto grazie a un intervento di mediazione culturale.**"



4. Strategie per un International Recruiting efficace

Arrivati a questo punto è ormai chiaro quanto sia necessaria una strategia di International Recruiting estremamente precisa e accurata per un hiring di successo.

Il compito dell'International Headhunter è proprio quello di essere un esperto consulente in grado di accompagnare le aziende in tutte le fasi dell'hiring strategy in un altro Paese.

Quali sono **gli step da intraprendere insieme per costruire una strategia di successo?**

Vediamoli di seguito.

- **Costruzione di un brand globale**

Nel mercato sovraffollato di oggi, per attirare i migliori talenti internazionali è necessario costruire innanzitutto **un solido employer branding**. Le statistiche dicono che il 75% dei candidati analizzerà nel dettaglio opinioni e recensioni sull'azienda e si informerà su quale sia la sua reputazione, prima di candidarsi per una posizione.

Per cominciare, è bene analizzare nel dettaglio **come comunicare efficacemente con i candidati internazionali**.

Particolare attenzione va posta nella trasmissione dei valori aziendali. **L'Headhunter avrà il compito di veicolare vision e valori dell'impresa nel miglior modo possibile, conoscendo perfettamente la cultura e le chiavi comunicative di entrambi i paesi in gioco.**

Anche il sito web e i social network ricoprono un ruolo di rilevanza nel posizionamento del proprio brand a livello globale. Può essere utile in questo caso avvalersi di **traduttori che lavorino in sinergia con interpreti e mediatori culturali** per analizzare quali siano i canali utilizzati maggiormente nel Paese in cui si desidera assumere e quali siano le modalità per comunicare in modo efficace con ciascuna country.

- **Sapere come viene percepita la propria azienda sul mercato estero**

Non esiste un momento prestabilito per avviare un processo di talent acquisition al di fuori dei propri confini. Ci sono però elementi da tenere in considerazione per rendersi appetibili sul mercato.

Il candidato proveniente da un altro Paese sarà attratto da un clima aziendale inclusivo e internazionale: per questo **è necessario investire nella diversità della propria impresa prima di cominciare il processo di international talent attraction**. Solo migliorando la cultura dell'azienda a livello locale ci si potrà espandere nel mercato globale e posizionarsi come un'organizzazione altamente diversificata e quindi attrattiva per i talenti esteri.

Affidarsi a International Headhunter che siano in grado di fornire informazioni dettagliate su come la propria azienda viene percepita all'estero può realmente fare la differenza in questo senso. Si potrà così capire quanto la propria azienda è attrattiva per il mercato degli altri Paesi e valutare come muoversi sulla base di dati precisi.

- Scegliere candidati che si integrino bene nella cultura aziendale

Quando si aggiunge una risorsa all'interno del proprio team, è importante che questa si integri in modo naturale nel tessuto sociale aziendale, abbracciando i valori dell'impresa. Allo stesso tempo l'azienda dovrà accogliere le differenze culturali del nuovo collaboratore.

Riuscire a condurre in maniera fluida questo processo è estremamente sfidante quando la risorsa che entra in squadra proviene da un altro Paese.

Compito dell'Headhunter sarà quello di trovare il candidato ideale per l'azienda che rappresenta, individuando il giusto match.

A questo punto non si dovrà sottovalutare il fatto che per il candidato entrare in una società estera non è una scelta semplice. **Tramite l'intermediazione culturale sarà necessario far dialogare l'impresa e la nuova risorsa perché ciascuna delle due parti familiarizzi con la cultura altrui.**

Può essere estremamente utile anche inviare al candidato materiale informativo che lo aiuti a comprendere l'ambiente in cui dovrà lavorare e invitarlo a visitare l'azienda di persona per conoscere il team con cui collaborerà.

E' consigliabile scegliere candidati in linea con i propri valori e con la personalità degli altri membri del team. Inoltre sarà necessario valutare in che modo le nuove risorse potranno arricchire l'azienda, portando una nuova prospettiva culturale.

- Comprendere legislazione e sistema valutario locale

Una volta individuato il giusto candidato, sarà necessaria una **fase di intensa intermediazione per far dialogare efficacemente sistemi legislativi e valutari diversi.**

Operazione non semplice né banale, come abbiamo visto prima.

In alcuni paesi, per esempio, è legale chiedere ai candidati informazioni sui loro pacchetti salariali passati e attuali, ma in altri non lo è. Inoltre i sistemi retributivi delle risorse aziendali variano moltissimo da Paese a Paese, così come i valori delle valute locali: **è quindi indispensabile conoscere a fondo il livello di compensazione nel paese del candidato per potergli proporre un'offerta economica non solo idonea alle sue aspettative, ma anche competitiva sul mercato.**

Sarà necessario anche parlare con il candidato dei **documenti** che dovrà fornire, nonché delle **politiche e dei regolamenti relativi al mondo del lavoro in vigore nel Paese ospitante.**

Situazioni estremamente delicate che devono essere gestite dall'Headhunter per sciogliere nodi simili a quelli visti nei casi pratici precedenti.

