

2020

# Global Talent Trends

4 trend che cambieranno il tuo  
modo di attrarre e trattenere  
i talenti

**LinkedIn** Talent Solutions



## Argomenti

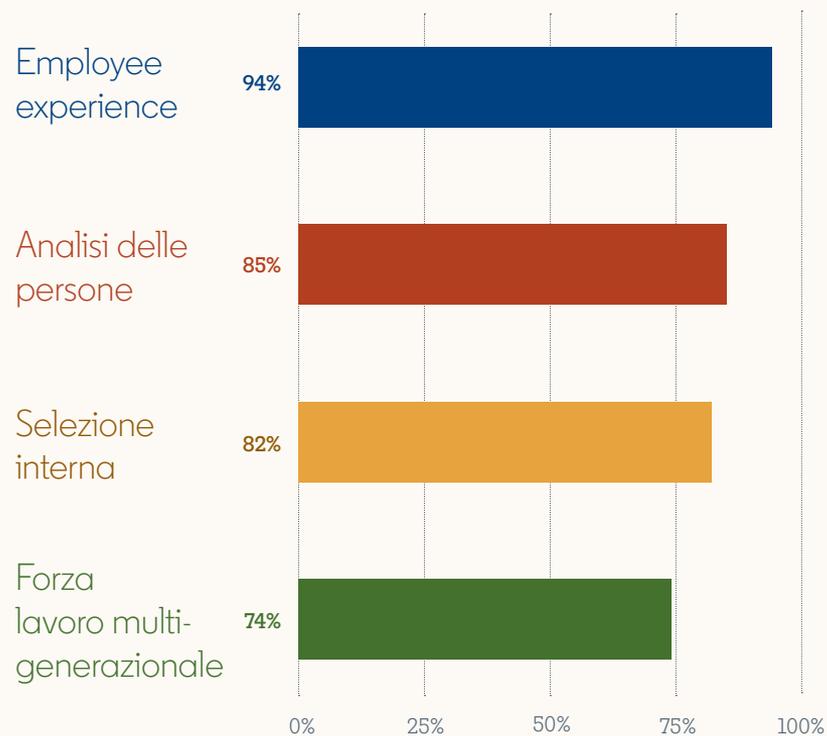
Questo report raccoglie i risultati di un sondaggio condotto fra oltre 7000 professionisti talent in 35 Paesi, i dati comportamentali di LinkedIn e 40 interviste a esperti per fornirti suggerimenti concreti su come mettere a frutto questi trend.

## Indice

□	Introduzione	4
□	Riepilogo in 3 minuti	5
■	Employee experience	7
■	Analisi delle persone	27
■	Selezione interna	46
■	Forza lavoro multigenerazionale	65
□	Riflessioni conclusive	87
□	Riconoscimenti	88
□	Metodologia	89

# 4 trend che cambieranno il tuo modo di assumere e trattenere i talenti

Percentuale di professionisti talent che ritengono questi trend molto importanti per il futuro del recruiting e dell'HR.



# 4 trend, 1 tema: empatia

**Mettere l'esperienza umana al centro dell'HR e del recruiting.**

Nel nuovo decennio, l'empatia trasformerà il modo in cui i datori di lavoro assumono e trattengono i talenti. Le aziende cercheranno di capire più a fondo i propri dipendenti per soddisfarne meglio le esigenze.

Molte sono già sulla buona strada. A fine 2019, quasi 200 CEO hanno firmato un nuovo "Statement on the Purpose of a Corporation" ("Dichiarazione sullo scopo di una società") che, anziché mettere gli interessi degli azionisti davanti a tutto, include fra i doveri di un'azienda anche quello di investire sui dipendenti.

Le aziende mostrano più empatia non solo per attrarre i candidati, ma anche per trattenere il personale in un'epoca in cui le aspettative su ciò che i datori di lavoro devono ai propri dipendenti sono sempre più alte.

L'empatia è alla base di tutti i trend di quest'anno: l'affermazione dell'**employee experience** con nuovi modi di andare incontro ai dipendenti; i primi passi dell'**analisi delle persone** con la sua enfasi sulla comprensione del comportamento umano; la riscoperta della **selezione interna** per favorire la crescita professionale entro le mura dell'azienda; la maturazione di una **forza lavoro multigenerazionale** che rende fondamentale valorizzare i punti di forza di ciascuno.

Nei nuovi anni '20, le persone saranno al centro di tutto.

## Employee experience

Saranno le aziende a lavorare per i dipendenti, non solo il contrario. I team HR stanno puntando tutto sull'employee experience per migliorare la retention e l'employer brand. Oltre a raccogliere feedback, le aziende devono collaborare attivamente con i dipendenti per creare un'esperienza positiva per tutti.

---

**77%** Percentuale di aziende che puntano sull'employee experience per aumentare la retention.

## Analisi delle persone

Da ormai un decennio le analisi promettono di rivoluzionare il recruiting e l'HR, ma fino a poco tempo fa erano solo le aziende più evolute a trarne vantaggio. Oggi siamo vicini a un punto di svolta, e presto i dati saranno accessibili a tutti. La capacità di capire e capitalizzare le analisi sta diventando una competenza indispensabile nel settore HR.

---

**242%** Aumento del numero di professionisti HR con competenze nell'analisi dei dati, negli ultimi 5 anni.

## Selezione interna

Ci sono buone probabilità che tu stia ignorando un pool di talenti promettente: chi lavora per te. Attualmente le assunzioni interne avvengono soprattutto quando è il dipendente a farsi avanti. Per i recruiter, è il momento di creare un programma ufficiale di selezione interna e di lavorare con il team formazione e sviluppo per fornire le competenze necessarie per il futuro.

41%

Aumento della durata dell'impiego presso le aziende che favoriscono la selezione interna rispetto a quelle che assumono più spesso esternamente.

## Forza lavoro multigenerazionale

Con l'innalzamento dell'età pensionabile e l'arrivo della Generazione Z, oggi la forza lavoro affianca giovani e meno giovani in un melting pot generazionale dove contano le capacità, non la data di nascita. Ma sta alle aziende aiutare i team composti da persone di età diverse a dare il meglio, creando le condizioni per collaborare e condividere le proprie conoscenze.

56%

Percentuale di aziende che hanno aggiornato le loro policy per attrarre una forza lavoro multigenerazionale.

Trend n.1

# Employee experience

Sarà la tua azienda a lavorare per  
i dipendenti, non solo il contrario.

# Lavorare insieme per creare un'esperienza migliore

## Le aziende iniziano a mettersi nei panni dei dipendenti.

Prima, la parola chiave era “conformarsi”: le aziende stabilivano le regole, e i dipendenti obbedivano. Ma ora che la caccia ai talenti si è fatta agguerrita e la forza lavoro è sempre più qualificata, il potere è passato nelle mani delle persone.

Oggi sempre più aziende valutano ogni azione attraverso la lente dell'employee experience (EX), che comprende tutto quello che il dipendente osserva e prova, e tutto quello con cui interagisce, nel contesto aziendale. È diversa dal coinvolgimento dei dipendenti: quello è il traguardo finale (chi è coinvolto è più motivato e produttivo), mentre l'EX è la strada per arrivarci.

**96%** Percentuale di professionisti talent che ritengono l'employee experience sempre più importante.



“Curare l’employee experience non significa fare qualcosa ai dipendenti, ma farlo per e con loro.”



**Mark Levy**

Ex Head of Employee Experience  
presso Airbnb e Allbirds

# Le quattro P dell'employee experience

Come pensare all'intero percorso e renderlo gestibile.

Il concetto di employee experience può spaventare: se si tratta dell'intera esperienza del dipendente, com'è possibile considerarne tutti gli aspetti? Il segreto è suddividerla in quattro componenti chiave: persone, posto, prodotto e processo. Per ogni fase saliente del percorso del dipendente, dall'assunzione all'uscita dall'azienda, cerca di capire e migliorare la qualità di ogni fattore.



