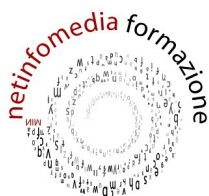


Corso operativo

RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE

Metodi, strumenti, colloqui, recruiting digitale, LinkedIn, employer branding, assessment, dati e intelligenza artificiale

Il materiale del corso è adatto anche per lo sviluppo di esercitazioni in gruppo.



INDICE MODULI FORMATIVI

1. Il processo di ricerca e selezione: visione d'insieme
2. Analisi della posizione e definizione del profilo
3. Sourcing: come trovare candidati attivi e passivi
4. Job description e annunci di lavoro efficaci
5. Screening dei CV e short list
6. Il colloquio di selezione strutturato
7. Assessment, prove e valutazione delle competenze
8. Recruiting online, social recruiting e LinkedIn
9. Employer branding e candidate experience
10. ATS, dati, automazione e intelligenza artificiale nel recruiting
11. Equità, privacy, non discriminazione e compliance
12. Offerta, chiusura della selezione, onboarding e talent pool
13. KPI, analisi del funnel e project work finale

1. Il processo di ricerca e selezione: visione d'insieme

Obiettivo didattico: Comprendere la selezione come processo organizzativo, non come semplice scelta tra curriculum.

Fondamenti e obiettivi

In questa prima parte il partecipante costruisce la mappa concettuale del capitolo. L'obiettivo è capire quali decisioni vengono prese, quali informazioni servono e quali errori possono compromettere il processo.

Il recruiting efficace parte dal fabbisogno organizzativo: una posizione aperta deve essere collegata a obiettivi, responsabilità, budget, struttura e prospettive di crescita. Il recruiter non dovrebbe ricevere una richiesta generica come «serve una persona commerciale», ma trasformarla in un problema osservabile: quali risultati dovrà produrre la persona nei primi sei, dodici e ventiquattro mesi? Quali attività svolgerà? Con quali interlocutori? Quali vincoli avrà?

La selezione può essere rappresentata come un funnel: analisi del fabbisogno, definizione del profilo, attrazione, sourcing, screening, colloquio, assessment, decisione, proposta e onboarding. Ogni passaggio riduce l'incertezza, ma introduce anche costi e possibili errori. Un buon processo cerca quindi il massimo valore informativo con il minimo spreco di tempo.

Recruiter e hiring manager hanno responsabilità complementari. Il recruiter presidia metodo, mercato, candidate experience, canali, qualità del processo e coerenza della valutazione; il manager porta conoscenza tecnica del ruolo e responsabilità sul risultato organizzativo. Quando i due ruoli non si allineano, il processo tende a produrre profili incoerenti, cambi di requisiti in corsa e tempi lunghi.

È utile distinguere tra requisiti must-have, nice-to-have e caratteristiche che possono essere sviluppate. Trattare ogni

requisito come indispensabile restringe artificialmente il mercato. Al contrario, eliminare i requisiti realmente critici aumenta il rischio di assunzioni non adeguate. La qualità sta nella priorità e nella verificabilità.

Domande guida

Quale problema organizzativo deve risolvere il processo? Quali evidenze permettono di distinguere una buona candidatura da una candidatura semplicemente interessante? Quali passaggi possono introdurre bias o inefficienze?

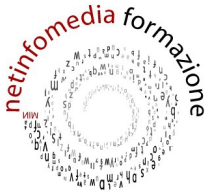
Principio chiave: una decisione di selezione è più robusta quando è collegata a criteri definiti prima di incontrare la persona.

Metodo operativo

La parte operativa traduce i principi in strumenti. Per lavorare bene è utile standardizzare ciò che può essere standardizzato e lasciare spazio al giudizio professionale dove il contesto richiede interpretazione.

Strumenti e checklist

- Recruiting brief: documento di una pagina con obiettivo della posizione, responsabilità, competenze, contesto, sede, modalità di lavoro, retribuzione indicativa, processo e tempi.
- RACI della selezione: chiarisce chi è responsabile, chi approva, chi viene consultato e chi deve essere informato.
- Scorecard: griglia con criteri, evidenze attese e pesi. Consente di confrontare candidati sulla stessa base.
- Funnel e SLA: definizione dei tempi massimi per feedback, colloqui, decisioni e comunicazioni al candidato.



