

LA VOSTRA AZIENDA HA TALENTO!

Le principali sfide dell'Internal Recruitment in Europa



POLITECNICO
DI MILANO

HOCHSCHULE
FURTWANGEN
UNIVERSITY



BPM Bundesverband
der Personalmanager



Cornerstone
ON DEMAND Empowering People

Contenuti

Introduzione – Perché Una Survey Sull’Internal Recruitment?	4
Executive Summary	5
Processi	5
Responsabilità	5
Sistemi It	6
Risultati e Difficoltà	6
Introduzione	7
Obiettivi Della Ricerca	8
Il Contesto Dell’Internal Recruitment	9
Importanza Dell’Internal Recruitment	9
Gli Obiettivi Principali Dell’Internal Recruitment	10
Per Quali Posizioni Si Utilizza L’Internal Recruitment?	11
Indicatori Chiave Di Prestazione (KPI)	12
Processi e Responsabilità	14
Quali Approcci Vengono Utilizzati Per Selezionare I Candidati Interni?	14
Responsabilità Sull’Internal Recruitment	15
Il Processo Di Internal Recruitment	16
Il Processo È Avviato Dal Dipendente o Dalla Direzione HR?	17
Tecnologie	18
Strumenti “Must-Have” Per L’Internal Recruitment	19
I Benefici Attesi Dall’uso Della Tecnologia	20
Principali Informazioni Sui Dipendenti Gestite Dai Sistemi Di Internal Recruitment	21
Risultati e Sfide	22
Successo Complessivo	22
Livello Di Standardizzazione	23
Principali Barriere o Criticità	23
Trend Futuri	25

Analisi a Livello Nazionale: Francia	26
Analisi a Livello Nazionale: Germania	28
Analisi a Livello Nazionale: Italia	30
Analisi a Livello Nazionale: Gran Bretagna	32
Conclusioni Finali	34
Metodologia	35
Metodologia Di Ricerca	35
Aziende Che Hanno Partecipato Alla Ricerca	36
Informazioni Sui Partner Della Ricerca	37
Elearnity	37
Furtwangen University - Prof. Dr. Armin Trost	37
Politecnico Di Milano - Osservatorio HR Innovation Practice	37
ANDRH	38
LPI	38
BPM	39
HRC	39
Contatti	40

Introduzione – Perché Una Survey Sull'Internal Recruitment?

In tutta Europa, le aziende stanno affrontando grandi difficoltà nella gestione del personale: come trovare i migliori talenti? Come motivare i team in tempi difficili?

Mettiamo a disposizione la competenza di Cornerstone OnDemand per offrire soluzioni software dedicate a tutti i processi di gestione delle risorse umane nel corso dell'intera vita lavorativa del dipendente, dalla selezione alla pianificazione del ricambio generazionale. In qualità di leader nel campo del Talent Management, e collaborando da anni con gli analisti di tutto il mondo, abbiamo deciso di condurre la prima indagine internazionale relativa all'Internal Recruitment, tenendo conto delle seguenti domande: è questa la soluzione ideale per affrontare la carenza di persone di talento? Questo approccio può migliorare l'engagement dei dipendenti? Le criticità sono le stesse in tutti i paesi europei?

Come suggerisce Mercer Consulting, lo scopo della mobilità interna è quello di “gestire il mercato del lavoro interno, in modo da poter definire possibili approcci, colmare eventuali gap e raggiungere i risultati desiderati per la forza lavoro e l'azienda”.

Per questo ambizioso progetto, abbiamo avuto il piacere di lavorare con analisti di primo piano, quali David Wilson di Elearnity (Regno Unito), il Prof. dr. Armin Trost dell'Università di Furtwangen (Germania), il Prof. Mariano Corso e il gruppo di Ricerca degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano (Italia) e Odile Pellier e Frédéric Oger, entrambi membri dell'ANDRH (Francia).

Al fine di raccogliere i dati dei più importanti leader nel campo delle risorse umane in questi quattro Paesi, che rappresentano gran parte dell'Unione Europea, abbiamo avuto l'onore di collaborare con associazioni di prim'ordine, quali LPI (Gran Bretagna), BPM (Germania), HRC (Italia) e ANDRH (Francia). Desidero cogliere l'occasione per ringraziarle di aver inviato il nostro sondaggio ai rispettivi membri e divulgato i risultati.

Mi auguro che siate interessati a scoprire quanto emerso dalla ricerca come lo siamo stati noi nel dedicarci a questo grande progetto. Insieme a tutti gli analisti, vi auguro una piacevole lettura.

Cordiali saluti,

Vincent Belliveau
Senior VP e General Manager, EMEA
Cornerstone OnDemand

Executive Summary

Il Talent Management combina tutti i processi di gestione delle risorse umane che hanno il maggiore impatto sul Business come la selezione, l'inserimento, la formazione e lo sviluppo, la valutazione, la gestione delle successioni e la definizione delle politiche retributive.

In questa Ricerca, abbiamo analizzato le principali evidenze relative all'Internal Recruitment con riferimento al contesto, i processi e le responsabilità, le soluzioni IT che lo supportano, i benefici e le criticità.

PROCESSI

Il 77% delle aziende intervistate considera l'Internal Recruitment come fondamentale o importante per la strategia di selezione del personale. La selezione interna viene vista come un investimento qualitativo per il futuro, anche se si riscontrano differenze tra i vari paesi. I risultati dimostrano chiaramente che non è l'efficienza nel breve termine (tempo dedicato alla selezione, costi delle attività di selezione o del personale ridotti) a guidare la strategia di Internal Recruitment delle aziende intervistate, bensì le opportunità nel lungo termine (crescita professionale del dipendente, retention dei talenti chiave e del personale in generale).

In Gran Bretagna (54%) e Francia (46%) è stato rilevato un numero maggiore di aziende rispetto a Germania (33%) e Italia (31%) che coprono oltre il 30% delle posizioni disponibili con le risorse interne. Non sorprende che coloro che dispongono di indicatori di prestazione (KPI) allineati con gli obiettivi sembrano ottenere anche i risultati migliori.

In conclusione: le aziende devono stabilire in modo adeguato i propri KPI e definire in modo coerente la strategia di Internal Recruitment da utilizzare.

RESPONSABILITÀ

Oltre il 50% degli intervistati ritiene che il line manager abbia maggiori responsabilità nel processo di selezione interna rispetto all'HR. La strategia più promettente, nella maggior parte delle aziende, consiste nel rivolgersi a un HR professional per ricevere suggerimenti sulle opportunità e sulle posizioni disponibili (37%) o nell'utilizzo di reti interne e informali per entrare in contatto con i manager che potrebbero avere delle posizioni aperte (26%).

Gran Bretagna e Francia presentano una visione del tutto diversa rispetto al ruolo che ha responsabilità di trovare le opportunità interne; il 91% delle aziende britanniche ritiene che sia responsabilità del dipendente; al contrario, per quanto riguarda le aziende francesi, il 5% ritiene che dovrebbe essere responsabilità del dipendente mentre il 73% crede che sia compito della Direzione HR. Germania e Italia si collocano a metà fra questi due estremi.

In conclusione: le aziende devono creare un dialogo tra i dipendenti (i potenziali candidati in caso di selezione interna) e la Direzione HR, per lavorare a uno sviluppo a lungo termine del talento, che combini le ambizioni del dipendente e la strategia dell'azienda.

Sistemi IT

La tecnologia è uno dei principali fattori che possono influenzare positivamente i processi di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle aziende, consentendo alla Direzione HR di passare da un ruolo operativo/amministrativo a quello di vero HR Business Partner. Attualmente, le Direzioni HR impiegano due tipi principali di strumenti a supporto del processo di Internal Recruitment: strumenti di comunicazione e monitoraggio (i più utilizzati) e strumenti di pianificazione e sviluppo.

Esaminando le principali barriere nell'uso di strumenti IT per l'Internal Recruitment, le prime tre identificate sono: la mancanza di integrazione tra gli strumenti e sistemi HR (28%), la mancanza di strumenti adatti (28%) e i costi di acquisto (27%).

In conclusione: l'HR dovrebbe, senza alcun dubbio, valutare l'implementazione di moderni sistemi di Talent Management che agevolino la realizzazione di una coerente strategia di gestione dei talenti, che offra risultati in termini di efficienza a breve termine (vantaggi sul piano dei risultati e dei processi) e che influisca positivamente sull'attività del business nel lungo periodo.

RISULTATI E DIFFICOLTÀ

In generale, una piccola maggioranza di aziende consultate nel corso della ricerca dichiara che la strategia di Internal Recruitment implementata è completamente soddisfacente.

Molte delle principali difficoltà sono di tipo culturale, come ad esempio il timore da parte dei manager di perdere le migliori risorse, il risentimento dei candidati non selezionati e nessun aumento nella diversity dell'organico aziendale. Questo dato è interessante, in quanto indica che l'HR può reagire a tali difficoltà solo tramite un opportuno piano di sviluppo delle persone.

In futuro, l'Internal Recruitment sarà sempre più importante, i processi diventeranno più standardizzati e la tecnologia diventerà un aspetto assai rilevante per il miglioramento dell'efficienza e migliori sistemi di monitoraggio e reportistica.

In conclusione: l'Internal Recruitment rappresenta senza dubbio un significativo elemento di successo per la strategia della Direzione HR. I professionisti delle risorse umane devono abilitare il cambiamento nei processi di Internal Recruitment attraverso attività e sistemi più integrati.

Esaminando le principali barriere nell'uso di strumenti IT per l'Internal Recruitment, le prime tre identificate sono: la mancanza di integrazione tra gli strumenti e sistemi HR (28%), la mancanza di strumenti adatti (28%) e i costi di acquisto (27%).

Introduzione

I dipendenti sono la risorsa più importante di un'azienda. Tuttavia, in molti casi, sono anche la risorsa più costosa e, di conseguenza, riuscire a massimizzarne il valore è un fattore determinante per il successo di qualsiasi azienda. Trovare e sviluppare il personale di maggiore talento è potenzialmente il compito più difficile e di maggiore impatto per ogni Direzione HR, un'attività che va ben oltre il suo tradizionale ruolo amministrativo.

Poiché questi processi abbracciano l'intera vita lavorativa di un dipendente, le aziende devono concentrarsi sia sui talenti interni che sulla selezione di talenti esterni per raggiungere gli obiettivi aziendali. Ciò significa che per le aziende è necessario includere il piano di sviluppo del dipendente e le prospettive di carriera nel lungo periodo all'interno della strategia di recruitment.

Se esiste una posizione aperta, non proporla al personale interno può portare a conseguenze negative. Oltre a non capitalizzare la conoscenza o le competenze esistenti, si rischia di demotivare il personale interno dell'azienda, riducendo l'impegno sul lavoro e causando risentimento verso i nuovi assunti. Al giorno d'oggi, l'Internal Recruitment e la mobilità sono fondamentali per rispondere a due delle principali sfide che le aziende europee si trovano ad affrontare cioè la carenza di talenti e l'engagement dei dipendenti.

L'Internal Recruitment (anche detta "mobilità interna") sta vivendo un'importante fase di sviluppo e diffusione nelle aziende di tutta Europa, sia per la carenza di competenze e la necessità di riduzione dei costi di selezione del personale, sia perché si desidera aumentare l'engagement dei dipendenti. La selezione interna è una componente molto importante nella politica generale della gestione delle risorse umane, poiché è senza dubbio il punto di incontro di tutti i processi legati al mondo HR: selezione, sviluppo, valutazione e gestione delle carriere e delle successioni.

Trovare e sviluppare il personale di maggiore talento è potenzialmente il compito più difficile e di maggiore impatto per ogni Direzione HR, un'attività che va ben oltre il suo tradizionale ruolo amministrativo.

OBIETTIVI DELLA RICERCA

Questa ricerca è stata avviata per approfondire il tema dell'Internal Recruitment in Europa e i diversi approcci e strategie alla selezione interna nei diversi paesi europei. L'indagine è stata condotta focalizzandosi su quattro paesi, collaborando con analisti del settore e con organizzazioni HR locali per realizzare una survey sul processo di Internal Recruitment. L'ambito della ricerca è la selezione interna, compresi i processi di talent management direttamente collegati, ma senza pretendere un'eshaustività nell'analizzare l'intero ciclo di gestione e sviluppo dei talenti. L'ambito della ricerca comprende:

- Esigenze di recruitment
- Decisione di selezione interna rispetto a selezione esterna
- Processi chiave di Internal Recruitment
- Il ruolo della tecnologia
- Risultati e difficoltà

L'obiettivo di questa ricerca è comprendere le best practice e le priorità comuni, ma anche valutare le differenze principali tra i quattro più grandi paesi dell'Unione Europea: Germania, Francia, Gran Bretagna e Italia, che complessivamente rappresentano oltre la metà della popolazione dell'Unione Europea.