## Persone

### Chi

- Rapporti con manager, team e leadership
  - Interazioni con clienti e fornitori
- 

## Posto

### Dove

- Spazio di lavoro
  - Opzioni lavorative flessibili
  - Equilibrio tra vita personale e professionale
- 

## Prodotto

### Cosa

- Il lavoro in sé e quanto è stimolante
  - Allineamento fra mansioni e livello di competenza
- 

## Processo

### Come

- Regole/norme sullo svolgimento e il riconoscimento del lavoro
- Grado di complessità di strumenti e tecnologie

# L'employee experience potrebbe essere il nuovo HR

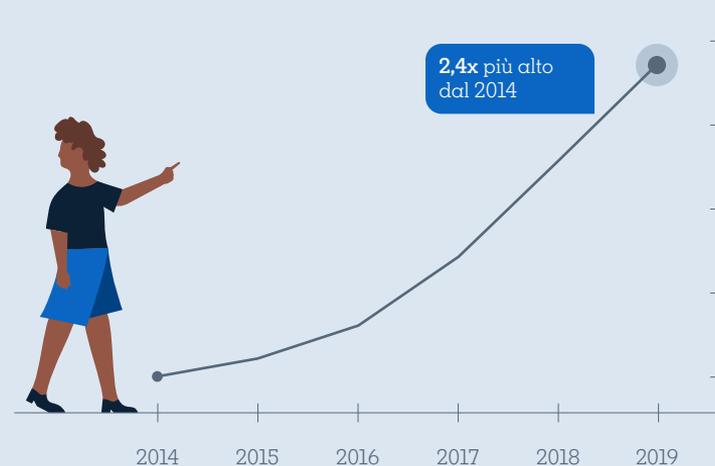
## Ampliare e riformulare una funzione aziendale tradizionale.

Nel mettere il dipendente al centro, le aziende stanno creando più ruoli legati all'employee experience. Le organizzazioni più grandi assumono personale EX dedicato, mentre nelle piccole imprese il team "Employee experience" sta sostituendo in blocco quello che un tempo era il reparto risorse umane.

Spesso questi nuovi ruoli EX sono ancora responsabili di funzioni HR come la gestione delle performance, la formazione e le retribuzioni, ma in più aiutano a definire altri aspetti chiave dell'employee experience, come le decisioni relative agli spazi di lavoro e le scelte tecnologiche.

## I ruoli legati all'employee experience sono in crescita

Numero di utenti di LinkedIn la cui qualifica attuale include l'espressione "employee experience".



# Un'ottima esperienza dà ottimi frutti

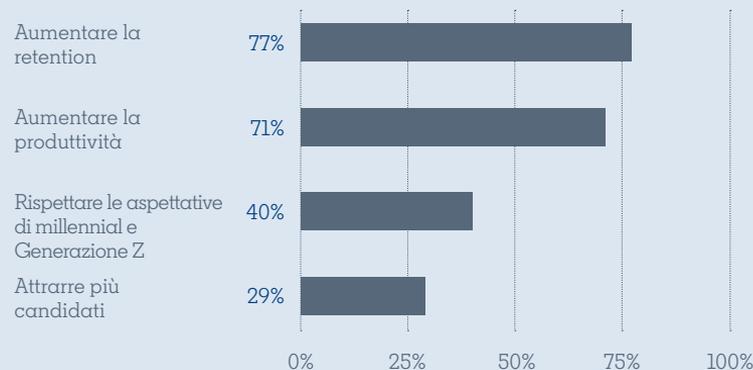
## Investire sull'EX è positivo per i profitti.

Ovviamente, le aziende non valorizzano l'EX solo per ragioni puramente altruistiche. Investono per migliorare l'esperienza di lavoro perché vogliono migliorare i risultati.

Oltre due terzi degli intervistati dicono di puntare sull'EX con la speranza di invogliare i dipendenti a restare più a lungo e di aumentare la produttività. E come dimostra la prossima pagina, è una speranza ben riposta.

## Perché le aziende investono sull'employee experience

Percentuale di professionisti talent che puntano sempre più sull'employee experience per i seguenti motivi:



# I benefici sono reali

## L'employee experience ha un forte impatto sull'azienda.

Viene naturale pensare che un'esperienza positiva invogli i dipendenti a restare, ma ora abbiamo i dati che lo dimostrano. Abbiamo esaminato 1000 aziende valutate sulla base di componenti chiave dell'EX, come la formazione e la flessibilità, quindi abbiamo incrociato le informazioni con i dati comportamentali raccolti su LinkedIn. I risultati parlano da sé.

Le aziende con un punteggio alto per:

Hanno registrato:

Retribuzione e benefit

Tasso di abbandono inferiore del 56%

Formazione dei dipendenti

Tasso di abbandono inferiore del 53%

Mission significativa

Tasso di abbandono inferiore del 49%

Condizioni di lavoro flessibili

Crescita della forza lavoro superiore del 137%

Direzione aperta ed efficace

Crescita della forza lavoro superiore del 143%

\*Rispetto ad aziende con punteggio basso per la stessa categoria.

# L'EX sta migliorando, ma la strada è ancora lunga

**I dipendenti hanno il 50% di probabilità di avere un'ottima esperienza.**

Due terzi (68%) degli intervistati dicono che l'EX è migliorata negli ultimi cinque anni, eppure solo la metà ritiene che sia positiva. È un dato gravissimo: se soltanto la metà dei dipendenti è soddisfatta dell'esperienza che offri, è probabile che tutti gli altri abbiano un rendimento ben al di sotto delle loro capacità, o che siano già a un passo dalle dimissioni.

Il 68%

dice che l'EX  
in azienda  
è migliorata negli  
ultimi 5 anni.

Solo il  
52%

dice che l'azienda offre  
un'esperienza positiva.

# La paga conta, ma fino a un certo punto

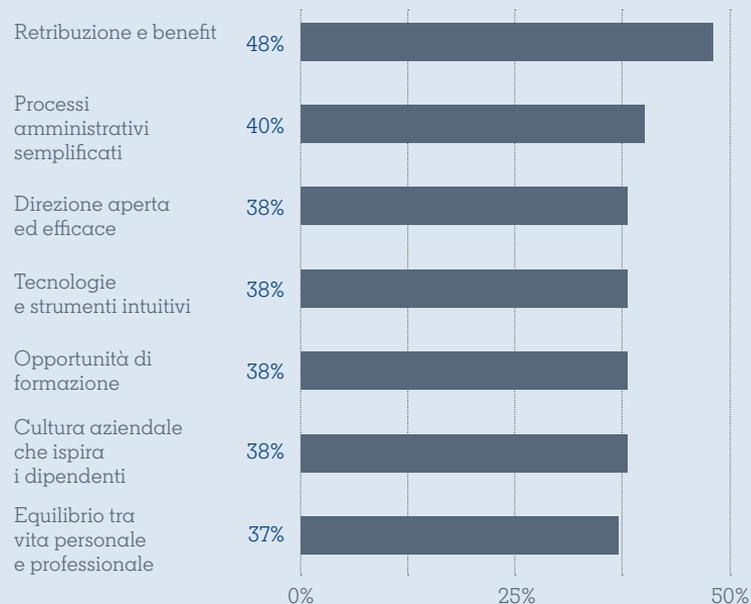
## Bisogna fare più attenzione alla gestione e agli strumenti.

Retribuzione e benefit sono l'aspetto dell'EX che necessita maggiormente di un miglioramento. Tuttavia, se da un lato uno stipendio inferiore a quello del mercato ha certamente un impatto negativo, andare ben oltre la media non farà altro che ridurre i profitti.

E anche se i compensi sono equi, ci sono comunque vari altri fattori dell'EX da considerare: non solo direzione e cultura, ma anche strumenti e processi. Viviamo in un'epoca in cui bastano pochi secondi per pagare una bolletta o comprare un paio di scarpe da uno smartphone: è normale aspettarsi la stessa velocità e semplicità anche sul lavoro.

## Aspetti da correggere nell'employee experience

Percentuale di professionisti talent secondo cui la propria azienda dovrebbe migliorare quanto segue:



# La distanza tra feedback e azione

## Colmare il gap è fondamentale per il coinvolgimento.

Uno dei fattori che influenzano negativamente l'employee experience può essere il fatto che, anche quando ascoltano i dipendenti, non sempre le aziende intraprendono azioni concrete. Per i dipendenti che non credono che la loro azienda metterà a frutto il loro feedback, le probabilità di perdere interesse crescono di 7 volte, secondo i dati di Glint.

Oggi esistono nuovi strumenti per colmare il gap fra feedback e azione. La tecnologia giusta può aiutare i leader a sviluppare abitudini positive basate su conversazioni periodiche con i team e incoraggiare azioni concrete a ogni livello dell'azienda.