Sequenza consigliata

1. Definire il risultato atteso dal ruolo e i criteri di successo.
2. Stabilire quali evidenze saranno raccolte in ogni fase.
3. Scegliere canali e strumenti proporzionati alla difficoltà della ricerca.
4. Applicare criteri coerenti e documentare le decisioni.
5. Misurare il funnel e correggere il processo sulla base dei dati.

Laboratorio

Il laboratorio porta il partecipante a utilizzare gli strumenti su un problema concreto. La regola è lavorare prima senza guardare la soluzione e motivare ogni scelta con criteri osservabili.

Esercitazione

Un'azienda deve assumere un responsabile commerciale per una divisione B2B in crescita. Il direttore generale chiede «una persona brillante, con esperienza e che sappia vendere». Trasforma la richiesta in un recruiting brief: indica almeno cinque risultati attesi, cinque competenze e tre criteri che non devono essere usati come scorciatoie valutative.

Consegna

Lavorare individualmente per 10 minuti, poi confrontarsi in gruppi da 3-4 persone. Ogni gruppo deve produrre una risposta sintetica, esplicitare le assunzioni e indicare almeno un rischio della propria soluzione.

Criteri di valutazione

- coerenza con il profilo e con gli obiettivi del ruolo
- presenza di criteri osservabili e verificabili
- proporzionalità del processo rispetto a tempo e risorse
- attenzione a candidate experience, equità e privacy
- capacità di motivare le scelte

Caso aziendale

Il caso aziendale simula una situazione realistica. Non esiste una sola risposta perfetta: la valutazione riguarda la qualità del ragionamento, la capacità di distinguere fatti e ipotesi e la sostenibilità della proposta.

Caso aziendale simulato

Caso Alfa: una PMI industriale riceve 180 candidature in tre settimane. Il manager vuole incontrare 30 persone; il recruiter propone una short list di 8. Il gruppo deve decidere quali fasi mantenere, quali eliminare e quali dati raccogliere per capire dove il processo sta creando colli di bottiglia.

Domande per il gruppo

1. Qual è il problema principale e quali sono solo sintomi?
2. Quali dati servirebbero prima di prendere una decisione?
3. Quale intervento proporreste entro una settimana?
4. Come misurereste se l'intervento ha funzionato?
5. Quale rischio di bias, privacy o candidate experience va presidiato?

Esercitazione e soluzione

La soluzione commentata serve a confrontare il ragionamento individuale con una possibile best practice. In aula è consigliabile discutere anche le alternative plausibili e le condizioni che potrebbero far cambiare decisione.

Soluzione commentata

Una soluzione possibile è: risultati attesi: crescita del fatturato della divisione, sviluppo di pipeline qualificata, retention dei principali clienti, previsione commerciale più accurata, sviluppo del team. Competenze: vendita consulenziale B2B, gestione pipeline, negoziazione, leadership, analisi dati. Non usare come scorciatoie «simpatia», «età ideale» o «persona che somigli al precedente responsabile». Il criterio deve essere collegato alla prestazione osservabile.

Checklist finale

- Il requisito è realmente necessario per il successo nel ruolo?
- Esiste un'evidenza osservabile che permetta di valutarlo?
- Il candidato riceve informazioni sufficienti sul processo?
- Le decisioni sono documentate in modo proporzionato?
- Il processo è replicabile da un altro recruiter?

Spunto di approfondimento

Scegliere una selezione reale della propria organizzazione e verificare quale passaggio potrebbe essere migliorato usando uno degli strumenti del capitolo. Definire una modifica concreta, un responsabile e un indicatore di successo.

2. Analisi della posizione e definizione del profilo

Obiettivo didattico: Imparare a trasformare una posizione in requisiti, competenze e indicatori osservabili.

Fondamenti e obiettivi

In questa prima parte il partecipante costruisce la mappa concettuale del capitolo. L'obiettivo è capire quali decisioni vengono prese, quali informazioni servono e quali errori possono compromettere il processo.

L'analisi della posizione è il fondamento della selezione. Non consiste nel copiare una vecchia job description, ma nel comprendere perché il ruolo esiste, quale problema risolve, quali decisioni prende, quali output produce e con quali risorse. Un ruolo può cambiare rapidamente anche se il titolo rimane identico.