Il report contiene un riepilogo dei risultati più importanti, tra cui:

- Perché l'Internal Recruitment è un elemento importante per il successo del Talent Management?
- Quali sono gli obiettivi e i KPI?
- Quali sono gli ostacoli principali?
- Quali sono gli strumenti disponibili che potrebbero essere utilizzati per ottenere risultati significativi?
- Quali sono i principali trend per il prossimo futuro?

Il sondaggio è stato condotto nei 4 paesi indicati e con 363 rispondenti. I dettagli della metodologia di ricerca sono disponibili nella parte finale del report.

Il Contesto Dell'Internal Recruitment

Il primo aspetto che abbiamo cercato di analizzare nella ricerca è stato il contesto generale e l'importanza dell'Internal Recruitment nelle aziende che hanno partecipato al sondaggio: che importanza riveste la mobilità interna? Quali sono gli obiettivi e i KPI utilizzati? Per quali posizioni si effettua la selezione interna?
Iniziamo dagli elementi di base...

IMPORTANZA DELL'INTERNAL RECRUITMENT

Secondo il 77% delle aziende, l'Internal Recruitment è fondamentale o importante per la strategia di selezione del personale.

Nonostante il livello di importanza presentasse alcune variazioni in base alle dimensioni dell'azienda intervistata, solo quelle più piccole (<500 dipendenti) mostrano un dato significativamente più basso riguardo alla considerazione dell'importanza dell'Internal Recruitment (con il 61% che afferma che la selezione interna è fondamentale o importante). Ciò può essere dovuto al fatto che le piccole aziende hanno più necessità di ricorrere alla selezione esterna dei talenti oppure non hanno la possibilità di offrire molte opportunità ai loro dipendenti. Sul piano geografico, la considerazione sull'Internal Recruitment ottiene la percentuale più alta nel Regno Unito, con l'85% di aziende che ritiene tale processo fondamentale o importante.

Dal punto di vista dei vari settori di mercato, è considerata decisamente fondamentale o importante dalle aziende che operano nel campo energetico e chimico (tutte concordano su questo aspetto) e nel settore manifatturiero (89%).

Il settore pubblico sembra essere quello meno interessato all'argomento fra tutti i settori analizzati. Solo il 50% delle organizzazioni pubbliche considerano l'Internal Recruitment come fondamentale o importante per la propria strategia mentre il 20% afferma che non è importante. A seconda della legislazione locale, le aziende del settore pubblico possono presentare regole diverse in merito alla selezione interna.



- 46% importante
- 31% fondamentale
- 19% abbastanza importante
- 4% non importante

Tabella 1: Quanto è importante l'Internal Recruitment nella strategia di selezione del personale?

GLI OBIETTIVI PRINCIPALI DELL'INTERNAL RECRUITMENT

Migliorare lo sviluppo dei dipendenti e trattenere i migliori talenti sono le due motivazioni principali della strategia di Internal Recruitment indicate dagli intervistati. A seguire vengono la necessità di migliorare il livello di retention e di engagement delle persone.

La selezione interna viene vista come un investimento qualitativo per il futuro, anche se si riscontrano differenze tra i vari paesi.

- Sembra che, rispetto agli altri paesi, la Gran Bretagna sia più interessata ad aumentare l'engagement e la retention del personale.
- La Francia punta al miglioramento del processo di sviluppo del personale con la selezione interna.
- Gran Bretagna e Germania, inoltre, prendono maggiormente in considerazione l'impatto nel breve termine sui costi di Recruitment e il tempo di chiusura del processo di selezione, rispetto a Francia e Italia.

Quando si esaminano i diversi obiettivi, alcuni sembrano puntare a risultati nel breve termine (riduzione del tempo di Recruitment, costi delle attività di selezione o del personale ridotti), mentre altri sono più orientati al lungo periodo (migliore sviluppo dei dipendenti e trattenere i migliori talenti). Dall'indagine si evince che sono gli obiettivi a più lungo termine che guidano le strategie di Internal Recruitment nella maggior parte delle aziende, e non i benefici di efficienza nel breve termine.

Dal punto di vista settoriale, gli obiettivi principali non sembrano avere una relazione particolare con il business delle aziende. Quelle che operano nei settori della logistica, energia e prodotti chimici, servizi finanziari, non-profit, vendita al dettaglio e tecnologia indicano tutte la stessa motivazione chiave: lo sviluppo dei dipendenti. Oltre un terzo delle aziende appartenenti al settore dei servizi finanziari, manifatturiero e di vendita al dettaglio ritengono che l'Internal Recruitment possa inoltre ridurre i costi di selezione del personale.

Vi sono però alcune differenze:

- L'82% delle organizzazioni che operano nel campo energetico e chimico e l'87% degli enti non-profit affermano che la selezione interna può contribuire allo sviluppo dei dipendenti, mentre meno del 35% delle aziende appartenenti al settore pubblico e sanitario si trova in accordo con quest'affermazione.
- Per il settore sanitario, l'obiettivo principale è la retention del personale, mentre per il settore pubblico è l'engagement dei dipendenti.

Inoltre, è interessante osservare che l'obiettivo "Migliorare l'allineamento con le esigenze aziendali" non viene ritenuto prioritario in nessun settore, tuttavia occupa il secondo posto nei settori di distribuzione, energia e prodotti chimici.



Tabella 2: Quali sono i principali obiettivi della strategia di Internal Recruitment?

PER QUALI POSIZIONI SI UTILIZZA L'INTERNAL RECRUITMENT?

- Il 25% delle aziende assume personale internamente con particolare focus su personale operativo e middle manager.
- Solo il 7% utilizza l'Internal Recruitment per le posizioni di senior manager.

La Gran Bretagna è il paese che, rispetto agli altri, assume internamente il numero maggiore di senior manager (10%), in particolare rispetto alla Francia (4%).

Le posizioni aperte, occupate mediante la selezione interna, dipendono dall'azienda e dalla relativa attività.

- Le aziende che operano nel settore della vendita al dettaglio e della logistica si concentrano più frequentemente sulla selezione interna di senior manager, seguite da quelle appartenenti al settore tecnologico, sanitario e della distribuzione.
- Il settore pubblico, invece, seleziona personale per le posizioni operative, mentre le aziende di servizi tendono ad assumere personale operativo e middle manager.
- Le aziende che operano nel settore dei servizi finanziari tendono ad assumere personale operativo e junior manager.
- Le aziende manifatturiere selezionano il personale interno essenzialmente per posizioni di junior e middle manager; mentre sembra che le aziende retail selezionino un numero maggiore di senior e middle manager e tra il personale interno.
- Il settore retail è noto per la selezione di personale per i ruoli junior e per promuovere i migliori dipendenti a posizioni manageriali.
- Le organizzazioni non-profit sono le uniche a selezionare il personale internamente praticamente per tutti i ruoli.

Alcuni settori potrebbero inoltre essere soggetti a un "blocco delle assunzioni" e tendono ad utilizzare maggiormente l'Internal Recruitment.

- Percentuale media di posizioni ricoperte attraverso l'Internal Recruitment
- Il 43% delle aziende intervistate copre meno del 30% delle posizioni aperte con le risorse interne.
- Il 9% afferma di occupare oltre il 75% delle posizioni disponibili con le risorse interne.
- Il 16% non sa quante posizioni aperte siano occupate con risorse interne.



Tabella 3: Tipologie di posizioni coperte attraverso l'Internal Recruitment



Tabella 4: Proporzioni di posizioni coperte attraverso l'Internal Recruitment

Le aziende che assumono oltre il 75% dei dipendenti mediante l'Internal Recruitment sono le imprese di dimensioni più grandi (almeno 100.000 dipendenti) e le piccole imprese (meno di 500 dipendenti). In Gran Bretagna (54%) e Francia (46%), un numero maggiore di aziende copre oltre il 30% delle posizioni aperte con risorse interne rispetto a Germania (33%) e Italia (31%).

Dal punto di vista dei settori, il 61% delle aziende appartenenti al settore energetico e chimico copre oltre il 30% delle proprie posizioni disponibili con risorse interne. Il 65% delle aziende operanti nel settore pubblico e il 37,5% di quelle appartenenti al settore retail e logistica afferma di non sapere quante posizioni vengano ricoperte tramite il processo di Internal Recruitment.

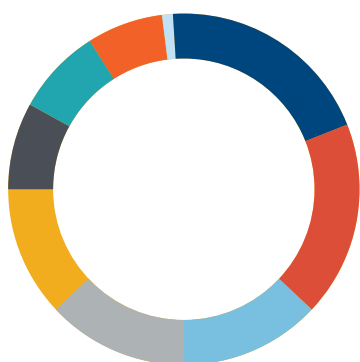
INDICATORI CHIAVE DI PRESTAZIONE (KPI)

Si nota un disallineamento tra i KPI usati dalle aziende e i principali obiettivi dichiarati (migliorare lo sviluppo dei dipendenti e trattenere i migliori talenti). La retention nel lungo termine dei talenti viene indicata solo dall'8% delle aziende, sebbene sia un obiettivo prioritario per il 17% di esse.

L'indicatore principale utilizzato dalle aziende è il numero di posizioni ricoperte. Mentre il 77% delle aziende afferma che l'Internal Recruitment è fondamentale o importante per la propria strategia di selezione, il 18% afferma di non disporre di alcun KPI per monitorare il processo.

Sarebbe interessante analizzare come mai esiste un tale divario tra gli obiettivi indicati per l'Internal Recruitment (migliore sviluppo dei dipendenti e trattenere i migliori talenti) e i KPI impiegati per misurare i risultati conseguiti (selezioni chiuse e tempi di recruiting).

Ciò potrebbe indicare che, in realtà, le aziende non sanno misurare i risultati inerenti agli obiettivi a lungo termine che affermano di ritenere importanti? Oppure dipende dal fatto che questi obiettivi a lungo termine sono più un'ambizione che una realtà?



- 20% Selezioni chiuse
- 18% Nessuno, non misuriamo
- 13% Tempi di Recruitment
- 13% Soddisfazione del dipendente
- 12% Percentuale di successo dopo la chiusura della posizione
- 8% Retention dei talenti
- 8% Costi di Recruitment
- 7% Offerte accettate
- 1% Altro

Tabella 5: Indicatori chiave di prestazione

- 22%: 1-15%
- 21%: 16-30%
- 16%: Nessuna
- 12%: 31-45%
- 10%: 46-60%
- 9%: >75%
- 8%: 61-75%
- 2%: 0

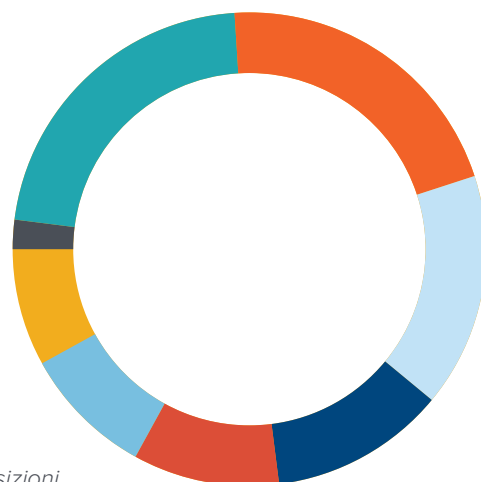


Tabella 6: Proporzioni di posizioni coperte attraverso l'Internal Recruitment

Ritenete più di successo il Recruitment interno o esterno?

- Il 59% delle aziende intervistate ritiene che la selezione interna sia efficace quanto quella esterna.
- Il 28% ritiene che sia più efficace. Solo il 13% ritiene che sia meno efficace.

Quali aziende ritengono che l'Internal Recruitment sia più efficace? I risultati mostrano che sono quelle che dispongono di KPI in linea con gli obiettivi dichiarati (ridurre tempi di chiusura della selezione e i costi di Recruitment come obiettivi, tempi e costi per ricoprire una posizione come KPI).

