



# Workbook 2

## LA PIPELINE - IL PROCESSO DI RECRUITING



Nome

Data

Versione



In gergo il processo di recruiting si chiama "pipeline".

Perché? Perché come il sistema di tubi ci garantisce una fornitura costante di gas, acqua o metano, così anche la pipeline del recruiting deve essere in grado di creare un flusso di persone valide, con le caratteristiche necessarie per far crescere l'azienda.

### Le singole fasi del processo di recruiting



1  
Azioni preliminari  
strategiche

2  
Ricerca

3  
Screening

4  
Colloquio di selezione

5  
Trattativa e  
accordo finale  
**BENVENUTO!**

Inizio fase  
**ONBOARDING**



## Azioni preliminari strategiche

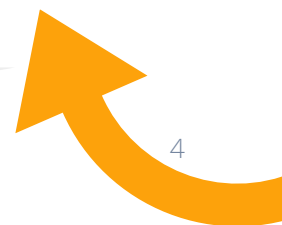


### 1. Attività di Employer Branding:

*Che cosa vuoi fare esattamente? Qual è l'obiettivo? Quali valori vuoi trasmettere?*

*Quante volte?*

*Chi se ne occupa?*





## 2. Verifica concorrenza mercato del lavoro:

*Tramite quale attività? Colloqui in uscita? Feedback dai candidati? Ricerca su web? Altro?*

*Chi è titolare di questa attività?*

*Monitoraggio quanto frequente?*





### 3. Rapporto con gli attori istituzionali all'interno del tuo "raggio d'azione".

*Con quali attori? Esempio: enti formativi (scuole, università, ITS), associazioni di categoria, ma anche culturali, ...*

*Quale attività? Esempio: alternanza scuola-lavoro, chiedere elenchi diplomati/laureati, partecipazione di iniziative di orientamento o Career day, ....*

*Chi è responsabile dell'attività?*

*Monitoraggio quanto frequente?*



#### 4. Monitoraggio e analisi turnover per definizione fabbisogno

*Quante uscite programmate (pensionamenti, termine contratto)?*

*Qual è il tasso di turnover?*

*Chi altro lo tiene monitorato?*

*Chi deve essere coinvolto?*

*Con quale frequenza?*





## La Ricerca di Personale



1. La ricerca personale comincia con la definizione delle caratteristiche della figura ricercata, quindi delle competenze tecniche, ma anche delle abilità personali e dell'approccio o mindset.

*Chi se ne deve occupare?*

*Chi deve essere coinvolto?*

*Chi approva il profilo definito?*

*Chi delibera il budget per l'inserimento di una figura con le caratteristiche definite?*



## 2. Ricerca interna o esterna

Dovrai decidere se cerchi la figura al tuo interno, e quindi se si tratta di una crescita professionale oppure di uno spostamento di un tuo collaboratore, oppure se cercherai all'esterno della tua azienda; se per un incarico a termine oppure per un inserimento di lungo periodo. Tutte le opzioni hanno vantaggi e svantaggi, quindi vanno analizzate bene.

*Chi decide a quale mercato attingere?*

### Tipologie del tuo mercato di lavoro

- Mercato istantaneo: interno (straordinario), esterno (consulente esterno, outsourcing, somministrazione), da consigliare per attività "non core".
- Mercato interno = insieme dei collaboratori. Prevede politiche di mobilità interna con obiettivi di motivazione.
  - ✓ Vantaggi: costi/tempi ridotti, maggiore conoscenza dei candidati, effetti motivazionali.
  - ✓ Svantaggi: creazione di aspettative, difficile gestione, monocultura aziendale, necessità di personale formato nella valutazione di competenze tecniche e motivazione alla crescita.
- Mercato esterno = insieme delle persone disoccupate od occupate in altre aziende in possesso dei requisiti professionali e potenziali ricercati.
  - ✓ Vantaggi: nuove competenze e abilità, diversità culturale, processo e selezione gestito in modo professionale.
  - ✓ Svantaggi: tempi più lunghi, rischi legati ad una conoscenza reciproca solo superficiale.





### 3. Canali di ricerca

La scelta dei canali più idonei dipende dalle specifiche della figura ricercata. E' comunque opportuno monitorare i canali di ricerca maggiormente utilizzati nel tuo mercato.