1 su 3

Aziende che non mettono in pratica regolarmente il feedback dei dipendenti.



# L'EX è un'opportunità, ma serve impegno

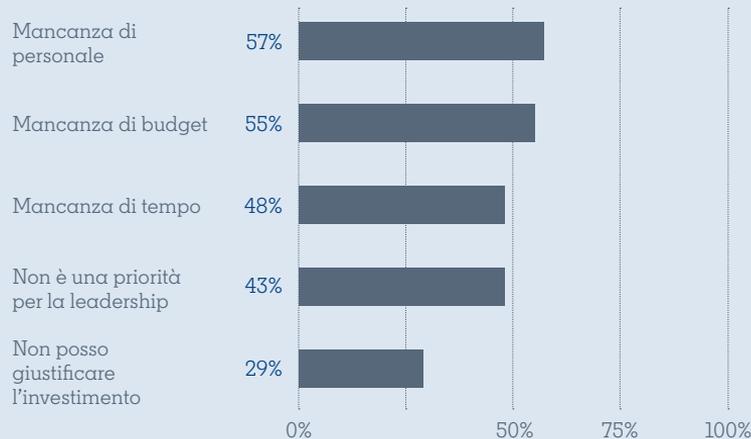
## Le aziende devono mettere mano al portafoglio.

Anche se per il 96% degli intervistati l'EX è importante, attualmente non vi si dedicano abbastanza risorse. In mancanza di un unico responsabile sta a tutti occuparsi dell'EX, a cominciare dalla leadership: se attenzione e rispetto vengono prima di tutto dall'alto, i dipendenti seguiranno l'esempio.

E quando avrai più risorse, assumendo un professionista EX dedicato potrai assicurarti di raggiungere gli obiettivi e di restare in linea con le esigenze dell'azienda. La buona notizia è che questi ruoli sono in crescita, segno che le aziende stanno iniziando a investire su questa importante priorità.

## Principali ostacoli al miglioramento dell'employee experience

Percentuale di professionisti talent per cui quelli che seguono sono ostacoli significativi al miglioramento dell'employee experience:



# Casística Employee experience



# Per la startup **Expel**, niente HR: qui si parla solo di employee experience

“Crediamo che se la nostra priorità è prenderci cura dei dipendenti, loro avranno cura dei clienti, e il resto verrà da sé.”



**Amy Rossi**

VP of Employee Experience presso Expel

## Opportunità

Quando Amy Rossi è stata assunta dall'azienda di cybersicurezza Expel come responsabile della gestione del personale, ha riflettuto a lungo sul nome da dare al suo dipartimento. “Risorse umane” le sembrava obsoleto e stigmatizzato, e non rispecchiava l'idea della carriera vista come una sorta di viaggio. Per Amy, il suo lavoro consisteva nel creare momenti chiave in questo percorso, perciò aveva più senso parlare di “employee experience”. Oggi, tre anni dopo e con Expel in piena espansione, l'EX deve salire ulteriormente di livello.

## Azione

Amy considera quattro aspetti per ottimizzare l'employee experience. I **manager** sono alla base dell'efficienza di un team, perciò ha creato un reparto formazione e sviluppo che fornisce training fin dal primo giorno di lavoro. I **mantra** aiutano a comunicare ciò che conta. Per esempio, uno dei mantra della leadership è “Ci prendiamo cura dei nostri dipendenti”. Expel sostiene perfino chi decide di lasciare l'azienda, a volte dando una mano a trovare un altro impiego. Grazie a **sistemi di misurazione**, Amy e il suo team possono monitorare i progressi e individuare eventuali problemi. Chiedono periodicamente ai dipendenti le loro impressioni tramite la piattaforma di instant messaging dell'azienda e ogni mese condividono i risultati collettivi. E poi è importante investire su **strumenti, processi e sistemi** in grado di favorire la crescita.

## Risultato

Anche se è ancora agli albori, il programma di management di Expel ha individuato 12 comportamenti che nel tempo verranno insegnati e ricordati ai manager. I mantra hanno dato risalto al messaggio dell'azienda, contribuendo a trasformare i dipendenti in ambasciatori. Il feedback dei dipendenti e le misurazioni trimestrali hanno evidenziato problemi che altrimenti sarebbero passati inosservati, come quando le comunicazioni frenetiche e i mille impegni quotidiani hanno rischiato di far perdere di vista la mission di Expel.

# Forrester misura accuratamente l'EX per rilevare gli ostacoli

“Trovare soluzioni con i dipendenti è molto più facile che trovare soluzioni per i dipendenti.”



**Sherri Kottmann**

Chief People Officer presso Forrester

## Opportunità

Nonostante una solida cultura aziendale e una forza lavoro molto motivata, Forrester aveva pochi indizi sui fattori che influivano sul coinvolgimento dei dipendenti. Sherri Kottmann, Chief People Officer, ha usato Glint per valutare meglio l'employee experience nel suo complesso, fornendo al suo team informazioni più immediate e precise. Da questa indagine sono emersi ostacoli nascosti, per esempio il disappunto dei dipendenti circa la politica dell'azienda in materia di congedi parentali. Così, una prova aneddotica si è trasformata in un feedback quantificabile.

## Azione

Forte delle informazioni raccolte con l'indagine Glint e di nuovi dati sul mercato, Sherri ha potuto fornire prove più convincenti sulla necessità di migliorare la politica dei congedi parentali dell'azienda. Il sondaggio ha anche rivelato problemi relativi all'esperienza di congedo, prima, durante e dopo l'arrivo di un bambino. In collaborazione con un gruppo di dipendenti, il team di Sherri ne ha mappato il percorso e ha scoperto un certo grado di confusione e senso di colpa tra chi va in congedo, chi subentra ai colleghi assenti e i dirigenti che gestiscono l'esperienza. Il team ha quindi coinvolto i dipendenti nello sviluppo di una guida strutturata per il futuro.

## Risultato

L'azienda ha migliorato la politica dei congedi prevedendo più tempo libero e una retribuzione più alta, e ha standardizzato gli aspetti che contribuiscono a creare un'esperienza positiva. I dipendenti si sono sentiti ascoltati, coinvolti e orgogliosi di lavorare per un'azienda che si prende cura delle persone in un momento così delicato e importante della loro vita. Forrester punta a replicare questo approccio e coinvolgere i dipendenti per migliorare altri aspetti della loro esperienza.

# I dipendenti di Chalhoub prosperano con l'aiuto della tecnologia

“L'EX non è fatta solo di eventi divertenti.  
L'obiettivo è far sentire le persone sicure e felici  
in modo che possano dare il meglio di sé.”



**Wassim Eid**  
CHRO presso Chalhoub Group

## Opportunità

Chalhoub Group è un distributore e rivenditore di marchi di lusso in Medio Oriente con oltre 12.500 dipendenti. Sapendo che i dipendenti sono fondamentali per fornire ai clienti un'esperienza eccezionale, l'azienda ha preso la decisione strategica di istituire una funzione People Experience all'interno del dipartimento HR. Il compito della nuova funzione è comprendere e rivedere l'esperienza dei dipendenti nelle diverse fasi del loro ciclo di vita, con l'obiettivo di conquistare il cuore dei clienti. Una parte fondamentale della trasformazione è stata digitale.

## Azione

L'azienda ha collaborato con dipendenti e startup per implementare otto piattaforme digitali. Ad esempio, brevi sondaggi con dashboard per mostrare ai leader ciò che sta a cuore al personale e quello che la direzione deve fare per migliorare. O MyChalhoub, un'app interna che mette in contatto i dipendenti nei vari uffici in nove Paesi offrendo loro una piattaforma per condividere successi, sfide e soluzioni.

## Risultato

Le nuove piattaforme tecnologiche sono state accolte molto bene: il tasso di adozione della sola app MyChalhoub è del 70%. Il successo nasce dalla scelta del gruppo di coinvolgere i dipendenti nel processo decisionale, anziché implementare una tecnologia solo in nome della modernità.

# 5 consigli per migliorare l'employee experience

### Consiglio 1

# Ascolta e agisci, sempre.

Guadagnerai credibilità fra i dipendenti se agirai in modo tempestivo sul loro feedback. La chiave sta nel fare sondaggi frequenti per creare un flusso continuo di feedback e azione. Se non puoi intervenire immediatamente, assicurati di chiarirlo subito.