- Tempo per ricoprire una posizione: l'8,2% di tutti gli intervistati considera i tempi necessari per occupare una posizione aperta sia come obiettivo, sia come KPI.
- Costi di selezione: il 6% degli intervistati considera questi costi sia come obiettivo, sia come KPI.

In entrambi i casi, si dà chiaramente più valore alla selezione interna che a quella esterna, con risultati simili: quasi la metà ritiene che sia più efficace, mentre circa il 40% ritiene che siano simili. **L'idea che l'Internal Recruitment produca risultati migliori sembra essere legata più al settore che alle dimensioni dell'azienda.** La metà delle aziende appartenenti al settore sanitario la pensa così, mentre il 43% delle organizzazioni non-profit considera che la selezione esterna dia risultati migliori.

Tutti i paesi concordano sul fatto che i risultati ottenibili mediante l'Internal Recruitment e quelli offerti dalla selezione esterna siano simili. Le aziende tedesche (34%) tendono maggiormente ad affermare che la selezione interna produca risultati migliori. Le aziende britanniche (17%) sono più propense ad affermare che la selezione esterna sia più efficace anche se il 54% di esse copre oltre il 30% delle posizioni aperte con personale interno, rispetto al 33% delle aziende tedesche.

Perché questa differenza?

Una spiegazione potrebbe essere la forte carenza di candidati appropriati in Germania (fenomeno per il quale i tedeschi hanno coniato la parola "Fachkräftemangel"). Inoltre, per tradizione in Germania si tende a selezionare personale junior attraverso il tirocinio e di provvedere internamente allo sviluppo delle competenze. I dipendenti tendono a restare nella stessa azienda il più a lungo possibile. In Gran Bretagna, la ragione per cui si apprezzano maggiormente i candidati esterni, pur continuando a selezionare personale interno, potrebbe essere data dalla volontà di trattenere i talenti migliori (si veda l'analisi specifica per paese).



13%

Soltanto il 13% degli intervistati ritiene che il reclutamento interno è meno efficiente di quello esterno

Tabella 7: Indicatori chiave di prestazione

20%

I professionisti delle Risorse Umane analizzano una banca-dati interna e scelgono i candidati che corrispondono al profilo richiesto

30%

I manager usano la loro rete informale di conoscenze per mettersi in contatto direttamente con possibili candidati

41%

I professionisti delle Risorse Umane pubblicano i ruoli vacanti su una bacheca interna e selezionano le domande in arrivo

Tabella 8: Come vengono coperte posizioni aperte internamente?

Processi e Responsabilità

La selezione interna è fondamentalmente una questione che riguarda il rapporto tra dipendenti e posizioni disponibili. Naturalmente al riguardo sussistono modalità e prospettive diverse.

- Possiamo supporre che i dipendenti cerchino attivamente le opportunità all'interno dell'organizzazione.
- D'altra parte, potrebbero esservi manager che si dedicano attivamente alla ricerca di potenziali candidati interni.

Tradizionalmente, sia la selezione interna che quella esterna hanno lo scopo di occupare le posizioni vacanti. Le posizioni aperte sono viste come un problema da risolvere. Si pubblica un'offerta e si attende che arrivino delle candidature. **In ultima analisi, si tratta di fare la scelta giusta e mitigare il rischio di assunzioni errate.**

Tuttavia, da un punto di vista più olistico e contemporaneo, l'Internal Recruitment non serve solo a occupare le posizioni disponibili tramite le risorse interne. Quando un dipendente occupa una posizione aperta può essere visto come un passo in avanti nella sua carriera. **I dipendenti di talento sono fortemente intenzionati a passare da un'opportunità all'altra come parte del percorso di carriera professionale.** Dal loro punto di vista occupare una posizione interna è molto più che solo un problema di posizioni aperte da risolvere.

Questo studio ha preso in esame entrambi i punti di vista, iniziando da una visione più orientata alla posizione disponibile. Quali approcci vengono usati per selezionare i candidati interni?

QUALI APPROCCI VENGONO UTILIZZATI PER SELEZIONARE I CANDIDATI INTERNI?

Nella maggior parte delle aziende, per selezionare il personale si ricorre maggiormente al metodo tradizionale, come evidenziano chiaramente i risultati dell'analisi.

- Nel 41% delle aziende, gli HR professional pubblicano l'offerta disponibile in una bacheca interna e analizzano le candidature ricevute.
- Solo nel 20% delle aziende, gli HR professional esaminano un database/ pool di talenti interno e cercano i candidati che potrebbero essere adatti al profilo richiesto.

In questo senso, la Direzione HR segue un approccio passivo, in cui i dipendenti devono rispondere alle offerte pubblicate.

Oltre alla Direzione HR, anche i manager vengono coinvolti. Come sappiamo, è il manager ad avere il problema di coprire una posizione aperta. Oltre che coinvolgere la Direzione HR, i manager possono effettuare ricerche nei database dei talenti interni o ricorrere alle proprie reti di relazione. I risultati mostrano chiaramente una preferenza per l'ultima alternativa (30%); i database vengono utilizzati dai manager solo nel 4% delle aziende.

Nonostante ciò, quando si confronta il coinvolgimento dell'HR con quello dei line manager, la Direzione HR gioca il ruolo più importante. Tuttavia, bisogna tenere presente che i primi destinatari e i partecipanti all'indagine erano proprio i responsabili delle risorse umane e non i line manager. Il 71% preferisce sia che l'HR pubblichi la posizione sia eseguire le ricerca nei database, rispetto al 29% per cui la ricerca interna viene essenzialmente effettuata dai line manager stessi (tramite database e relazioni personali).

RESPONSABILITÀ SULL'INTERNAL RECRUITMENT

Come evidenziato dai risultati, l'attività di ricerca del personale è prima di tutto nelle mani delle risorse umane. Tuttavia, i risultati di questo studio mostrano anche una responsabilità condivisa tra HR e line manager riguardo al processo globale di selezione interna. La selezione interna ovviamente è molto più che una semplice ricerca.

Abbiamo chiesto di rispondere alla domanda: "Chi ha la principale responsabilità sull'Internal Recruitment?" indicando un valore numerico da 0 (decisione interamente presa dall'HR) a 10 (decisione interamente presa dal manager).

La maggior parte delle aziende ritiene che la responsabilità sia congiunta con una tendenza più spostata verso il manager (risposta da 6 a 10). Ciò potrebbe significare che la decisione finale è nelle mani del line manager, mentre l'HR si occupa solo del processo in sé. Pertanto, potremmo aspettarci che i line manager cerchino attivamente i candidati interni appropriati attraverso bacheche o social network (siano essi interni o esterni).

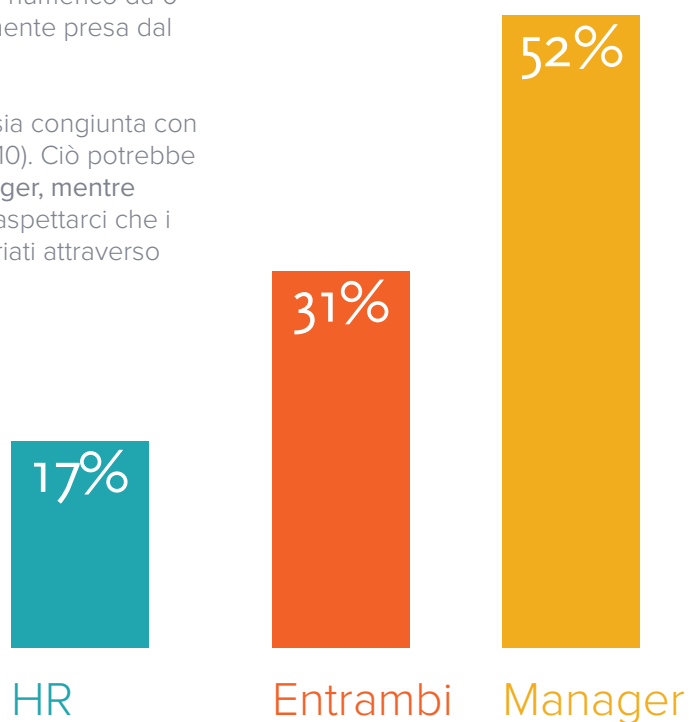


Tabella 9: Chi ha la principale responsabilità sull'Internal Recruitment?

IL PROCESSO DI INTERNAL RECRUITMENT

Dal punto di vista del processo, tutti i passaggi dell'iter di selezione interna sembrano ricevere una valutazione positiva: "buona" o "OK". Lo step che ottiene maggiore consenso è la fase finale della selezione del candidato. C'è un netto margine di miglioramento!

	Promozione Interna	Raccolta delle candidature	Selezione dei candidati per i colloqui
Molto buona	15%	10%	11%
Buona	38%	43%	53%
OK	33%	30%	27%
Scarsa	9%	14%	6%
Nessuna	6%	3%	3%

Tabella 10: Livello di efficacia degli step del processo di Internal Recruitment

Come già menzionato, esiste un percorso alternativo per la selezione interna rispetto al tradizionale approccio che prevede la pubblicazione e la selezione. Non sono solo i manager a cercare i possibili candidati interni, ma i dipendenti stessi che cercano nuove opportunità di carriera presso la propria azienda.

Quando vengono richieste delle indicazioni a favore di dipendenti interessati a candidarsi per una nuova opportunità di carriera all'interno dell'azienda, il fatto che siano i dipendenti ad avviare il processo e a cercare eventuali posizioni aperte è visto come molto interessante. Nel 29% delle aziende, il principale approccio che può seguire una persona che vuole cambiare posizione interna è quello di consultare la bacheca interna al fine di trovare l'opportunità giusta e inviare la propria candidatura. Tuttavia, la strategia più promettente, nella maggior parte delle aziende, è quella sia di parlare con un HR Professional per ricevere suggerimenti sulle opportunità e sulle posizioni disponibili (37%) sia utilizzare reti interne e informali e dialogare con i vari manager che potrebbero avere posizioni aperte (26%).

Negli ultimi anni, un numero sempre maggiore di aziende sta pensando di implementare database interni in cui i dipendenti possano rendere visibili i propri profili e le proprie ambizioni di carriera. In tempi in cui la mancanza di talenti è in aumento, queste piattaforme sono viste come un'opportunità, tanto per l'HR quanto per i line manager, al fine di cercare attivamente e trovare candidati promettenti internamente.

Ad ogni modo, i risultati indicano che il ricorso a questo approccio è ancora limitato, in modo particolare dal punto di vista dei manager. Solo il 4% delle organizzazioni raccomanderebbe ai propri dipendenti di creare il proprio profilo in un database di talenti interni per richiamare l'attenzione dei manager responsabili delle assunzioni.

Ciò sembra in contraddizione con la conclusione secondo cui la responsabilità dell'Internal Recruitment sia nelle mani del line manager. Questo potrebbe essere dovuto al fatto che l'uso di sistemi di Talent Management interni integrati con i social network sia un approccio molto nuovo? È possibile che gli intervistati non siano consapevoli di questo potenziale.

IL PROCESSO È AVVIATO DAL DIPENDENTE O DALLA DIREZIONE HR?

Tutto ciò porta a una domanda fondamentale: se un dipendente è interessato a una nuova opportunità all'interno dell'organizzazione, chi se ne farà principalmente carico?

Nelle organizzazioni moderne, i dipendenti sono sempre più incoraggiati ad assumersi la responsabilità della propria carriera, mentre nelle aziende più tradizionali i dipendenti sono, in un certo senso, "di proprietà" dell'azienda.

I risultati di questa ricerca mostrano prospettive divergenti. Circa la metà delle organizzazioni dichiara che la crescita professionale sia responsabilità del dipendente (45%), mentre in tutte le altre sono l'HR o i manager a farsene carico.

Ciò conduce a una serie di domande correlate: le Direzioni HR possono cercare attivamente i candidati o sono in qualche modo ostacolati dai line manager che non vogliono perdere risorse di talento? Quanta autonomia viene concessa a ogni dipendente per cercare le posizioni interne disponibili e candidarsi? In entrambi i casi, l'esperienza dimostra che utilizzare una nuova tecnologia per gestire la selezione del personale porta a una maggiore trasparenza sia per la Direzione HR che per i potenziali candidati interni.