*Chi tiene monitorati i canali di ricerca?*

*Chi decide ed approva quale canale utilizzare ed eventualmente delibera il budget necessario?*

#### **Esempi di canali di ricerca personale**

- Istituzionale: sito web aziendale, segnalazioni di collaboratori, ...
- Comune-Regione: Centro per l'Impiego, Informagiovani, servizi online locali, ...
- Social media: Facebook, LinkedIn, .....
- Mondo formativo: elenchi scuole, ITS, università, annunci sui siti specifici .....
- Siti-piattaforme specializzati: helplavoro, indeed, Monster, .....
- Servizi specializzati: Agenzie per il lavoro, cooperative, ...



## 4. Annuncio di lavoro

A seconda del mercato e dei canali di ricerca scelti varia l'annuncio di lavoro, e quindi la pubblicazione utilizzata per diffondere la tua ricerca personale.

Anche in questo caso puoi far redigere il testo dell'annuncio ad un consulente esterno, che forse si occupa anche della grafica, oppure rivolgerti a qualcuno al tuo interno. Come sempre il criterio di decisione è dato dalle competenze, dalle tempistiche e dai costi.

Tieni conto del fatto che l'annuncio è anche un ottimo strumento di Employer Branding, perché sottolinea il tuo posizionamento come "datore di lavoro"; quindi non vale la pena improvvisare.

*Chi decide il testo dell'annuncio?*

*Chi approva il testo e il layout?*

*Chi delibera il budget necessario?*





## 5. Pipeline candidature

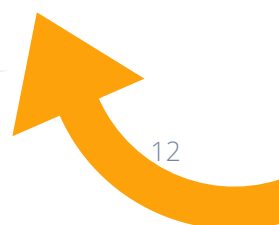
Ci siamo quasi.... ultima decisione da prendere: che cosa deve fare la persona interessata per candidarsi? Indicate nell'annuncio un indirizzo mail? Oppure bisogna inserire i dati in un modulo web? Servono documenti specifici?

Attenzione: più chiaro, facile e veloce è il modo per candidarsi, più ci sono possibilità che la persona interessata completi la candidatura!

*Come candidarsi leggendo l'annuncio?*

*Quali altre fonti di candidature?*

*Chi ha l'incarico di tenere monitorate le singole fonti?*





## Lo Screening delle candidature



Lo screening delle candidature che "arrivano" in azienda tramite uno dei vari canali di ricerca che avete attivato è uno step spesso sottovalutato che è invece importante perché:

- determina chi farà il colloquio e chi no, e quindi come e quanto tempo investe la persona che svolge i colloqui;
- dà la possibilità di creare un archivio di candidature potenzialmente in linea con le tue esigenze aziendali (competenze tecniche, esperienze lavorative, ...)

1. Chi se ne occupa deve quindi conoscere le attuali e future esigenze aziendali e avere accesso a tutti i canali di ricerca attivati.

*Chi si occupa dello screening delle candidature?*





## 2. Gestione CV

Che cosa succede ai CV inviati? Vengono inseriti in un database?  
Salvati in una specifica cartella? Stampati in formato cartaceo e  
allegati ad una "scheda candidato"?

*Come vengono gestite le candidature?*

*Chi se ne occupa?*



### 3. Gestione candidature

3.a. Che cosa succede con i **candidati ritenuti in linea** con la specifica ricerca personale?

Vengono invitati al colloquio? Oppure viene effettuato uno screening telefonico per la verifica dei dati?

Tempistiche?

Modalità?

Chi se ne occupa?





### 3. Gestione candidature

*3.b. Che cosa succede con le candidature ritenute in linea con le esigenze aziendali ma non idonee per la specifica ricerca personale?*

*Tempistiche?*

*Modalità?*

*Chi se ne occupa?*



### 3. Gestione candidature

*3.c. Che cosa succede con le candidature non in linea con le esigenze aziendali?*

*Tempistiche?*

*Modalità?*

*Chi se ne occupa?*







## Il colloquio di selezione



Il colloquio di selezione è il cuore di ogni processo di recruiting: determina non soltanto il successo della specifica ricerca personale ma anche delle future attività di reclutamento e di employer branding.