### Consiglio 2

# Mappa il percorso.

Scopri i momenti che contano di più nel percorso del dipendente, individuando fasi ed esperienze salienti tramite colloqui, focus group e sondaggi. La tua EX è unica, perciò queste informazioni possono arrivare solo dai tuoi dipendenti.



### Consiglio 3

## Condividi la responsabilità.

Pensa sempre a come potresti coinvolgere i dipendenti nell'individuare e risolvere i problemi. Iniziare a lavorare con e per loro richiede un cambio di mentalità. Serve una nuova piattaforma formativa? Invece di lasciare la decisione al team formazione e sviluppo, chiedi ai dipendenti come preferiscono imparare.

#### Consiglio 4

## Fai piccoli passi.

Invece di stravolgere tutto per aggiustare un sistema che non funziona, prova con una piccola modifica e osserva i risultati. Per capire da dove iniziare, puoi porre domande come “Qual è la prima cosa che cambiereste nell’esperienza di onboarding?” o “Se poteste eliminare una sola delle nostre regole, quale sarebbe?”. Non sottovalutare la potenza dei piccoli miglioramenti.

#### Consiglio 5

## Scegli la trasparenza.

Spiega dove vengono investiti tempo e denaro. Condividi i risultati del feedback in modo tempestivo e trasparente. I dipendenti vogliono un dialogo aperto e la sincerità è la chiave per guadagnare fiducia, perciò comunica i progressi e i dettagli dei progetti in corso ogni volta che è necessario.

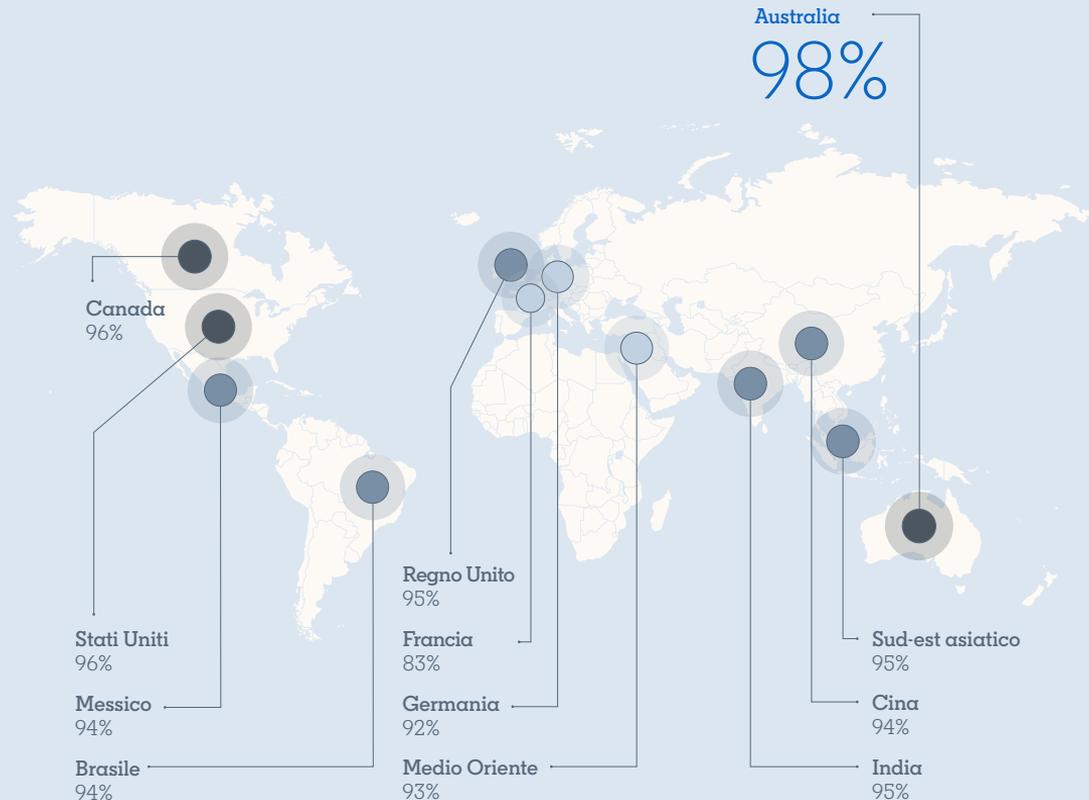
# Employee experience: dove conta di più

Percentuale di professionisti talent per cui l'employee experience sarà molto importante per il futuro dell'HR e del recruiting.

Media globale

94%

- I primi 3
- Fascia media
- Gli ultimi 3



Trend n.2

# Analisi delle persone

Informazioni dettagliate plasmeranno le decisioni in materia di talenti a ogni livello.

# L'analisi delle persone è sempre più mainstream

**Prima riservate alle aziende più evolute, ora queste informazioni sono accessibili a tutti.**

Nell'ultimo decennio, la rivoluzione innescata dall'analisi delle persone è stata vista come l'inizio di una nuova era per l'HR. Il problema è che è stata una rivoluzione per pochi.

Anche se alcune aziende sfruttano da anni l'analisi delle persone, la maggior parte è ancora ferma alle basi. Ma le cose stanno per cambiare.

55%

Professionisti talent che affermano di avere ancora bisogno di aiuto con l'abc dell'analisi delle persone.

73%

Professionisti talent secondo cui l'analisi delle persone sarà una priorità per la loro azienda nei prossimi 5 anni.

“Sfruttare l’analisi delle persone significa poter dire ai tuoi partner in affari che li aiuterai a rispondere alle loro domande fornendo le prove giuste al momento giusto.”



**Nigel Dias**

Managing Director presso 3N Strategy



# L'analisi delle persone: scenari di utilizzo

**Come le aziende usano i dati oggi, e come intendono farlo in futuro.**

L'analisi delle persone può spaventare se considerata nel suo complesso, ma diventa più gestibile se si scompone in specifici scenari di utilizzo.

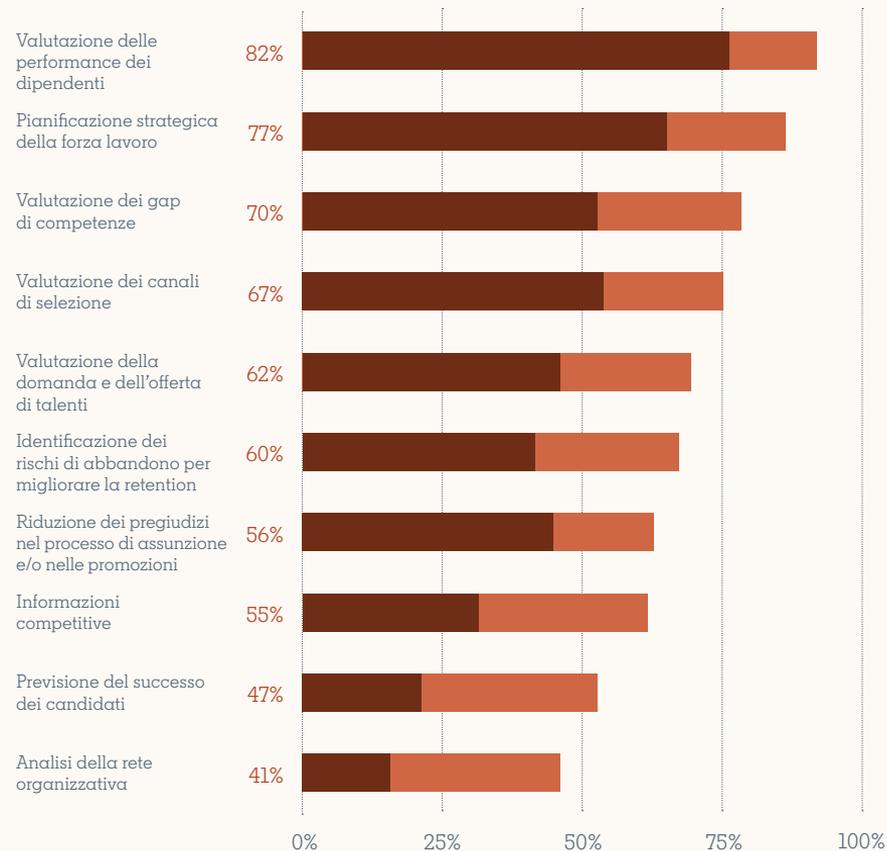
Gli aspetti a cui oggi viene applicata più spesso includono la valutazione delle performance dei dipendenti e la pianificazione della forza lavoro. Dopodiché, viene usata anche per studiare la pipeline di talenti. Le aziende utilizzano i dati per valutare i canali di selezione, individuare gap di competenze e capire le dinamiche domanda/offerta.