L'analisi sulle responsabilità per la ricerca delle opportunità interne mostra anche alcune differenze significative a livello geografico: il 91% delle aziende britanniche afferma che la responsabilità è del dipendente, mentre il 73% delle aziende francesi afferma che è responsabilità della Direzione HR. Si tratta di una differenza rilevante. I risultati dell'Italia sono stati molto simili al quadro descritto sopra e la Germania ha mostrato una leggera tendenza verso il dipendente stesso e il responsabile del manager. Le aziende francesi, invece, danno pochissima importanza al dipendente in sé, a indicare un approccio dall'alto verso il basso alla selezione interna, in cui il dipendente non ha molta autonomia.

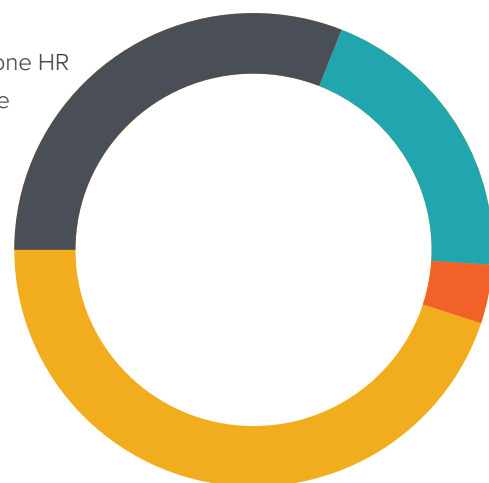
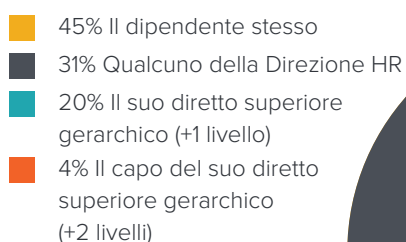


Tabella 11: Responsabilità nel caso un dipendente sia interessato a una posizione interna

Tecnologie

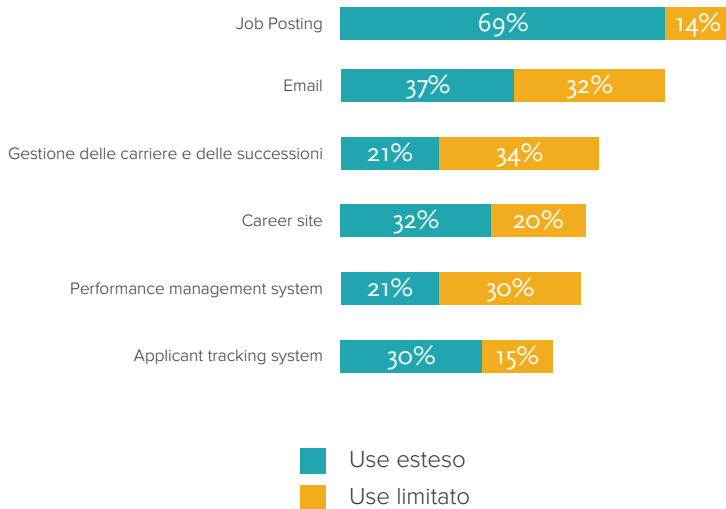


Tabella 12: Quali sono i principali strumenti IT utilizzati a supporto dell'Internal Recruitment?

La tecnologia è uno dei principali fattori che possono influenzare positivamente i processi relativi alle risorse umane nelle aziende, consentendo alla Direzione HR di passare da un ruolo operativo/ amministrativo a quello di vero e proprio Business Partner. L'Information & Communication Technology consente agli HR professional di ridurre il tempo dedicato alle attività con poco valore aggiunto per concentrarsi maggiormente sulle esigenze aziendali e prendere parte attivamente alla pianificazione e all'esecuzione di strategie legate alle risorse umane. Si tratta solitamente di un cambiamento graduale che prima di tutto rende le attività amministrative più efficienti, aumenta l'efficacia dei processi legati alla gestione delle risorse umane e, infine, consente la trasformazione del ruolo della Direzione HR.

Osservando il processo di selezione interna, è possibile identificare quest'evoluzione analizzando gli strumenti informatici forniti dalle organizzazioni per sostenere il processo di Internal Recruitment. Possiamo classificare i principali strumenti usati nella selezione interna in due macro-gruppi:

- **“Strumenti di comunicazione e monitoraggio”**: questi strumenti consentono alla Direzione HR di informare i dipendenti riguardo la presenza di posti vacanti e di tenere traccia dell'intero processo finché la posizione non è coperta (e-mail, job posting, career site, mobile app per la gestione delle posizioni aperte e la raccolta delle candidature, Applicant tracking system).
- **“Strumenti di pianificazione e sviluppo”**: questi strumenti consentono alla Direzione HR di gestire in maniera predittiva le esigenze di pianificazione e crescita della workforce (sistema di skill/expertise management, workforce analytics, performance management, gestione delle carriere e delle successioni, sistemi integrati di Talent Management, social network aziendale, social network esterni).

I risultati della ricerca mostrano che le aziende supportano il processo di selezione interna attraverso soluzioni tecnologiche rivolte essenzialmente alla soddisfazione delle esigenze contingenti, utilizzando gli strumenti che abbiamo definito come “strumenti di comunicazione e monitoraggio”. Le risposte alla domanda: “Quali sono i principali strumenti IT impiegati a supporto dell'Internal Recruitment nella sua azienda?” indicano che il job posting (indicato dall'83% degli intervistati) e l'e-mail (69%) sono gli strumenti più comuni. Questi strumenti vengono adottati per comunicare le offerte di lavoro ai dipendenti. I sistemi di gestione delle carriere e delle successioni sono spesso presenti ma non ampiamente utilizzati, mentre i social network aziendali (24%) e le mobile app per la gestione delle posizioni aperte e la raccolta delle candidature (11%) sono, al momento, gli strumenti meno diffusi.

Gran Bretagna e Germania risultano essere i paesi che maggiormente usano gli strumenti IT a supporto dell'Internal Recruitment, con un distacco marcato nell'uso di sistemi di tracking delle candidature (Gran Bretagna 69%; Germania 52%). Sono, inoltre, i due paesi che utilizzano più degli altri i social network aziendali (50% Gran Bretagna e 37% Germania), mentre solo l'1% delle organizzazioni francesi ne fa un uso esteso (utilizzo totale del 21%). L'Italia, sebbene sia decisamente indietro rispetto agli altri paesi nell'uso di career site a sostegno della selezione interna (solo il 27% contro una media del 52% del campione), insieme alla Gran Bretagna, è uno dei paesi che utilizza maggiormente gli strumenti di performance management (Gran Bretagna 67%; Italia 63%).

STRUMENTI “MUST-HAVE” PER L'INTERNAL RECRUITMENT

Coerentemente con il livello di utilizzo appena analizzato, *il job posting è considerato lo strumento indispensabile per l'Internal Recruitment, seguito dalla gestione delle carriere e delle successioni (42%)*. Le mobile app e i social network (sia aziendali che esterni) sembrano meno importanti ai fini della selezione interna (rispettivamente 3% e 4%).

Gran Bretagna e Germania risultano essere i paesi che maggiormente usano gli strumenti IT a supporto dell'Internal Recruitment

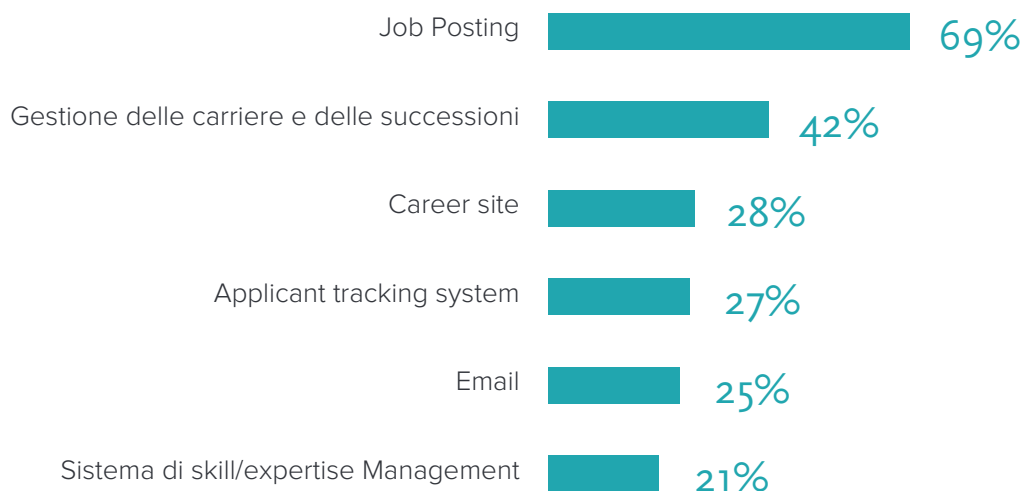


Tabella 13: Quali sono gli strumenti indispensabili per l'Internal Recruitment?

I BENEFICI ATTESI DALL'USO DELLA TECNOLOGIA

Analizzando i principali benefici attesi dalle aziende attraverso l'uso di strumenti tecnologici, possiamo notare che, al giorno d'oggi, **gli strumenti IT sono percepiti come un modo per rendere il processo di Internal Recruitment più efficiente.**

I primi due benefici indicati dalle aziende sono l'aumento nel numero di posizioni coperte (28%) e la riduzione del tempo di Recruiting (23%), mentre il beneficio meno indicato dalle aziende è l'aumento del numero di offerte accettate (9%). In Gran Bretagna e in Italia vi è una maggiore attenzione sulla retention dei talenti (31%) e sulla soddisfazione del dipendente (36%).



Tabella 14: Quali sono i benefici attesi dall'uso della tecnologia a supporto dell'Internal Recruitment?

Nel prossimo futuro, l'intenzione sembra quella di utilizzare la tecnologia in maniera più strategica e predittiva, cercando di mappare le competenze disponibili all'interno dell'azienda e di utilizzare le informazioni raccolte sui dipendenti per definire i piani di sviluppo e sfruttare in pieno il potenziale dei talenti.

Alle aziende è stato chiesto di specificare quali tecnologie verranno più probabilmente introdotte o aggiornate nei prossimi 12 mesi e i risultati indicano che i sistemi di skill/expertise management sono gli strumenti in cui le aziende desiderano investire maggiormente (31%), seguiti dai sistemi di gestione delle carriere e delle successioni (29%). Questo cambio di visione mostra, da una parte, che le organizzazioni sono sempre più consapevoli dell'importanza di valorizzare i talenti già presenti in azienda e, dall'altra, che l'innovazione digitale dei processi di Internal Recruitment può essere un approccio strategico a supporto del cambiamento e della crescita aziendale.

Va sottolineato che lo strumento di gestione delle carriere e delle successioni è il terzo più utilizzato (utilizzo totale 45%). Le organizzazioni desiderano comunque effettuare investimenti per introdurre o aggiornare questo strumento IT per supportare meglio i vari processi di selezione interna, con Gran Bretagna e Francia che mostrano il maggiore interesse (il 41% delle organizzazioni afferma che questo strumento sarà introdotto o migliorato nei prossimi 12 mesi).

Le aziende, adesso, non sembrano più solo interessate a comunicare a tutti i dipendenti le posizioni aperte in attesa di candidature (job posting, e-mail). Sono anche intenzionate a sviluppare un processo strutturato di Internal Recruitment, che può portare a un miglioramento organico della workforce.

L'obiettivo è quello di collocare la persona giusta, dotata delle competenze adeguate, in una posizione lavorativa che possa accrescerne al meglio il potenziale. Ciò richiede sistemi di skill/expertise management, di gestione delle carriere e delle successioni e di performance management. Infine, ciò potrebbe anche portare a una maggiore soddisfazione delle persone e retention dei talenti, poiché le persone potranno trovare, in modo più semplice, i percorsi professionali giusti all'interno dell'organizzazione.

PRINCIPALI INFORMAZIONI SUI DIPENDENTI GESTITE DAI SISTEMI DI INTERNAL RECRUITMENT

Per poter gestire i processi di selezione interna, adottando soprattutto un approccio strategico, è particolarmente importante raccogliere e analizzare i dati dei dipendenti utilizzando un sistema di Talent o expertise management. Ecco perché nel corso della survey abbiamo posto la seguente domanda: “Nel caso utilizzate un sistema di skill/expertise management, quali fra i seguenti dati sono gestiti?”

I risultati, coerentemente con il limitato uso di questi sistemi, mostrano percentuali piuttosto basse, corrispondenti alle diverse tipologie di dati gestiti. I principali dati raccolti negli strumenti di Talent o expertise management sono quelli relativi alle capacità e competenze (44%), seguiti dalla valutazione della performance (41%) e dai dati anagrafici dei dipendenti (40%).