### 1. Chi sono i selezionatori inhouse?

*Sono le persone all'interno dall'azienda coinvolte nella valutazione e selezione di personale: risorse umane, diretto futuro superiore, manager BU, imprenditore, ...*

*Chi deve essere coinvolto? Sempre o solo per figure specifiche?*

*Chi prende la decisione finale?*





## 2. Quale modalità di colloquio?

*A seconda della modalità scelta vengono coinvolte persone differenti dai selezionatori inhouse definiti prima? Anche all'esterno dell'azienda?*

### **Modalità di colloqui di lavoro**

- Individuale: il candidato è solo di fronte a uno o più selezionatori
  - un colloquio 1:1,
  - colloquio "panel": 1 candidato, più selezionatori,
  - colloqui "in serie": 1 candidato, più interviste con selezionatori differenti.
- Di gruppo: diversi candidati partecipano in contemporanea ad un colloquio che può essere tenuto da uno o più valutatori/selezionatori inhouse. I candidati sono coinvolti in discussioni o simulazioni di lavoro.



### 3. Quale metodologia di valutazione e selezione?

*A seconda della metodologia scelta vengono coinvolte persone differenti dai selezionatori inhouse definiti prima? Anche all'esterno dell'azienda?*

*Vengono inseriti strumenti che aiutano in fase di valutazione, come test attitudinali, prove tecniche?*

#### **Metodologia di selezione**

- Colloquio di conoscenza: verifica dati e competenze base, verifica attitudini e aspirazioni.
- Colloquio approfondito: attivazione controllata dello stress. target interview, simulazioni, misura e tipologia del potenziale, resistenza allo stress.
- Assessment center: coinvolge tecniche diverse ed alcuni valutatori diversi, eventualmente prove specifiche e somministrazione test attitudinali e/o di personalità



## 4. Scaletta colloqui

*Se sono coinvolti più selezionatori inhouse, ogni colloquio avrà il suo obiettivo e quindi avrà bisogno della propria modulistica.*

### 1. Colloquio

- *Selezionatore inhouse:*
- *Obiettivo (esempio: conoscitivo, screening):*
- *Contenuto (esempio: verifica competenze, analisi leve di motivazione, ...):*
- *Durata indicativa:*
- *Modulistica/Output:*
  - *Prima (esempio: CV, scheda candidato, informativa privacy, foto, ...):*
  - *Dopo (esempio: aggiornamento scheda, verifica certificazioni/diplomi, leve di motivazione, ...):*



## 2. Colloquio

- *Selezionatore inhouse:*
- *Obiettivo (esempio: verifica competenze tecniche, motivazionale, ...):*
- *Contenuto (esempio: approfondimento specifica ricerca personale, vendita azienda e posizione, negoziazione contrattuale ed economica, ...):*
- *Durata indicativa:*
- *Modulistica/Output:*
  - *Prima (esempio: CV, scheda candidato, risultato test, ...):*
  - *Dopo (esempio: aggiornamento scheda, aspettative, criticità, ...):*



### 3. Colloquio

- *Selezionatore inhouse:*
- *Obiettivo (esempio: verifica competenze tecniche, motivazionale, ...):*
- *Contenuto (esempio: approfondimento specifica ricerca personale, vendita azienda e posizione, negoziazione contrattuale ed economica, ...):*
- *Durata indicativa:*
- *Modulistica/Output:*
  - *Prima (scheda candidato, leve motivazione, aspettative e dubbi candidato, ...):*
  - *Dopo (esempio: aggiornamento scheda, documentazione assunzione, ...):*



## 5. Altri dettagli da definire

### a. Informativa Privacy

*Il documento informativo ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 14 e 15 del GDPR*

*(General Data Protection Regulation) - Regolamento UE 2016/679, quindi il consenso del candidato al trattamento dei dati deve essere raccolto entro 30 giorni dalla ricezione del CV.*

*Quando viene inserito nel processo?*

*Esempio: inserimento CV tramite sito web aziendale? Conferma colloquio tramite sistema di agenda elettronica? Firma del modulo cartaceo durante il colloquio di screening?*