Per apprezzare appieno il potenziale impatto dell'analisi delle persone, è utile considerare anche l'uso che le aziende intendono farne in futuro: gli aspetti più in crescita includono l'analisi delle informazioni competitive, dei rischi di abbandono e delle probabilità di successo dei candidati.

# Le pratiche di analisi delle persone più in uso oggi e nel 2025

Percentuale di professionisti talent che dice che la propria azienda sta usando queste pratiche o intende farlo nei prossimi 5 anni.

■ Attualmente in uso ■ Uso futuro



# Con i dati diventi influencer

## La capacità di capire le analisi sta diventando una competenza indispensabile.

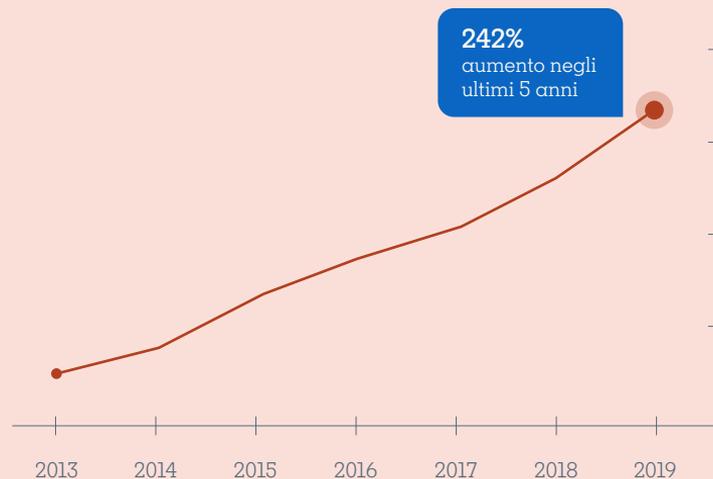
La selezione dei talenti ha ormai un ruolo decisivo nell'economia globale. Di conseguenza, i professionisti talent devono applicare un approccio più che mai strategico.

Ovviamente per influenzare le decisioni di un'azienda non basta qualche buona intuizione: servono dati concreti. Perciò, non stupisce che oggi sempre più professionisti HR abbiano competenze nell'analisi dei dati.

“Fornire informazioni a sostegno del processo decisionale è la missione principale dell'analisi delle persone” dice **David Green**, esperto del settore. “Facendo leva sui dati, potrai consigliare l'azienda con più sicurezza.”

## L'analisi dei dati nell'HR è in crescita

Aumento percentuale del numero di professionisti HR con competenze di analisi dei dati negli ultimi 5 anni.



# Le cinque fasi dell'analisi delle persone

## Dalle operazioni di base alle pratiche più avanzate.

Per implementare correttamente l'analisi delle persone dovrai seguire le cinque fasi qui a destra. In genere le prime due non sono un problema, ma molti hanno difficoltà quando si tratta di trarre conclusioni e metterle in pratica.



**Raccogliere**  
dati in modo organizzato.

Sappi che ti servirà tempo, perché di solito le informazioni HR sono distribuite su più sistemi: selezione, formazione, compliance e altro.

**Mantenere**  
dati puliti e accurati sulle persone

Per mettere ordine fra le informazioni dovrai tra le altre cose sviluppare un dizionario dei dati e definire la governance.

**Analizzare**  
i dati per ottenere informazioni significative.

Farsi le domande giuste sui dati raccolti è il punto di partenza per affrontare qualsiasi progetto.

**Agire**  
sulle informazioni per risolvere i problemi.

L'azione comincia stabilendo a che punto sei e dove vuoi arrivare, e poi facendo il primo passo.

**Capitalizzare**  
le informazioni predittive per ottenere un vantaggio competitivo.

Ottimizza l'analisi dei dati ricorrendo a esperti e tecniche avanzate, come i modelli multidimensionali.

# Molti sono sulla buona strada

## La difficoltà maggiore è capitalizzare le informazioni.

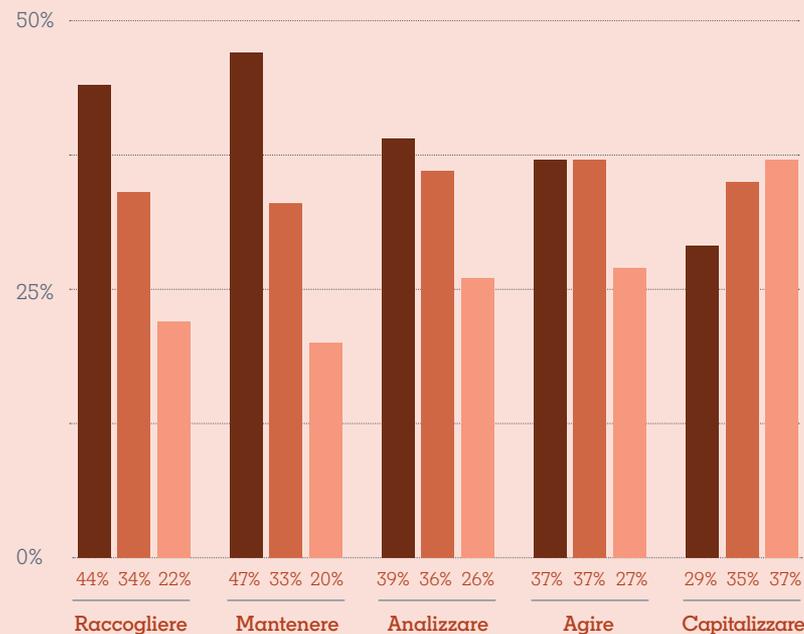
Quasi la metà delle aziende non ha problemi a mantenere dati puliti e accurati, la base portante per ogni pratica di analisi delle persone. I numeri scendono nella fase “Analizzare”: solo il 39% degli intervistati si dice capace di ricavare informazioni utili dai dati.

E c'è un calo simile nel passaggio fra “Agire” (cioè usare le informazioni per risolvere problemi esistenti) e “Capitalizzare”, che significa sfruttare le informazioni per cogliere nuove opportunità. Ad esempio, molti potrebbero intervenire senza problemi dopo un picco di abbandono, ma solo pochi saprebbero assumere in modo proattivo prima di un picco di domanda.

## Come le aziende valutano le proprie performance in fatto di analisi delle persone

Percentuale di professionisti talent che ritengono che le performance della propria azienda nelle seguenti fasi dell'analisi delle persone siano buone, discrete o scarse.

■ Buone ■ Discrete ■ Scarse



# Fai attenzione a governance, privacy e sicurezza dei dati

## Fai attenzione a non correre rischi.

Quando si sfrutta l'analisi delle persone, è di assoluta importanza trattare con attenzione i dati raccolti. Già l'essere in possesso di dati comporta dei rischi, come responsabilità legali, possibili attacchi informatici o decisioni sbagliate che possono minare la fiducia dei dipendenti.

Passaggi chiave per garantire fiducia e trasparenza:

### Passaggio 1

#### Coinvolgi i dipendenti.

Crea policy trasparenti che spieghino i vantaggi della raccolta e dell'analisi dei dati per il lavoro e la carriera dei dipendenti.

### Passaggio 2

#### Verifica dove si trovano i dati del personale.

Mappa il flusso dei dati da e verso i sistemi, inclusi i motori di analisi, e implementa strumenti come un dizionario dei dati. La documentazione è essenziale per il controllo qualità.

### Passaggio 3

#### Coinvolgi altri dipartimenti.

Per valutare meglio i rischi e affrontare gli eventuali problemi in modo olistico, assicurati di coinvolgere il dipartimento IT, HR e legale nella governance dei dati.

“Se creiamo fiducia e usiamo i dati delle persone in modo etico, possiamo trarne benefici importanti sia per l’azienda, sia per le persone che vi lavorano.”



**David Green**

Esperto di analisi delle persone

# 3 guide per iniziare con l'analisi delle persone



## Guida 1

# Lanciare un progetto pilota

Un piccolo progetto pilota con obiettivi chiari può dimostrare l'utilità delle analisi e aiutarti a ottenere più sostegno dall'azienda. Prima di iniziare, collabora con la leadership per individuare un problema che tutti ritengono valga la pena studiare.