Va sottolineato che la “storia professionale” del dipendente composta da informazioni quali i corsi di formazione sostenuti (27%), i progetti svolti e le esperienze lavorative interne (29%), non sembra ancora essere mappata nei sistemi di Talent o Expertise Management, benché questi dati possano essere facilmente recuperati in quanto generati all'interno dell'azienda.

Esaminando le principali barriere nell'uso di strumenti IT per l'Internal Recruitment, le prime tre identificate sono: la mancanza di integrazione con i sistemi HR (28%), la mancanza di strumenti IT adatti (28%) e i costi di acquisto (27%). L'adozione limitata di sistemi di Talent o Expertise Management è connessa soprattutto alla prima barriera, in quanto le aziende spesso riscontrano problemi nell'integrazione dei sistemi di gestione delle risorse umane e altre fonti di dati.

I vendor forniscono già oggi strumenti IT che supportano l'Internal Recruitment e che consentono l'integrazione tra diversi sistemi; tuttavia, i risultati sembrano indicare una scarsa conoscenza da parte degli HR professionals o una scarsa interazione tra le Direzioni HR e IT che impedisce che vengano sfruttati appieno i vantaggi offerti dalle tecnologie a disposizione.

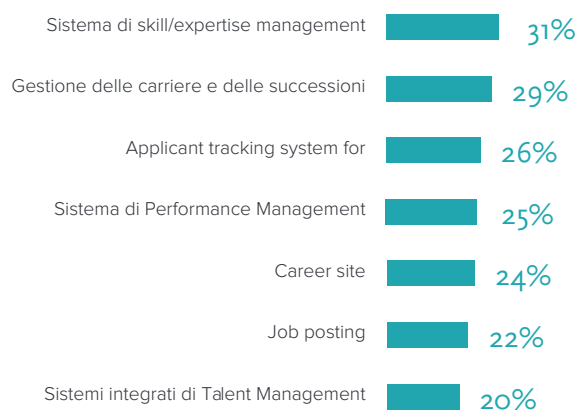


Tabella 15: Quali tecnologie verranno introdotte o aggiornate nei prossimi 12 mesi?

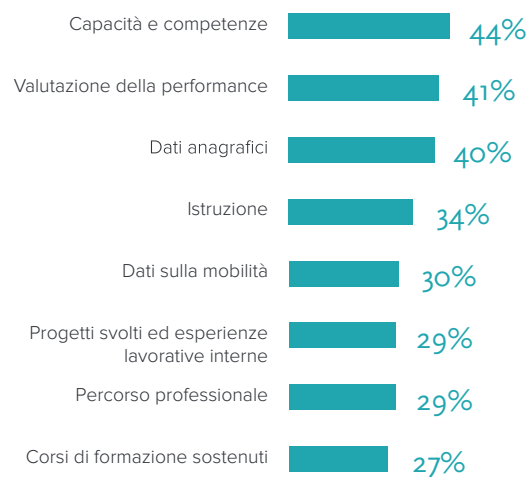


Tabella 16: Quali dati vengono mappati a supporto dell'Internal Recruitment?

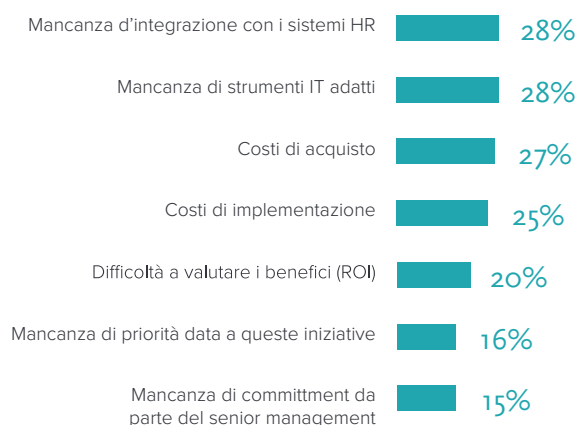


Tabella 17: Quali sono le principali barriere nell'utilizzo degli strumenti IT a supporto dell'Internal Recruitment?

Risultati e Sfide

Successo Complessivo

Quindi, quanto sono efficaci le strategie di Internal Recruitment e quali sono le sfide che le aziende stanno affrontando?

In generale, la maggioranza delle aziende consultate nel corso della ricerca dichiara che la strategia di Internal Recruitment implementata produce risultati positivi. Il 53% delle aziende ha affermato che la propria strategia è risultata completamente o abbastanza di successo, un altro 40% l'ha ritenuta parzialmente efficace, mentre solo il 7% l'ha considerata per nulla efficace.

Tuttavia, da un'altra prospettiva, si può osservare come il 47% delle aziende ritenga la propria strategia di Internal Recruitment per nulla o solo parzialmente efficace, mostrando che c'è ancora margine di miglioramento.

Se analizziamo questi dati nel dettaglio, possiamo constatare che coloro che hanno indicato la riduzione dei costi come principale obiettivo della strategia di Internal Recruitment sono i meno soddisfatti, in quanto solo il 40% di questi ha ritenuto abbastanza efficace la linea adottata. Oltre la metà degli intervistati che hanno dichiarato come obiettivo un migliore sviluppo del personale, e quasi metà di coloro che hanno indicato la retention dei migliori talenti, valutano la propria strategia di Internal Recruitment abbastanza efficace. Ciò può indicare che la riduzione dei costi di Recruitment è difficile da misurare oppure che le imprese non dispongono di strumenti adeguati per valutarla.

A livello geografico, vi sono differenze tra i vari paesi, con un 9% di aziende francesi che si dichiarano completamente soddisfatte delle proprie strategie, rispetto all'1% indicato dall'Italia. L'11% delle aziende tedesche ha considerato le proprie strategie inefficaci, mentre ha dichiarato altrettanto solo il 4% delle aziende francesi e nessuna della Gran Bretagna.



Quasi 9 intervistati su 10 considerano di successo la loro strategia di reclutamento interno

Tabella 18: Quanto è efficace la strategia di Internal Recruitment?

LIVELLO DI STANDARDIZZAZIONE

Nell'ambito della ricerca è stato analizzato il livello di standardizzazione dei processi di Internal Recruitment.

- Il 46% delle aziende sostiene che i propri processi di selezione interna del personale sono stati standardizzati per tutta l'azienda
- Il 33% ha standardizzato tali processi a livello locale o delle singole business unit, con una grande prevalenza di standardizzazione a livello locale
- il 21% non ha standardizzato i processi

Questo risultato diventa ancora più eterogeneo a livello geografico:

- Circa il 30% delle aziende francesi e italiane non ha un processo standardizzato, contro il 10-12% delle organizzazioni tedesche e britanniche.
- Il 54% delle aziende tedesche ha standardizzato il processo per tutta l'azienda, contro il 45% di Francia e Italia, e solo il 30% nel Regno Unito.
- Il 21% delle aziende inglesi ha un processo standardizzato a livello di business unit, contro il 6% italiano.

Queste differenze possono essere spiegate da vari fattori. I risultati relativi a Gran Bretagna e Germania possono essere motivati dalle difficoltà attualmente riscontrate in questi paesi nel selezionare candidati adeguati all'esterno, adottando così processi standardizzati per trovare il candidato adatto all'interno dell'azienda. Un altro fattore potrebbe consistere nell'uso di sistemi di Talent Management, sensibilmente più diffusi in Inghilterra che in Francia o Italia.

PRINCIPALI BARRIERE O CRITICITÀ

Passando alle ragioni per cui il processo di Internal Recruitment non si rivela efficace come dovrebbe, è stato chiesto alle aziende quali sono le principali tre barriere o difficoltà riscontrate.

Molte delle principali difficoltà sono di tipo culturale, ad esempio, il timore da parte dei manager di perdere le persone migliori, il possibile risentimento dei candidati non selezionati e la rinuncia ad aumentare la diversità tra il personale reclutando dall'esterno. Le limitazioni nel numero dei potenziali candidati e la creazione di nuove posizioni da coprire sono entrambe difficoltà di natura operativa. È importante notare che solo il 9% delle aziende ha indicato la mancanza di tecnologia come una potenziale barriera.



- 23% Timore dei manager di perdere le persone migliori
- 20% Non aumenta la diversità tra il personale
- 17% Limita il numero di potenziali candidati
- 16% Può causare risentimento tra le persone non selezionate
- 13% Crea un'altra posizione che deve essere coperta
- 8% Mancanza di tecnologia
- 3% Nessuna di queste

Tabella 19: Quali ritiene siano le tre principali barriere o criticità relative all'Internal Recruitment?

Questo risultato è fondamentale per gli HR professional, infatti se le principali barriere per l'Internal Recruitment sono di tipo culturale, significa che la Direzione HR può avviare alcune iniziative per promuovere l'utilizzo dell'Internal Recruitment:

- “Il timore di perdere le migliori risorse può trovare soluzione in una formazione adeguata del candidato che subentra”.
- “Il risentimento tra gli altri candidati può essere risolto con altre leve (ad esempio con la pianificazione del percorso di carriere e sviluppo del dipendente)”.
- “La diversità del personale può essere incentivata tramite una formazione continua su nuovi metodi e tecniche”.

Le criticità nel processo di Internal Recruitment presentano delle significative differenze a livello geografico, ed è quindi opportuno analizzarle così come illustrato nella tabella seguente.

Nonostante il timore dei manager di perdere le persone migliori si presenti come la principale barriera a livello globale, questa risulta essere ancora più evidente in Italia. In Francia si percepisce come principale criticità la limitazione all'innovazione e all'introduzione di nuove idee all'interno dell'organizzazione, mentre in Germania viene indicata la limitazione nel numero di potenziali candidature. Italia, Francia e Germania si preoccupano maggiormente del possibile risentimento tra le persone non selezionate (circa il 40% degli intervistati). La mancanza di tecnologia ha una percentuale più alta in Gran Bretagna, benché sia molto simile in tutti i paesi (17-27%).

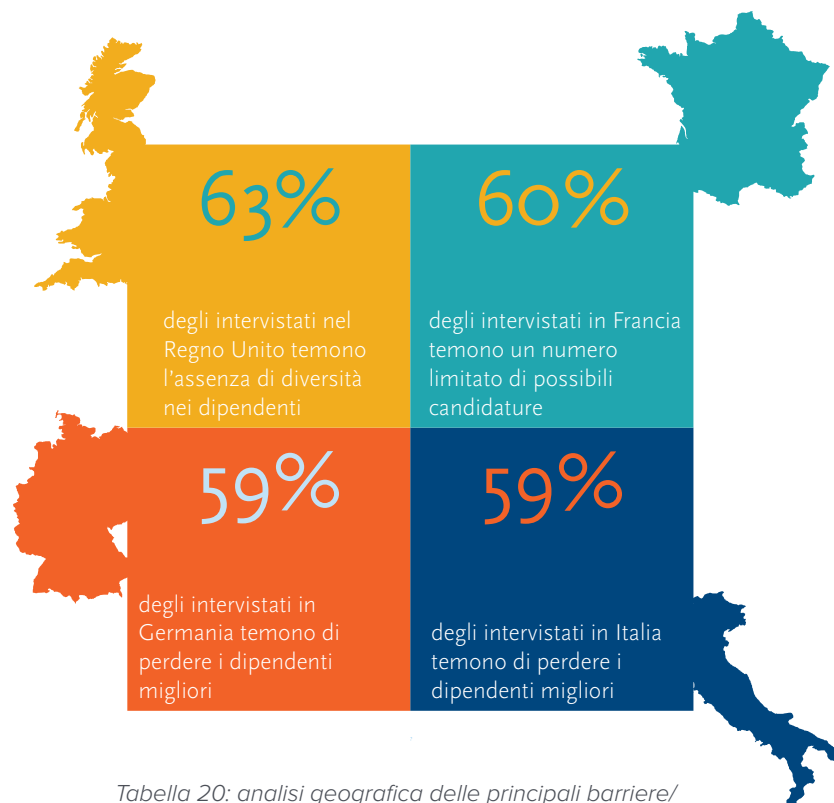


Tabella 20: analisi geografica delle principali barriere/criticità all'Internal Recruitment

Questa differenza culturale è interessante, poiché conferma i principali punti di debolezza percepiti nell'ambito della gestione delle risorse umane in ciascun paese.