Per costruire il profilo conviene separare attività, responsabilità, risultati, competenze tecniche e competenze comportamentali. Le attività descrivono ciò che la persona fa; i risultati chiariscono ciò che deve ottenere; le competenze spiegano quali capacità rendono plausibile il risultato.

Le competenze comportamentali devono essere formulate in modo osservabile. «Orientamento al cliente» è troppo astratto se non è accompagnato da indicatori come gestione di escalation, ascolto, capacità di definire priorità e costruzione di soluzioni. Lo stesso vale per leadership, problem solving e autonomia.

Il profilo ideale non è necessariamente il profilo più senior. È il profilo che massimizza la probabilità di successo nel contesto specifico, considerando complessità, autonomia, velocità di apprendimento, cultura organizzativa e risorse disponibili.

Domande guida

Quale problema organizzativo deve risolvere il processo? Quali

evidenze permettono di distinguere una buona candidatura da una candidatura semplicemente interessante? Quali passaggi possono introdurre bias o inefficienze?

Principio chiave: una decisione di selezione è più robusta quando è collegata a criteri definiti prima di incontrare la persona.

Metodo operativo

La parte operativa traduce i principi in strumenti. Per lavorare bene è utile standardizzare ciò che può essere standardizzato e lasciare spazio al giudizio professionale dove il contesto richiede interpretazione.

Strumenti e checklist

- Intervista al manager con domande sui primi 90 giorni e sui fallimenti più costosi.
- Critical incidents: raccolta di episodi reali che distinguono una prestazione efficace da una inefficace.
- Competency matrix: competenza, livello atteso, comportamento osservabile, evidenza da cercare.
- Job scorecard: da 5 a 8 criteri prioritari con peso e soglia minima.

Sequenza consigliata

1. Definire il risultato atteso dal ruolo e i criteri di successo.
2. Stabilire quali evidenze saranno raccolte in ogni fase.
3. Scegliere canali e strumenti proporzionati alla difficoltà della ricerca.
4. Applicare criteri coerenti e documentare le decisioni.
5. Misurare il funnel e correggere il processo sulla base dei dati.

Laboratorio

Il laboratorio porta il partecipante a utilizzare gli strumenti su un problema concreto. La regola è lavorare prima senza guardare la soluzione e motivare ogni scelta con criteri osservabili.

Esercitazione

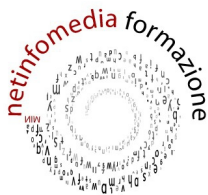
Costruisci il profilo per un HR Business Partner che lavorerà con 250 dipendenti, tre stabilimenti e manager tecnici poco abituati ai processi HR. Definisci 6 criteri e assegna un peso percentuale a ciascuno.

Consegna

Lavorare individualmente per 10 minuti, poi confrontarsi in gruppi da 3-4 persone. Ogni gruppo deve produrre una risposta sintetica, esplicitare le assunzioni e indicare almeno un rischio della propria soluzione.

Criteri di valutazione

- coerenza con il profilo e con gli obiettivi del ruolo
- presenza di criteri osservabili e verificabili
- proporzionalità del processo rispetto a tempo e risorse
- attenzione a candidate experience, equità e privacy
- capacità di motivare le scelte



Caso aziendale

Il caso aziendale simula una situazione realistica. Non esiste una sola risposta perfetta: la valutazione riguarda la qualità del ragionamento, la capacità di distinguere fatti e ipotesi e la sostenibilità della proposta.

Caso aziendale simulato

Caso Beta: il responsabile IT chiede un «senior» per sostituire un tecnico che ha lasciato l'azienda. Durante l'analisi emerge che il problema non è la seniority, ma la capacità di coordinare fornitori e tradurre esigenze del business. Il gruppo deve riscrivere il profilo e identificare quali requisiti diventano secondari.

Domande per il gruppo

1. Qual è il problema principale e quali sono solo sintomi?
2. Quali dati servirebbero prima di prendere una decisione?
3. Quale intervento proporreste entro una settimana?
4. Come misurereste se l'intervento ha funzionato?
5. Quale rischio di bias, privacy o candidate experience va presidiato?