- Accogliere la diversità

Il mondo del lavoro spesso cambia radicalmente da paese a paese: il sistema meritocratico è molto diverso al di fuori dei confini nazionali, così come la valorizzazione del lavoro del genere maschile e femminile, la gestione dei collaboratori con famiglia e tematiche come inclusività e multirazzialità all'interno delle imprese.

Per quanto riguarda ad esempio la **valorizzazione del lavoro delle donne, si conferma il divario tra Nord e Sud Europa** e l'Italia si posiziona al 31esimo posto nell'"Indice europeo di valorizzazione femminile". Inoltre siamo tra i paesi Ue con il più basso tasso di occupazione per donne con figli, come rivelato dalle indagini Eurostat. Il Nord Europa è invece più evoluto sotto questo aspetto e **i paesi nordici sono anche quelli in cui i giovani escono prima dalle case genitoriali. Anche dal punto di vista dell'inclusività si riscontrano delle notevoli discrepanze:** se i paesi nordici come Finlandia, Danimarca e Svezia sono modello da seguire, in Italia, nel 2020, tra gli occupati solo il 10% del totale è di origine straniera.

Secondo Marco Diadema, responsabile Export area Emea per Cotral Italia, nel mondo del lavoro non si parla tanto di differenze, quanto di approcci organizzativi diversi.

Sono tutti aspetti di cui bisogna tenere conto quando si intraprende un percorso di assunzione in altri Paesi: considerare le differenze per comunicare al meglio e al contempo lasciarsi contaminare da ciò che culture diverse possono offrire.

Una comunicazione sapientemente gestita, onesta e trasparente da entrambe le parti sarà la chiave per il successo dell'intero processo di recruiting.



5. International Development: parola a una nostra Headhunter

Giunti alla fine di questo percorso di approfondimento sull'International Recruiting e su tutte le sue complesse sfaccettature, risulta evidente che per assumere con successo in altri Paesi la conoscenza della lingua locale e delle norme comunicative non basta.

E' necessario affidarsi a Headhunter che abbiano realmente vissuto nel paese del candidato, che ne padroneggino le logiche culturali e sociali.

Un International Development composto da persone multietniche, provenienti da paesi diversi possiederà una sensibilità approfondita nel gestire le dinamiche di recruiting all'estero, fornendo una sapiente consulenza ad aziende ed HR Manager.

In Reverse crediamo fermamente in questa poliedricità culturale e nella ricchezza che può portare non solo a clienti e candidati, ma anche alla nostra stessa impresa.

Concludiamo lasciando **la parola a Behnaz Siasi, Delivery Manager in Reverse**, che ci racconta la forza motrice che si genera all'interno di un team realmente internazionale.



"E' sabato sera. Chi ci vede da fuori pensa che siamo un gruppo di amici un po' eterogeneo. Oppure degli ex-studenti Erasmus che si ritrovano.

Comunichiamo in 4 lingue diverse e il nostro sport preferito è il salto da una lingua all'altra. Quando capita di parlare della nostra infanzia, della nostra adolescenza o di dove siamo stati negli anni scorsi, si mescolano storie di continenti diversi e aree così geograficamente ma anche culturalmente lontane che il nostro sederci a tavola assieme ci sorprende.

Eppure normalmente ci ritroviamo nelle sale meeting della sede bolognese di Reverse oppure nella nostra seconda dimora, il nostro ufficio berlinese. Non c'è neanche uno di noi che abbia vissuto tutta la sua vita nella stessa città o nello stesso paese. Ci mettiamo poco a preparare una valigia e partire. La routine ci stanca, ci toglie le ali.

Ed è proprio così che abbiamo iniziato il nostro viaggio come team international.

Nata a Bologna e Milano, Reverse ha sempre avuto la lungimiranza di valorizzare background diversi: culturali, linguistici e lavorativi. Questo ha creato un gruppo di consulenti con diversi focus e soprattutto con la consapevolezza delle varie mentalità e vari approcci presenti nel mercato.

Avremmo potuto essere solo interpreti, traduttori, mediatori linguistici e culturali. Oggi siamo molto di più. Accompagniamo i nostri clienti in ogni singolo passo verso l'assunzione di una figura su un mercato diverso: dall'analisi del mercato, all'employer branding nel nuovo territorio fino alla mediazione culturale nelle fasi più delicate dell'instaurazione del rapporto dipendente-azienda quali negoziazione, on-boarding e fidelizzazione. La consulenza legale e burocratica, che comunque offriamo, sembra la parte più facile e soprattutto quella più prevedibile rispetto all'enorme fattore umano che c'è dietro ogni selezione.

Il nostro team non solo accompagna le aziende del processo del business development su un mercato nuovo, ma, grazie alla nostra internazionalità e alla nostra consapevolezza interculturale, siamo ballerini che se la cavano bene accanto alla sbarra di danza classica e allo stesso tempo ne sanno di hip hop."

In tutti i processi di selezione, sia nel tuo Paese che all'estero, può capitare di perdere un candidato. Ma a volte bastano semplici accorgimenti per evitare che ciò accada.

Leggi l'e-book per saperne di più:



Buona lettura!
Il team di Reverse

[Cerchi talenti in poco tempo? Affidaci una selezione!](#)

REVERSE

human
resources
science



www.reverse.hr

Milano - Bologna - Berlino - Parigi - Barcellona