- In Germania l'attenzione è rivolta alla mancanza di risorse.
- In Italia un punto fondamentale è l'engagement dei dipendenti.
- In Francia si discute molto in merito alla perdita di competitività nei mercati internazionali, plausibilmente legata a un problema d'innovazione.
- In Gran Bretagna è possibile osservare come il mercato del lavoro stia migliorando, perciò il rischio per le aziende di perdere i top performer è più alto.

TREND FUTURI

L'ultimo quesito chiave della ricerca era una domanda aperta, volta a indagare come le aziende percepissero il futuro cambiamento del processo di Internal Recruitment all'interno della loro organizzazione. Dall'analisi delle risposte sono emerse varie tendenze. Alcuni dei commenti più frequenti sono stati:

- Il processo di Internal Recruitment aumenterà di rilevanza in futuro, anche se alcune aziende hanno dichiarato che ad oggi vi hanno dedicato investimenti e attenzione limitati e che ciò probabilmente non cambierà nell'immediato
- I processi saranno sempre più standardizzati a livello aziendale.
- Benché la tecnologia non sia stata identificata come barriera principale, è spesso citata come importante trend futuro e come mezzo per incrementare la standardizzazione e la diffusione dell'Internal Recruitment all'interno delle aziende. Tra le principali soluzioni tecnologiche citate, sono compresi i job e career site interni, l'integrazione con i sistemi di External Recruitment e l'accesso tramite dispositivi mobili.
- Il processo di Internal Recruitment sarà sempre più integrato con altri sistemi di Talent Management, sia per quanto riguarda i "talenti chiave" sia per tutto il personale. Alcune aziende hanno anche iniziato a rivolgere maggior attenzione alla mobilità dei dipendenti e a una più ampia pianificazione centrale delle esigenze di pianificazione della workforce.

Queste tendenze sembrano simili in ciascun paese, con piccole variazioni nei commenti. Una differenza più sostanziale si verifica invece a seconda delle dimensioni dell'azienda:

- Le aziende più grandi prevedono un'adozione sempre maggiore della tecnologia per facilitare e standardizzare i processi di Internal Recruitment.
- Le realtà più piccole sono maggiormente concentrate su alcune problematiche culturali e sul bisogno di migliorare i processi base.

Analisi a Livello Nazionale: Francia

DATI CHIAVE

In Francia questo questionario è stato sottoposto a 93 aziende, di cui il 40% costituito da organizzazioni con meno di 500 impiegati; il 90% delle aziende francesi intervistate ha l'Headquarter in Europa. Oltre il 20% di queste opera nel settore manifatturiero/automobilistico; tutti gli altri settori sono al di sotto del 10%.

CONCLUSIONI

Secondo il 71% delle aziende francesi intervistate, l'Internal Recruitment è fondamentale o importante per la strategia di selezione del personale, anche se il 64% ritiene l'External Recruitment egualmente efficace. Il 41% delle aziende intervistate assume personale interno per posizioni per lo più operative e come middle manager. Solo il 5% assume personale interno principalmente per le posizioni di senior manager. Le aziende reputano positivamente la propria strategia di Internal Recruitment valutandola "Abbastanza di successo" (47%) e "Parzialmente di successo" (40%), anche se la limitazione del numero di potenziali candidati è ritenuta una barriera rilevante (60%). Il timore da parte dei manager di perdere le persone migliori, il possibile risentimento delle persone non selezionate e il mancato aumento nella diversità tra il personale, vengono citati come criticità dal 43% degli intervistati.

Il KPI principalmente utilizzato dalle aziende è il numero di selezioni chiuse (48%). Chiaramente non è l'efficienza a breve termine (ridurre i tempi o i costi di Recruitment, ridurre i costi del personale) a guidare la strategia di Internal Recruitment delle aziende intervistate. È interessante notare come quasi un terzo (31%) degli intervistati non disponga di KPI per l'Internal Recruitment, anche se sostengono che la selezione interna sia fondamentale o importante per la loro strategia. Il 31% delle aziende non utilizza invece alcuna metrica particolare per la valutazione dell'Internal Recruitment.

In Francia, l'Internal Recruitment viene effettuato in maniera piuttosto tradizionale: nell'84% dei casi, gli HR professional pubblicano l'offerta disponibile in una bacheca interna e valutano le candidature ricevute. In circa la metà delle aziende, i "line manager usano le proprie reti informali per entrare in contatto diretto con i potenziali candidati" e "Gli HR professional accedono ad un database interno di talenti e cercano il candidato più adatto al profilo richiesto". Dal punto di vista del dipendente, il miglior consiglio per chi si candida per un'opportunità professionale all'interno della propria azienda è di "parlare con qualcuno della Direzione HR e farsi consigliare sulle opportunità e sulle posizioni aperte".

Nei prossimi 12 mesi, le due soluzioni tecnologiche a supporto dell'Internal Recruitment che si ritiene verranno introdotte o aggiornate sono il "sistema di skill/expertise Management" (40%) e i sistemi di "gestione delle carriere e delle successioni" (33%).

In Francia questo questionario è stato sottoposto a 93 aziende, di cui il 40% costituito da organizzazioni con meno di 500 impiegati; il 90% delle aziende francesi intervistate ha l'Headquarter in Europa.

PUNTI/DIFFERENZE CHIAVE DELLA FRANCIA:

- Meno del 5% dei senior manager viene assunto internamente.
- La Francia punta nel complesso al miglioramento del processo di sviluppo dei dipendenti tramite l'Internal Recruitment. Migliorare lo sviluppo del personale (88%) e trattenere i migliori talenti (82%).
- Secondo il 60% degli intervistati, la limitazione nel numero di potenziali candidati è la criticità principale per l'Internal Recruitment.
- È molto interessante notare che in Francia nessuno ha menzionato l'utilizzo di social network esterni nella propria strategia di selezione interna del personale, benché sia il paese che utilizza maggiormente i social network aziendali.
- Solo il 5% ritiene che il dipendente sia il principale responsabile della gestione della propria candidatura interna, contro il 45% delle quattro nazioni nel complesso. Ciò potrebbe significare che il processo di Internal Recruitment del personale viene ancora gestito da un punto di vista amministrativo, e la flessibilità del dipendente nel candidarsi per la posizione desiderata è ridotta.

GRAFICI PRINCIPALI (SOLO FRANCIA)



Tabella 21: Quali ritiene siano le 3 principali barriere o criticità relative all'Internal Recruitment?

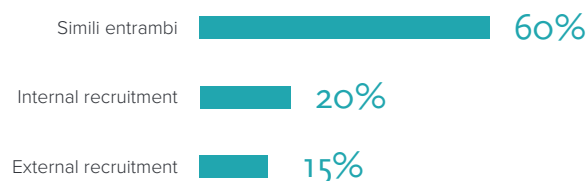


Tabella 22: In generale, ritenete più efficace il Recruitment interno o esterno?

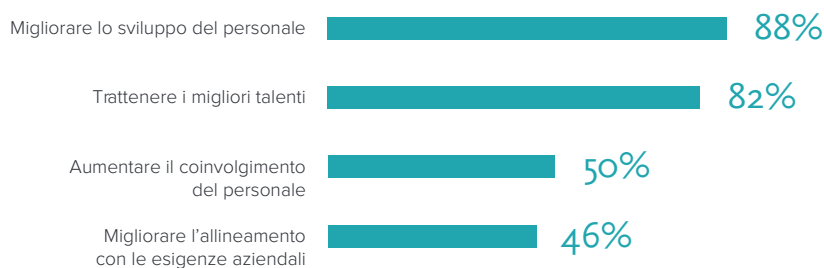


Tabella 23: Quali sono i principali obiettivi della strategia di Internal Recruitment nella vostra azienda?

Analisi a Livello Nazionale: Germania

DATI CHIAVE

Sono state intervistate 104 aziende, la maggior parte di medie dimensioni (il 65% ha meno di 5.000 dipendenti). Il 92% delle aziende intervistate ha l'Headquarter in Europa. Il campione copre in modo omogeneo i diversi settori industriali.

CONCLUSIONI

L'Internal Recruitment ha una rilevanza simile per la Germania come per gli altri paesi europei, con una percentuale analoga di posizioni coperte internamente. Le aziende tedesche si servono di metodi e strumenti simili agli altri paesi. Tuttavia, in Germania il sistema di Internal Recruitment del personale viene visto come una questione di retention e sviluppo del personale. L'obiettivo principale non è quindi quello di occupare posizioni vacanti internamente.

La maggior parte delle organizzazioni tedesche attribuisce un ruolo centrale alla Direzione HR per la gestione dell'Internal Recruitment attraverso metodi e strumenti più tradizionali, come il job posting interno. Benché la retention e lo sviluppo del personale abbiano la massima priorità, l'HR si sente il principale portavoce dell'interesse dell'azienda. Se un dipendente desidera cambiare lavoro per sua iniziativa, si assume la responsabilità della candidatura. In tal senso, l'Internal Recruitment in Germania è molto un tema HR.

Sono state intervistate 104 aziende, la maggior parte di medie dimensioni (il 65% ha meno di 5.000 dipendenti). Il 92% delle aziende intervistate ha l'Headquarter in Europa. Il campione copre in modo omogeneo i diversi settori industriali.

PUNTI/DIFFERENZE CHIAVE DELLA GERMANIA

- Sebbene nella maggior parte dei paesi i principali obiettivi dell'Internal Recruitment siano la retention e lo sviluppo delle risorse chiave, il 79% di tutte le aziende tedesche ritiene la retention dei dipendenti la principale priorità.
- In Germania non vengono utilizzati KPI per determinare l'efficacia della selezione interna (43%) oppure vengono usati gli indicatori più semplici da misurare come il numero di posizioni coperte internamente (39%).
- Solo il 16% delle aziende tedesche consiglierebbe ai dipendenti di utilizzare le bacheche di annunci interni per la ricerca delle opportunità disponibili. In altri paesi, si osserva che un numero assai maggiore di aziende si sta dirigendo in quella direzione (32% in Italia; 27% in Francia; 51% nel Regno Unito). I tedeschi si affidano molto di più agli HR professionals (40%) e alle reti di contatti informali (35%).
- Presso il 55% delle aziende tedesche, i dipendenti sono ritenuti responsabili per lo sviluppo della propria carriera all'interno dell'azienda in cui operano. Questo dato varia enormemente da un'azienda all'altra (91% in Regno Unito; 5% in Francia; 49% in Italia). La Germania si trova nel mezzo.
- La Germania è il paese in cui il più alto numero di aziende si affida al job posting per assumere personale dall'interno (89%), seguita da Francia (69%), Italia (65%) e Gran Bretagna (39%).
- Le aziende tedesche sono attente sia al timore dei manager di perdere persone qualificate (59%), sia al numero limitato di potenziali candidati selezionabili (56%). Questa tendenza la differenzia dagli altri paesi.

GRAFICI (SOLO GERMANIA)

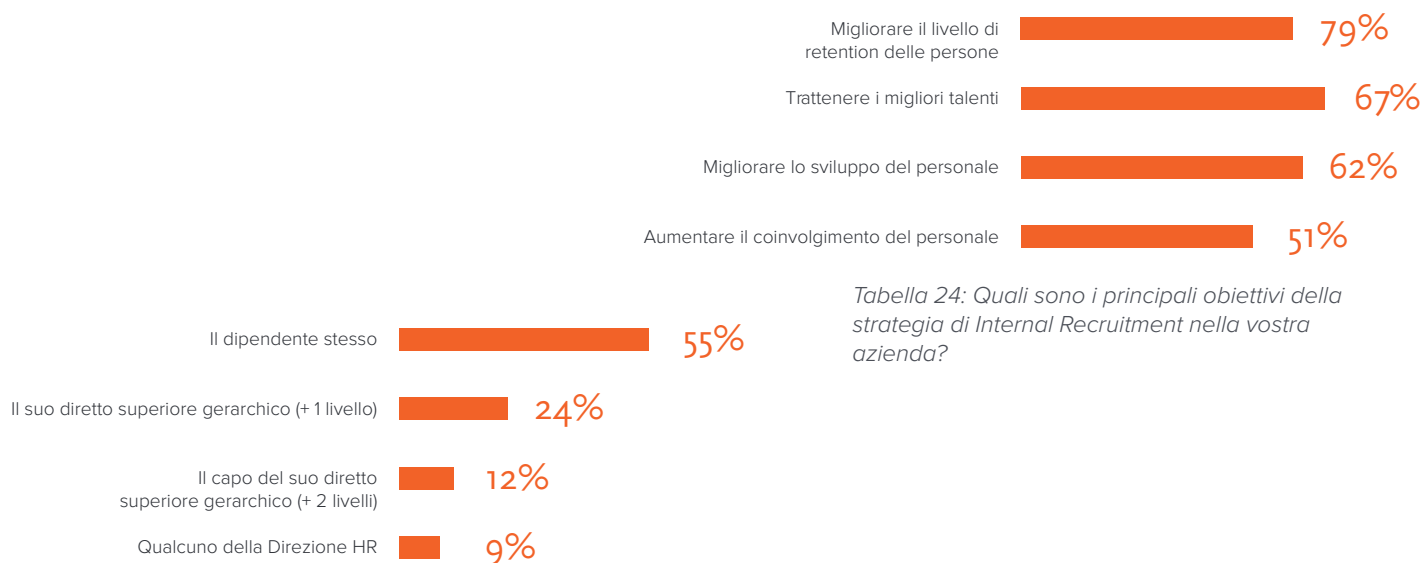


Tabella 25: Se un dipendente è interessato a una nuova opportunità di posizione all'interno dell'organizzazione, chi se ne farà principalmente carico?