Ad esempio, capire le ragioni del turnover è un obiettivo diffuso con un ROI chiaro. “Di solito un progetto di analisi incentrato sull'abbandono si ripaga rapidamente” fa notare l'esperto di analisi globale Josh Bersin.

Trova alleati  
e prepara un piano.

Individua uno sponsor esecutivo e colleghi che possano contribuire con la loro esperienza. Assicurati che gli stakeholder abbiano una visione comune del perché il progetto è importante e dei criteri del successo. Definisci le tempistiche con tappe e scadenze.

Raccogli e analizza  
i dati rilevanti.

Assicurati di avere la giusta quantità di dati, della giusta qualità, per ricavare informazioni statisticamente significative. Lavora con gli stakeholder per arrivare a conclusioni ponderate. Puoi usare tabelle e grafici per visualizzare i dati e dare risalto alla storia che raccontano.

Condividi risultati  
e proposte.

Presenta le tue conclusioni e i passi successivi, facendo una proiezione dei costi e dei vantaggi delle tue proposte. Dopo aver dimostrato l'utilità del progetto e ottenuto l'appoggio dei leader, potrai sostenere la necessità di un investimento più consistente.

## Guida 2

# Affrontare qualsiasi problema con il modello IMPACT

Mentre ti prepari a collaborare con i vari stakeholder, puoi fare riferimento a questa guida del team di analisi delle persone di LinkedIn per strutturare il flusso di lavoro.

	<b>Domanda</b>	<b>Azione da intraprendere</b>	<b>Stakeholder responsabile</b>
Identificare	Qual è il problema aziendale che vogliamo risolvere?	Prepara la definizione del problema, avanza un'ipotesi e verifica la conformità legale.	Azienda
Misurare	Qual è la priorità strategica del problema?	Misura la gravità del problema e definisci i parametri del successo.	Team analisi delle persone e azienda
Pianificare	Qual è il piano per la raccolta delle informazioni e l'azione?	Confronta la situazione con analisi passate, e pianifica i test necessari e la raccolta dei dati.	Team analisi delle persone e azienda
Analizzare	Quali sono i risultati delle analisi?	Trova informazioni spendibili e conferma la validità statistica.	Team analisi delle persone
Comunicare	Che cosa possiamo proporre, e come?	Scegli il mezzo migliore per comunicare risultati e proposte, e prepara un piano per monitorare l'impatto.	Team analisi delle persone e azienda
Tracciare	Qual è l'impatto delle azioni intraprese?	Monitora i risultati dopo l'intervento e comunica eventuali scoperte importanti.	Team analisi delle persone e azienda

## Guida 3

# Usare le analisi per pianificare la forza lavoro

Uno degli utilizzi più comuni delle analisi è la pianificazione delle future esigenze di personale. Per partire con il piede giusto, segui questi consigli di **Ross Sparkman**, autore di “Strategic Workforce Planning: Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth”.

Stima la domanda futura dell'azienda.

Prima di tutto devi valutare quante assunzioni serviranno nei prossimi mesi o anni, per nuovi ruoli e per sostituzioni. Raccogli quanti più dati possibile sul turnover attuale e lavora con gli esperti di strategia per capire quando e come si verificherà una crescita.

**Esempi di dati:** tassi di abbandono, tassi di pensionamento, correlazioni storiche tra forza lavoro e produzione, vincoli di budget, feedback dai manager sul campo.

Valuta il mercato esterno dei talenti.

Dopo aver valutato le esigenze future, studia il mercato esterno per capire dove trovare i pool adatti in termini di competenze, diversità, anzianità e altri fattori.

**Potenziali fonti dei dati:** strumenti HR (come LinkedIn), report governativi e macro trend, come popolazione, formazione e migrazione.

Avanza le tue proposte.

Come trovare i talenti che servono all'azienda? Potrebbe essere sufficiente suggerire di concentrarsi su un'area geografica particolare. Ma se invece le analisi dimostrano che le esigenze dell'azienda sono incompatibili con il panorama dei talenti, allora la proposta dovrà essere più creativa.

**Possibili soluzioni:** aprire un ufficio in una località diversa. Pianificare l'avvicendamento e fare leva sulla retribuzione per diminuire l'abbandono. Avviare un programma interno di formazione per dotare la forza lavoro delle competenze necessarie.

# Casistica

## Analisi delle persone



# Discovery

## crea una dashboard per prevedere l'abbandono

“Con l'apprendimento automatico, la precisione continua a migliorare. E poi puoi integrare nuove simulazioni.”



**Tswelo Kodisang**

Chief People Officer presso Discovery Limited

### Opportunità

Discovery Limited, un'organizzazione internazionale di servizi finanziari con sede a Sandton, in Sudafrica, ha investito sull'analisi per combattere l'abbandono nella sua forza lavoro di 16.000 dipendenti.

### Azione

Nel 2017, l'azienda ha iniziato a costruire una “dashboard del capitale umano” che acquisisce dati relativi a struttura organizzativa, personale, aspetti demografici, recruiting, retention, coinvolgimento dei dipendenti, diversità e inclusione, benessere dei dipendenti, retribuzione e altro ancora. La dashboard ha messo in luce informazioni come i livelli di abbandono dei top performer con competenze critiche, i trend demografici, e i costi legati al turnover e ai processi di selezione.

### Risultato

Ora l'azienda ha un modello statistico per prevedere l'abbandono. Grazie a questi dati, la leadership può modificare la propria strategia di coinvolgimento dei dipendenti e lavorare preventivamente con chi risulta a rischio di fuga. I livelli di abbandono sono già diminuiti da oltre il 16% a meno del 12%, con un conseguente risparmio sui costi. Il modello utilizza l'apprendimento automatico per fornire risultati via via più precisi con ogni nuovo afflusso di dati, aumentando la fiducia dell'azienda e spingendo sempre più leader a utilizzare i dati della dashboard.

# E.ON usa profili tipo per analizzare l'esperienza di candidati e dipendenti

“Analizzando i percorsi dei dipendenti possiamo ricavare proprio i dati che ci servono per migliorare i nostri processi. Soprattutto, possiamo concentrarci sulle problematiche rilevanti e stabilire la priorità dei progetti in base alle esigenze di candidati e dipendenti.”



**Jamina Kleine**

Global HR Project Lead for Digital Cultural Transformation presso E.ON

## Opportunità

E.ON è un fornitore privato di energia con sede a Essen, in Germania, che opera a livello internazionale e conta circa 75.000 dipendenti. Nell'ambito della sua iniziativa di trasformazione, l'azienda voleva analizzare l'esperienza di diversi gruppi target alle prese con i processi di selezione, onboarding e formazione.

## Azione

L'azienda sta testando una serie di percorsi e profili tipo basati su generazione (ad esempio Generazione Z o millennial), tipo di ruolo (collaboratore individuale o dirigente) e dipartimento (ingegneria, vendite ecc.). Tramite l'ascolto digitale, E.ON raccoglie feedback nei principali punti di contatto di ciascun percorso.

## Risultato

I profili tipo consentono di raccogliere informazioni mirate per rendere più efficaci i percorsi di candidati e dipendenti. Mettono in luce gli aspetti più problematici per ciascun gruppo target e rendono possibile un sistema di feedback continuo per misurare e ottimizzare i processi. Ad esempio, l'analisi con i profili tipo ha dimostrato che è prima di tutto l'esperienza dell'utente con gli strumenti digitali a dover essere migliorata per creare un percorso più semplice e veloce.

# Globant crea una piattaforma di riconoscimento che fornisce analisi sugli influencer aziendali

“Il nostro strumento ci fornisce tante informazioni sugli uffici più connessi. Possiamo vedere il flusso del feedback e dei riconoscimenti.”



**Guillermo Willi**  
Chief People Officer presso Globant

## Opportunità

Globant, una società internazionale di servizi IT e tecnologia software con sede a Buenos Aires, sta utilizzando l'analisi della rete organizzativa per studiare le interazioni tra i vari team e le varie aree geografiche. Con oltre 11.000 dipendenti in 17 Paesi, era importante saperne di più sulle dinamiche fra i team in modo da poter migliorare la retention ed esaltare la cultura aziendale.