### b. Somministrazione di test attitudinali e/o di personalità

*Ci sono una moltitudine di test utilizzati per la valutazione, selezione o sviluppo di candidati*

*e/o collaboratori. Prima di decidere quale specifico test somministrare, va definito l'obiettivo, quindi l'informazione aggiuntiva che esso deve dare e a che cosa questa deve servire, così come*

*la facilità della somministrazione. La maggior parte dei test deve essere elaborata da un professionista psicologo e quindi la somministrazione va affidata ad un'azienda esterna.*



### c. Materiale Employer Branding

*Una delle fasi più importanti durante i colloqui di selezione è il momento in cui presenti l'azienda e la specifica posizione. Si tratta del momento in cui promuovi la tua azienda, e quindi "vendi" il nome, l'organizzazione, i suoi valori e obiettivi. E' utile aiutarsi con del materiale "promozionale" da mostrare o consegnare al candidato in questa fase (video fatto in occasione di un anniversario, libro storico, flyer creato per la selezione, qualche gadget ...)*

### d. Visita azienda/uffici

*Fondamentale nella "vendita dell'azienda" è il momento in cui si fanno vedere gli uffici, i reparti, lo stabilimento produttivo, la filiale. Questo permette al candidato di rendersi conto di come si lavora nella tua azienda, qual è il clima organizzativo, il tono formale o informale tra i colleghi e tanto altro. Ma permette anche al selezionatore di vedere il candidato nel potenziale futuro "posto di lavoro" e fargli, in modo più informale, qualche domanda di natura tecnica o personale.*

*In che fase del processo viene inserito? Chi se ne occupa?*

### e. Tempistiche

*Quanto tempo passa tra un colloquio e l'altro? Perché? Chi decide e in base a quale criterio? E se il candidato stesse valutando altro?*





## 6. Gestione candidati

6.a. Che cosa succede con i **candidati ritenuti in linea** con la specifica ricerca personale? Chi comunica esito 1./2./3. colloquio?

Tempistiche?

Modalità?





## 6. Gestione candidati

*6.b. Che cosa succede con i candidati ritenuti in linea con le esigenze aziendali ma non idonee per la specifica ricerca personale? Chi comunica esito 1./2./3. colloquio?*

*Tempistiche?*

*Modalità?*



## 6. Gestione candidati

*6.c. Che cosa succede con i candidati non in linea con le esigenze aziendali? Chi comunica  
esito 1./2./3. colloquio?*

*Tempistiche?*

*Modalità?*





## Accordo finale - BENVENUTO - BENVENUTA



Questo ultimo step del processo di recruiting è l'anello di congiunzione con il processo di onboarding, quindi la fase di inserimento in azienda dell'ormai nuovo collaboratore.

E' anche il momento in cui lui vede nero su bianco se le promesse fatte in fase di comunicazione employer branding e durante i colloqui di selezione sono coerenti con quanto vissuto realmente.

### 1. Negoziazione economica e contrattuale?

*Chi se ne occupa? Chi va coinvolto?*

*Di quale informazione o documentazione ha bisogno?*

*Chi prende la decisione finale?*





## 2. Benvenuto - Benvenuta

*Chi sigla l'accordo finale?*

*Chi lo comunica al candidato?*

*Con quali tempistiche?*

*Con che modalità? Questo è il momento di dare il benvenuto al nuovo collaboratore!*



## Candidate's Journey e Candidate's Experience

Iniziamo dalle basi: cos'è la **Candidate's Experience**? Il concetto di Candidate Experience indica il modo in cui la persona che si candida a una posizione lavorativa **vive** il percorso di selezione, che **inizia dal momento in cui viene a conoscenza dell'azienda fino all'eventuale assunzione e all'onboarding**.

La **Candidate's Journey** invece non è nient'altro che **il viaggio che il nostro candidato fa verso l'assunzione**, quindi in realtà il nostro processo di recruiting. Ma vissuto dal punto di vista del candidato.

*Ora che hai stabilito le varie tappe del viaggio, prova a ripercorrerlo mettendoti nei panni del candidato. Che esperienza fa? Consiglierebbe il viaggio all'amico/amica? Che voto lascerebbe su Tripadvisor? Che nel caso del mercato di lavoro sarebbe Glassdoor, Indeed, ecc.?*