Analisi a Livello Nazionale: Italia

DATI CHIAVE

114 aziende intervistate, di cui il 92% con Headquarter in Europa. Il 15% delle aziende interpellate conta più di 50.000 dipendenti e il 29% meno di 500.

Il contesto della crisi economica che le aziende italiane stanno affrontando, con il blocco delle assunzioni e un tasso di disoccupazione che raggiungerà il 12,4% nel 2014, rende la retention e lo sviluppo del personale qualificato un problema cruciale per le imprese.

CONCLUSIONI

Il contesto della crisi economica che le aziende italiane stanno affrontando, con il blocco delle assunzioni e un tasso di disoccupazione che raggiungerà il 12,4% nel 2014, rende la retention e lo sviluppo del personale qualificato un problema cruciale per le imprese. Ciò considerato, l'indagine conferma che il processo di Internal Recruitment viene considerato come fondamentale o importante, nelle strategie di selezione del personale, da parte di almeno tre quarti delle aziende italiane, con un'attenzione particolare ad un miglior sviluppo del personale (59%), seguita dal trattenere i talenti (47%). Tuttavia, solo il 31% delle aziende italiane occupa più del 30% delle posizioni aperte tramite l'Internal Recruitment (con particolare riferimento al personale operativo).

L'analisi rivela che il divario tra strategia di Internal Recruitment e misurazione della relativa efficacia sia un problema critico per le aziende italiane. Oltre il 47% delle aziende ha identificato la retention dei talenti come il principale obiettivo per la strategia di selezione interna, ma solo il 22% delle organizzazioni la misura in modo sistematico. I due principali KPI effettivamente misurati sono la soddisfazione del dipendente e la percentuale di successo dopo la chiusura della posizione.

In Italia, l'Internal Recruitment viene gestito in maniera tradizionale. La pubblicazione di annunci su sistema di job posting è ancora il metodo più diffuso (42%). Il 28% delle aziende utilizza le proprie reti informali per entrare in contatto con i potenziali candidati interni. Tuttavia, è necessario che qualcosa cambi, quasi metà delle aziende italiane interpellate ritiene che l'Internal Recruitment sia per nulla o parzialmente efficace.

I tre principali strumenti IT ritenuti "must-have" per il processo di selezione interna sono simili a quelli degli altri paesi, eccetto il sistema di performance management (35% contro il 17%, o meno, degli altri paesi). L'Italia è il paese che utilizza maggiormente questo strumento (32%), insieme alla Gran Bretagna, e il 36% delle aziende vuole introdurre o aggiornare i sistemi di performance management nei prossimi 12 mesi.

Le principali criticità che rallentano l'uso dell'Internal Recruitment sono il timore dei manager di perdere le persone migliori (70%), seguito dalla preoccupazione di causare risentimento tra le persone non selezionate (40%). L'Italia è il paese in cui la maggioranza delle aziende non ha ancora standardizzato i processi di selezione interna (30%).

PUNTI/DIFFERENZE CHIAVE DELL'ITALIA

- Solo il 31% delle aziende italiane occupa più del 30% delle posizioni aperte tramite la selezione interna, con particolare riferimento al personale operativo, mentre negli altri paesi questa percentuale è più alta.
- I due principali KPI misurati sono la soddisfazione del dipendente e la percentuale di successo, entrambi menzionati dal 32% delle aziende italiane.
- I tre principali strumenti IT ritenuti “must-have” per il processo di Internal Recruitment sono simili a quelli degli altri paesi, eccetto il sistema di performance management, indicato dal 35% delle aziende interpellate contro il 17% o meno degli altri paesi. L'Italia è anche il paese che utilizza maggiormente questo strumento (32%), insieme all'Inghilterra, e il 36% delle aziende vuole introdurre o aggiornare i sistemi di performance management nei 12 mesi a venire.
- In Italia il primo vantaggio che si desidera ottenere tramite gli strumenti di selezione interna è l'incremento della soddisfazione dei dipendenti (36%), mentre negli altri paesi questo fattore non rientra tra i primi tre indicati.
- I principali ostacoli che rallentano l'utilizzo dell'Internal Recruitment sono il timore dei manager di perdere le persone migliori, ma in percentuale molto più significativa rispetto agli altri paesi (70%), seguito dalla preoccupazione di causare risentimento tra i le persone non selezionate (40%).
- Benché la maggior parte delle aziende italiane intervistate dichiarò di avere standardizzato i processi di Internal Recruitment in tutta l'azienda (45%), l'Italia è anche il paese con la più alta percentuale di imprese in cui questo processo non è ancora stato standardizzato (30%).

GRAFICI (SOLO ITALIA)



Tabella 26: Quali KPI vengono misurati attualmente per valutare il successo del processo di Internal Recruitment?

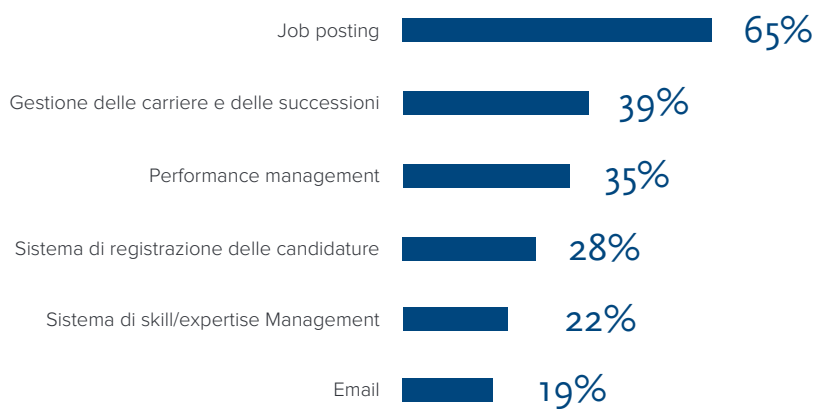


Tabella 27: Quali ritiene siano i 3 tool indispensabili per la vostra strategia di Internal Recruitment?

Analisi a Livello Nazionale: Gran Bretagna

DATI CHIAVE

53 aziende intervistate, di cui il 79% con Headquarter in Gran Bretagna/Europa (il resto principalmente in Nord America). Il 23% delle aziende interpellate conta più di 50.000 dipendenti. Il 40% dispone di i 1.000 - 5.000 dipendenti. Il campione copre in modo omogeneo i diversi settori industriali (solo il 2% è non-profit).

CONCLUSIONI

La Gran Bretagna presenta alcune differenze sostanziali rispetto alle analisi degli altri paesi europei e alla media del campione. In Gran Bretagna erano presenti un numero maggiore di aziende relativamente grandi, e ciò può aver influito sulle risposte alle domande, ma analizzandole sembra che le aziende britanniche si differenzino sensibilmente per approccio e priorità stabilite, e soprattutto per gli obiettivi del processo di Internal Recruitment.

Le aziende britanniche sono quelle che, confrontando tutti i quattro paesi, pongono l'Internal Recruitment al livello più alto. In merito agli obiettivi della selezione interna, la Gran Bretagna è più orientata al Talent Management e al coinvolgimento dei dipendenti piuttosto che sulla riduzione dei costi di Recruitment e si concentra particolarmente sui senior e middle manager (ad es., il 21% delle aziende britanniche ha citato espressamente i senior manager, contro il 5% della Francia).

Dal punto di vista del processo, le aziende britanniche si aspettano che il dipendente si assuma la responsabilità della propria candidatura per le posizioni interne disponibili. In Gran Bretagna le decisioni relative all'Internal Recruitment sono più di competenza del line management, invece di essere adottate di comune accordo tra HR professional e manager, come negli altri paesi. Dal punto di vista della tecnologia, le aziende britanniche sono più avanzate nell'uso della tecnologia per i processi di selezione interna, inclusi sistemi di Applicant tracking (69%), performance management (67%) e i social network esterni (50%).

Le aziende britanniche sono quelle che, confrontando tutti i quattro paesi, pongono l'Internal Recruitment al livello più alto. In merito agli obiettivi della selezione interna, la Gran Bretagna è più orientata al Talent Management e al coinvolgimento dei dipendenti piuttosto che sulla riduzione dei costi di Recruitment.

PUNTI/DIFFERENZE CHIAVE DELLA GRAN BRETAGNA

- L'85% delle aziende britanniche definisce la propria strategia di selezione interna fondamentale o importante (percentuale superiore rispetto alla media rilevata di tutti i quattro paesi).
- Il principale obiettivo dichiarato per l'Internal Recruitment in Gran Bretagna è trattenere i migliori talenti (77%), seguito dallo sviluppo del personale (60%) e dall'incremento del coinvolgimento del personale (60%).
- Le figure maggiormente coperte attraverso la selezione interna sono i middle manager (45%). Una percentuale più ampia di società inglesi rispetto agli altri paesi ricerca i senior manager internamente.
- La visione delle responsabilità per la candidatura interna è molto differente: il 91% delle aziende inglesi ritiene che la responsabilità della candidatura sia del dipendente. Solo il 2% ha attribuito tale responsabilità all'HR (visione molto diversa rispetto alla Francia, dove solo il 5% indica il dipendente e il 73% l'HR).
- Le aziende inglesi citano più spesso la retention dei talenti e la soddisfazione del dipendente tra i vantaggi offerti dalla tecnologia.

GRAFICI (SOLO GRAN BRETAGNA)



Tabella 28: Quali sono i principali obiettivi della strategia di Internal Recruitment nella vostra azienda?



Tabella 29: Quali ritiene siano le 3 principali barriere o criticità relative all'Internal Recruitment?

Conclusioni Finali

Questa ricerca mostra chiaramente come l'Internal Recruitment e la mobility costituiscano componenti strategiche per il Talent Management in tutta Europa, nonché un metodo comprovato per aumentare l'impegno dei dipendenti e la retention dei talenti chiave. Eppure un numero ancora limitato di posizioni viene occupato internamente. Le aziende hanno bisogno di veri KPI per il processo di selezione interna e questi devono essere in linea con gli obiettivi ricercati.

1

La prima conclusione che si può trarre è che le aziende devono stabilire in modo adeguato i propri KPI e delineare di conseguenza la strategia di Internal Recruitment da applicare.

Anche se i principali obiettivi per la selezione interna sono orientati al lungo periodo, questa ricerca dimostra anche che i processi in atto puntano per lo più a colmare le lacune contingenti. Le Direzioni HR adottano principalmente un atteggiamento passivo e spesso la responsabilità per le assunzioni è nelle mani dei line manager. Tuttavia, il modo più efficace per gestire la selezione interna sembra sia quello di lasciare maggiore libertà al candidato.

2

La seconda conclusione è che le aziende devono creare un dialogo attivo tra i dipendenti (i potenziali candidati in caso di selezione interna) e la Direzione HR, per lavorare a uno sviluppo a lungo termine del talento, che combini le ambizioni del dipendente con la strategia aziendale.