## Azione

L'azienda ha avviato un progetto pilota con una piattaforma di riconoscimento peer-to-peer, chiamata StarMeUp OS, che permette ai dipendenti di assegnare delle stelle ai colleghi che conseguono risultati in linea con i valori dell'azienda. La piattaforma consente all'azienda di identificare influencer positivi all'interno dell'organizzazione e di avere un quadro più accurato e misurabile della collaborazione fra i team.

## Risultato

Globant ha notato che i dipendenti che inviano o ricevono più stelle hanno 6 volte più probabilità di restare in azienda. Le persone che inviano e ricevono molte stelle stanno dimostrando di essere forti influencer che possono fungere da “ambasciatori culturali” quando Globant apre un ufficio in un nuovo Paese. La piattaforma a stelle è stata ritenuta così efficace che ora Globant la commercializza anche ad altre aziende.

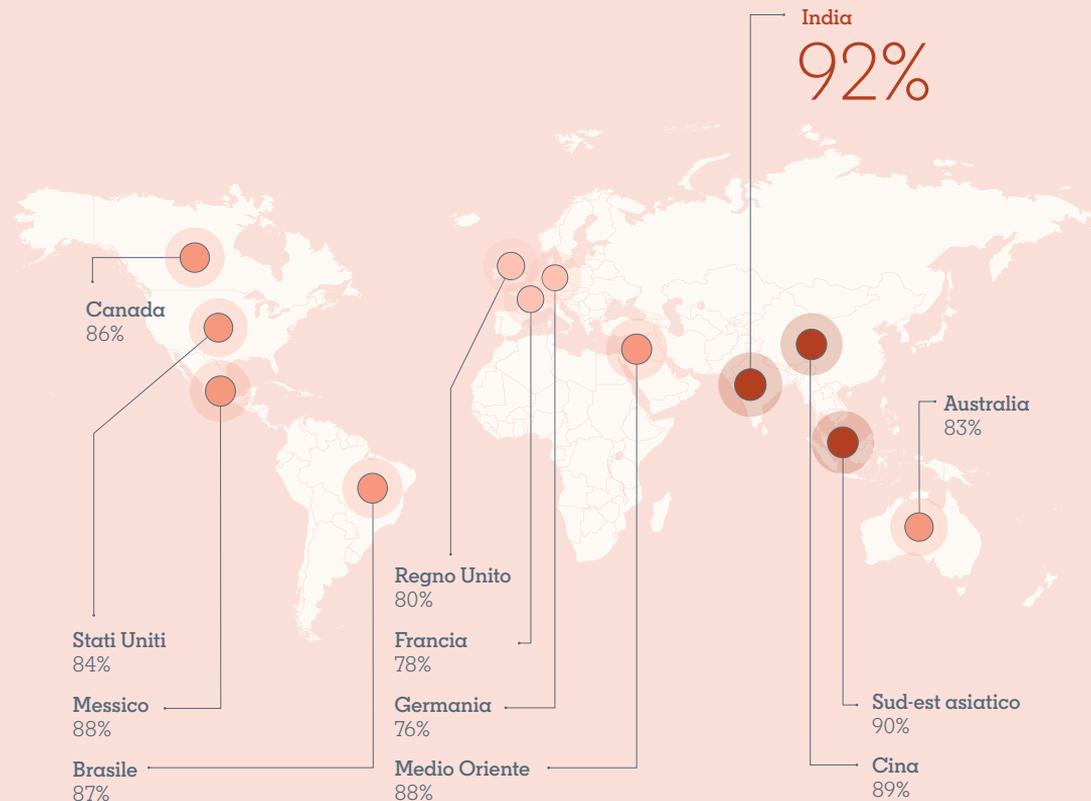
# Analisi delle persone: dove conta di più

Percentuale di professionisti talent per cui l'analisi delle persone sarà molto importante per il futuro dell'HR e del recruiting.

Media mondiale

85%

- I primi 3
- Fascia media
- Gli ultimi 3



Trend n.3

# Selezione interna

Le prossime persone che assumerai verranno dalla tua azienda, se saprai trovarle.

# La rinascita della selezione interna

**I professionisti talent stanno riscoprendo un pool prezioso.**

Un tempo le aziende coprivano i ruoli aperti con le promozioni, accompagnando i dipendenti in un percorso professionale lungo tutta la vita. Poi, negli ultimi decenni, hanno iniziato ad assumere talenti sottraendoli ad altre aziende. Le persone che arrivavano da fuori erano già formate e più facili da assumere, perché saltavano da un datore di lavoro all'altro per fare carriera.

Oggi assistiamo a un graduale ritorno della selezione interna. Secondo i dati di LinkedIn, i cambiamenti di ruolo all'interno delle aziende (per promozione, trasferimento o spostamento a pari livello) sono cresciuti del 10% negli ultimi cinque anni.

Perché? Perché le aziende stanno cominciando a riscoprire i vantaggi economici legati alla scelta di personale interno. In più, i programmi di formazione permettono di arricchire le competenze della forza lavoro esistente, riducendo la necessità di cercarle altrove.

73%

Professionisti che ritengono la selezione interna sempre più importante per la loro azienda.

+10%

Aumento della selezione interna dal 2015.



“Ci si concentra tanto sul mercato esterno dei talenti, e non abbastanza sui talenti che sono già sotto il nostro tetto.”



**Chuck Edward**

Head of Recruiting presso Microsoft

# Il vantaggio: più retention e meno onboarding

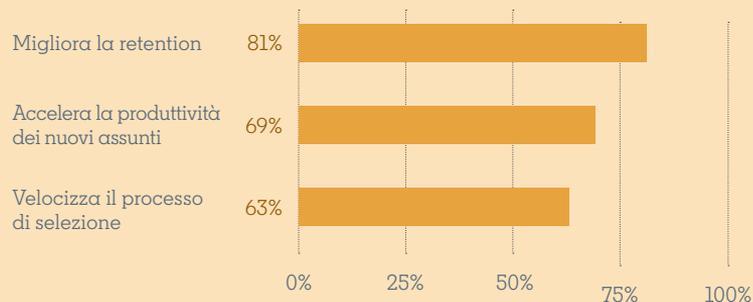
## Quando si seleziona internamente, il risparmio è notevole.

Il vantaggio della selezione interna che viene citato più spesso è l'aumento della retention. Promuovere o trasferire i dipendenti verso ruoli più adatti a loro significa tenere alto il morale, creare un'esperienza più positiva e invogliarli a restare più a lungo. L'impatto sui profitti è enorme: considerando un'azienda di medie dimensioni, il turnover per mancanza di opportunità di carriera costa 49 milioni di dollari all'anno.<sup>1</sup>

Inoltre, i candidati interni raggiungono la piena produttività in meno tempo rispetto a quelli esterni: dato che conoscono già i sistemi, i processi e la cultura dell'azienda, non ci sarà bisogno di formarli da zero. E la loro conoscenza dell'organizzazione sarà un ulteriore grande vantaggio. Massimizzando le assunzioni interne, le aziende possono evitare i costi legati al dover ricominciare ogni volta da capo.

## Perché la selezione interna conta

Percentuale di professionisti talent secondo cui la selezione interna fornisce i seguenti vantaggi:



I dipendenti restano il  
**41% più a lungo**

nelle aziende che favoriscono la selezione interna rispetto a quelle che assumono più spesso esternamente.

# Oggi la selezione interna parte dai dipendenti

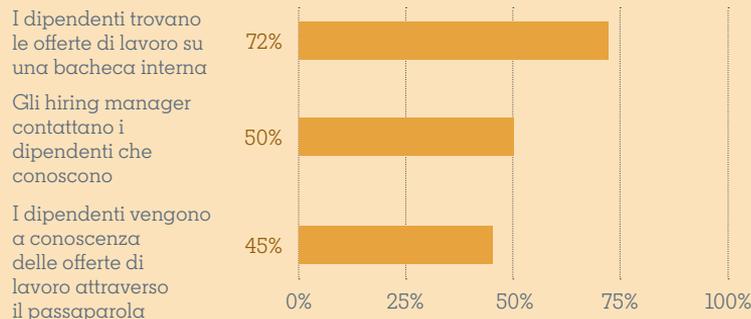
## I team di recruiting sono largamente passivi.