Per lavorare in maniera efficiente, la Direzione HR e i dipendenti possono utilizzare gli strumenti IT per promuovere le posizioni vacanti, ma avvalersi anche dei sistemi di Talent Management, che sono dotati di funzionalità complete che permettono di definire la pianificazione del percorso di carriera. La ricerca mostra che i sistemi attualmente più diffusi sono quelli che permettono di coprire le posizioni aperte in base all'esigenza contingente, ma si riscontra la propensione all'implementazione di sistemi maggiormente integrati che possano soddisfare gli obiettivi a lungo termine.

3

La terza conclusione è che la Direzione HR, senza alcun dubbio, dovrebbe valutare l'idea di implementare moderni sistemi di Talent Management che agevolino la realizzazione di una strategia di ricerca del personale integrata, che consenta di ottenere risultati in termini sia di efficienza nel breve termine (vantaggi sul piano dei risultati e dei processi) sia impatti di efficacia nel lungo termine.

Alla fine, non sorprende constatare che quasi metà degli intervistati sentono la necessità di dover migliorare la standardizzazione dei propri metodi di Internal Recruitment. Molte barriere sono di natura culturale, il che significa che la Direzione HR è il maggiore responsabile della loro risoluzione e dell'incremento dei risultati per l'azienda e per i dipendenti. In futuro, un numero sempre maggiore di investimenti sarà destinato ai sistemi integrati, a una maggiore standardizzazione e alla misurazione dei risultati in tutta l'azienda.

4

In conclusione, il processo di Internal Recruitment è un fattore molto importante per il successo della Direzione HR. Dunque, le Direzioni HR dovrebbero accogliere il cambiamento andando verso processi e sistemi di Talent Management maggiormente integrati.

Metodologia

METODOLOGIA DI RICERCA

L'obiettivo di questa ricerca era ottenere risposte strutturate da parte di un target di almeno 300 aziende tra Gran Bretagna, Francia, Germania e Italia (infatti, sono state intervistate 363 aziende).

Le aziende selezionate operano in diversi settori economici (ad esempio, manifatturiero, finance, tecnologia, beni di largo consumo, beni di lusso, media, ecc.).

Sono stati intervistati gli HR Professional e i decision maker per i processi di gestione della selezione, del performance management e di gestione dei talenti.

Il questionario è stato pubblicato come sondaggio online in base ai dati selezionati secondo i criteri di cui sopra, in collaborazione con organizzazioni HR dislocate in ciascuno dei quattro paesi target. I criteri per il questionario consistevano in:

- Un massimo di 30 domande a scelta multipla con una domanda finale aperta;
- Le domande sono state preparate da un gruppo di analisti in modo tale che rispettassero il fine complessivo della ricerca e sono state approvate da tutti gli analisti e le organizzazioni HR locali.

Il sondaggio è stato caricato su uno strumento di indagine standard (Survey Monkey) e pubblicato nella lingua locale di ciascuno dei quattro paesi.

I risultati sono stati analizzati sia a livello globale (inter-europeo), sia a livello locale. Il report finale della ricerca è disponibile in inglese, francese, tedesco e italiano.



Tabella 30: Distribuzione dei settori fra le aziende intervistate

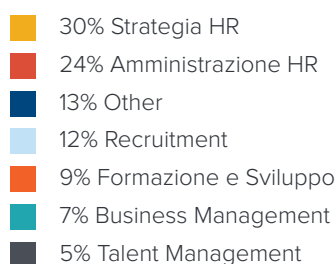


Table 31: Ruolo professionale dell'intervistato

AZIENDE CHE HANNO PARTECIPATO ALLA RICERCA

A livello locale, per ciascun paese sono stati coinvolti due soggetti distinti: Un analista e un'organizzazione HR.

Paesi partecipanti	Analista locale	Organizzazione HR locale
UK	David Wilson, Elearnity	LPI (Learning & Performance Institute)
Francia	Odile Pellier and Frédéric Oger, ANDRH	ANDRH
Germania	Dr. Armin Trost, University Furtwangen	BPM
Italia	Prof. Mariano Corso, Politecnico di Milano	HRC

Informazioni Sui Partner Della Ricerca

Elearnity

Elearnity è l'analista indipendente leader in Europa nel campo del Talent e della formazione, specializzato in servizi di ricerca specialistica e indipendente, analisi e consulenza sui talenti aziendali e sull'innovazione e la tecnologia della formazione. Forniamo una consulenza specializzata e indipendente per aiutare le imprese ad accelerare e eliminare i rischi di Talent e Learning transformation.

Offriamo servizi di ricerche con analisi dettagliate sulle best practice, analisi strategiche di mercato, commenti e notizie, servizi di consulenza indipendente su strategie, best practice, selezione dei partner e best execution. Il nostro processo di analisi e consulenza è mirato a fornire linee guida oggettive e imparziali tagliate su misura per la singola realtà aziendale. Tutti i nostri servizi sono garantiti da un singolo esperto indipendente che comprende a fondo le dinamiche della gestione dei talenti e della formazione all'interno delle aziende, avvalendosi di ricerche esaustive e analisi di profili di mercato.

Per maggiori informazioni, contattare: davidw@elearnity.com
T: +44 (0)20 7917 1870 www.elearnity.com

Furtwangen University - Prof. Dr. Armin Trost

Armin Trost è Professore di Gestione delle Risorse Umane alla Business School della Furtwangen University (Foresta Nera), in Germania. I suoi principali ambiti di studio sono il Talent Management, l'employer branding e l'acquisizione dei talenti. Inoltre, ha lavorato presso SAP per diversi anni, come responsabile della selezione del personale a livello mondiale. Come partner e co-fondatore della Promerit AG, dal 2006 fornisce servizi di consulenza alle aziende di varie dimensioni e settori su temi di natura strategica in merito alla gestione delle risorse umane. Non solo è conosciuto come l'autore di numerosi articoli e libri specializzati, ma anche come relatore di spicco in occasione di famose conferenze. Nel 2013, la principale rivista tedesca di settore, HR Magazine, lo ha nominato ancora una volta come una delle 40 menti più brillanti nell'ambito delle risorse umane.

Per maggiori informazioni, contattare: trost@arminrost.de

Politecnico di Milano - Osservatorio HR Innovation Practice

L'Osservatorio HR Innovation Practice nasce nel 2010 per sviluppare soluzioni di ricerca e analisi, in risposta al profondo processo di trasformazione delle competenze e del ruolo della Direzione HR per effetto della diffusione di nuove tecnologie ICT e modelli organizzativi. È un punto di riferimento per lo sviluppo dell'innovazione digitale in ambito HR volto a favorire l'incontro e lo sviluppo di una community tra domanda e offerta di tecnologie per lo sviluppo e la gestione delle Risorse Umane. Le principali attività sono: casi studio, survey di ricerca, report di ricerca, workshop, un convegno finale, gli HR Innovation Award e svariate attività di comunicazione.

Per maggiori informazioni, contattare: Emanuele Madini (emanuele.madini@polimi.it - www.osservatori.net)

ANDRH

L'ANDRH (Associazione Nazionale degli HR Director) è stata creata nel 1947 e ad oggi è, con i suoi 5.000 membri, la principale associazione di HR Professional esistente in Francia. L'associazione si basa su una rete complessiva di 80 gruppi locali, di cui 18 nella grande area di Parigi e vari sparsi nei territori francesi d'oltremare.

Il consiglio di amministrazione, gli 80 presidenti dei gruppi locali e i 17 gruppi tematici di esperti dell'associazione si riuniscono ogni anno per pensare e discutere le nuove iniziative verso cui orientare il lavoro dell'associazione su base annuale. Nel 2014, le tematiche sono la formazione professionale (sulla quale il Parlamento francese ha appena votato una riforma), il lavoro per i giovani e i programmi di studio e lavoro e la responsabilità sociale delle aziende. Ciascuno di questi argomenti darà luogo a un evento su scala nazionale e infine al più grande evento annuale dell'associazione, la Conferenza Annuale dell'ANDRH.

Per maggiori informazioni, contattare: ntran@andrh.fr - www.andrh.fr

LPI

L'LPI (Learning and Performance Institute) è un organo a partecipazione globale per i professionisti che operano nell'ambito della formazione e dello sviluppo professionale. Entrare a far parte della nostra comunità garantisce quelle opportunità di riconoscimento professionale, conoscenza, supporto e networking che agevolano la crescita professionale nel settore della formazione e dello sviluppo. Offriamo diversi benefici ai nostri associati, tra i quali:

- Riconoscimento professionale e sviluppo delle competenze tramite l'uso di premi alla carriera LPI. I premi alla carriera vengono assegnati in base all'esperienza individuale e alle qualifiche.
- Networking: viene garantito accesso alla Learning Professional Network (LPN), una community di networking riservata esclusivamente ai membri.
- Webinar: un esaustivo programma di seminari online dedicati alla formazione del personale, con una media di quattro webinar al mese.
- Benefit personali: sconti presso oltre 320 rivenditori principali.
- Ricerche e pubblicazioni tecniche: ad uso esclusivo dei membri.
- Learning Today: Una newsletter bi-settimanale che riporta le migliori risorse e demo di Learning & Development così come le più recenti notizie del settore.

Per maggiori informazioni, contattare: Giles Hearn, Marketing Manager
T. +44 (0) 2476 496 211 - ghearn@thelpi.org - www.thelpi.org

BPM

L'Associazione Federale dei Manager delle Risorse Umane (in tedesco: Bundesverband der Personalmanager - BPM) è un'organizzazione professionale formata da HR manager e professional impiegati in aziende, associazioni e imprese. L'associazione opera per definire e promuovere gli interessi comuni dei propri membri. L'adesione alla BPM si basa su iniziativa individuale.

Il vantaggio dell'eterogeneità della BPM è la possibilità di lavorare nel campo delle risorse umane con un approccio più professionale, competente e multiculturale. Una delle priorità fondamentali per l'associazione è promuovere la formazione e lo scambio di conoscenze professionali, soprattutto al di là delle frontiere. L'associazione partecipa anche a dibattiti sociali e politici di attualità. La BPM accoglie gli interessi dei propri membri e li rappresenta mediante attività politiche, economiche e di divulgazione mediatica.

L'associazione mette in contatto i manager delle risorse umane e rafforza i rapporti tra i propri membri. Inoltre, la BPM tiene aggiornati i propri associati sulle questioni di settore più recenti e importanti e, quando necessario, fornisce loro opportuna assistenza.

Per maggiori informazioni, contattare: info@bpm.de

HRC

HRC è la prima business community italiana in grado di offrire un punto di riferimento in un contesto esclusivo, professionale e internazionale per migliaia di HR Director, HR Manager e Amministratori Delegati delle migliori aziende a livello nazionale e globale. Lo scopo di HRC è di rispondere ai bisogni del settore delle risorse umane a livello globale e locale.

La community organizza incontri e confronti in un contesto esclusivo ed eccellente per lo scambio di conoscenze e competenze su ambiti strategici, con i maggiori esperti e professionisti manageriali, istituzionali e accademici, quali famosi relatori, opinion leader e testimonial.

HRC crea opportunità professionali di alto livello per i membri della community:

- Creare sinergie tra le aziende
- Sviluppare soluzioni di business misurabili
- Ottenere visibilità mediatica
- Risolvere problemi di business
- Scegliere i collaboratori migliori
- Dialogare con le istituzioni

Per maggiori informazioni, contattare: Marco Gurgone, Responsabile Relazioni Internazionali, Sede di Milano

www.hrcommunityacademy.net m.gurgone@hrcommunityacademy.net

CONTATTI

Cornerstone OnDemand

Cornerstone OnDemand è leader nelle applicazioni di Talent Management basate sul cloud. Le nostre soluzioni aiutano le aziende ad assumere, formare, gestire e mettere in contatto i dipendenti, responsabilizzando il personale e aumentandone la produttività. Con sede a Santa Monica, in California, la nostra azienda offre soluzioni che vengono accolte da oltre 1.700 imprese in tutto il mondo, coinvolgendo 14,5 milioni di persone in 191 paesi e di 41 lingue.

Regno Unito:

Michelle Green
Business Development Associate
Info_uk@csod.com
+44 - 207 492 1710
www.cornerstoneondemand.co.uk

Francia:

Déborah Maruani
Business Development Associate
Info_fr@csod.com
+33-1 71 18 16 59
www.cornerstoneondemand.fr

Germania:

Jennifer Bassett
Business Development Associate
Info_de@csod.com
+49 (0) 89 23077072
www.cornerstoneondemand.de

Italia:

Josef Galante
Business Development Associate
Info_it@csod.com
+39 02 58215251
www.cornerstoneondemand.it