Pur con tutti i vantaggi promessi dalla selezione interna, le aziende che hanno adottato un processo dedicato sono ancora poche. I professionisti talent segnalano che la maggior parte dei trasferimenti interni avviene quando i dipendenti si fanno avanti per un'opportunità, o quando vengono contattati da un hiring manager che li conosce.

In pratica, è soprattutto questione di fortuna. Per i recruiter è ormai tempo di assumere un ruolo più attivo e intenzionale nella selezione interna.

## Come vengono selezionati i candidati interni

Percentuale di professionisti talent che affermano che la loro azienda individua i candidati interni principalmente in questi modi:



# Le contraddizioni della selezione interna

## I manager si tengono stretti i talenti? Male.

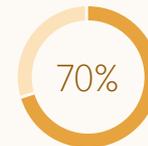
La maggior parte dei professionisti talent (65%) riconosce che la propria azienda deve migliorare la selezione interna. Il più grande ostacolo, però, sono i manager stessi, che comprensibilmente non vogliono separarsi dai talenti migliori. Il problema è che se i top performer non possono lasciare il team per un ruolo più gradito, saranno più propensi a lasciare del tutto l'azienda.

Un altro ostacolo è il fatto che scegliendo candidati interni è più difficile diversificare la forza lavoro. Ma paradossalmente, è proprio la diversità a risentire dell'assenza di una procedura di selezione interna formale. Quando ci si affida a un sistema casuale, non strutturato, è più probabile che le persone si affidino a reti informali che rischiano di fortificare i gruppi e i pregiudizi esistenti.

## I 3 principali ostacoli alla selezione interna

Percentuale di professionisti talent che citano i seguenti ostacoli alla selezione interna.

I manager non vogliono separarsi dai talenti



Non ci sono abbastanza candidati interni qualificati



È più difficile diversificare la forza lavoro



“I dipendenti non ci appartengono.  
Se qualcuno assume una persona del  
tuo team, non te la sta rubando. I due  
manager devono collaborare per il bene  
dell’azienda.”



**Chuck Edward**

Head of Recruiting presso Microsoft

# Creare un programma di selezione interna

## Formalizza i processi di selezione interna per migliorare i risultati.

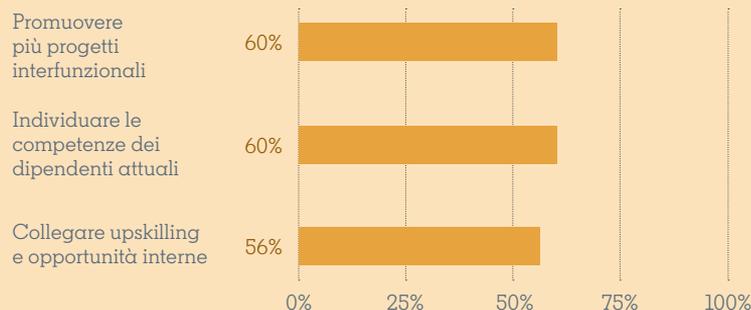
Nella maggior parte delle aziende, le assunzioni interne hanno luogo anche quando non esiste un programma strategico. La differenza è che quando avvengono in modo informale tramite segnalazioni personali, spesso i risultati sono peggiori.

Uno studio condotto su 11.000 assunzioni interne e pubblicato sull'**Harvard Business Review** ha rilevato che il rendimento dei dipendenti assunti tramite segnalazioni informali, basate sui rapporti personali, è stato sempre inferiore a quello dei candidati selezionati con processi più formali.

Per non cadere in questa trappola, le aziende devono adottare programmi appositi o migliorare quelli esistenti. In base al nostro sondaggio, un programma ben fatto deve promuovere più progetti interfunzionali, mappare le competenze dei dipendenti attuali e creare un collegamento tra upskilling e opportunità.

## I modi migliori per ottimizzare la selezione interna

Percentuale di professionisti talent che citano i seguenti modi per migliorare la selezione interna.



# Recruiting e L&D: la nuova super coppia

## Una collaborazione più stretta è un vantaggio per le aziende.

Oggi solo pochi team di talent acquisition e formazione e sviluppo (Learning and development, L&D) collaborano per colmare i gap di competenze. Lavorando a comparti stagni, i recruiter optano per la selezione esterna anziché per l'alternativa più economica, cioè l'upskilling dei candidati interni. Nel frattempo, i leader L&D creano programmi di formazione che non sempre sono legati a specifici ruoli e necessità. Queste inefficienze inizieranno a sparire se le aziende imporranno una collaborazione più stretta fra recruiting e L&D.

Facendo squadra, tu e i colleghi L&D potrete orientare insieme la formazione per dotare i dipendenti delle competenze richieste dai ruoli che devi coprire. Una scelta vincente anche per i dipendenti, dato che investire sulla loro crescita professionale migliora la retention: la maggior parte afferma che rimarrebbe più a lungo in azienda se ci fossero più opportunità di sviluppo.

### Professionisti L&D

23%

Professionisti che affermano di collaborare con i recruiter per individuare i gap di competenze e i ruoli difficili da coprire.

### Dipendenti

73%

Dipendenti che rimarrebbero più a lungo in azienda se ci fossero più opportunità di sviluppo.<sup>2</sup>

# 6 consigli

per migliorare la  
selezione interna

### Consiglio 1

## Fatti avanti attivamente.

Oggi dietro alla maggior parte delle assunzioni ci sono gli hiring manager o i dipendenti stessi: i recruiter devono giocare un ruolo più decisivo. La chiamata di un recruiter interno può essere positiva per la retention, anche quando l'interessato sceglie di non cambiare ruolo. È un riconoscimento che fa sentire il dipendente rispettato e valorizzato.

### Consiglio 2

## Formalizza il processo per aumentare la diversità.

In assenza di un processo formale, i trasferimenti in azienda avvengono spesso tramite le reti e i rapporti esistenti, cosa che può scoraggiare la diversità. La selezione interna dovrebbe essere strutturata e proattiva, senza che ci si aspetti che siano i dipendenti a trovare nuove opportunità.



### Consiglio 3

## Collabora con il team L&D.

Se aiuterai i talenti a riqualificarsi per il futuro, anziché selezionare candidati con un bagaglio fisso di competenze, avrai un pool molto più ampio. Lavora con i colleghi L&D per individuare le competenze mancanti e le opportunità di upskilling per colmare eventuali lacune.

#### Consiglio 4

## Non cercare la perfezione.

Esterno o interno che sia, nessun candidato avrà mai il 100% delle competenze e dell'esperienza che servono. Preparati a offrire ai talenti sostegno e formazione durante il passaggio a un nuovo ruolo. "Nessuno è perfettamente pronto per il suo prossimo lavoro" dice Chuck Edward di Microsoft. "Perciò non vale la pena complicarsi la vita."

#### Consiglio 5

## Dimostra i vantaggi.

Dai ai manager dei buoni motivi per separarsi da un top performer. Usa dati e aneddoti per spiegare come sia una scelta vincente per l'azienda, ma anche per loro e il loro team. Inoltre, potresti inserire la selezione interna nella valutazione delle performance, offrendo incentivi legati a retribuzione e avanzamento di carriera.

## Consiglio 6

# Offri ai dipendenti un'ottima esperienza di candidatura.

Ogni candidatura merita una risposta educata, anche quando si tratta di un rifiuto basato su un modello. Offri un'esperienza positiva anche a chi non viene scelto. Un'idea? Un hiring manager potrebbe parlare con i candidati per fornire consigli e discutere le opportunità di crescita, affinché possano prepararsi per la prossima occasione.



# Casistica Selezione interna



# AT&T investe sulla riqualifica per aumentare i candidati interni

“I candidati interni che hanno completato il training nell’ambito del nostro programma di riqualifica hanno molte più probabilità di ottenere un nuovo lavoro in azienda e di crescere professionalmente.”



**Jason Oliver**

Vice President, University Operations presso AT&T

## Opportunità

AT&T prevede un enorme bisogno di dipendenti con competenze in aree emergenti, come ingegneria del software e delle reti, data science, intelligenza artificiale, realtà aumentata e automazione. Un massiccio investimento nella riqualifica dei suoi 250.000 dipendenti è la cosa giusta da fare per costruire una forza lavoro rilevante e predisposta alla mobilità interna.

## Azione

AT&T investe ogni anno circa 200 milioni di dollari in programmi di training interni e 24 milioni per l’assistenza al pagamento delle spese di formazione. L’azienda offre una vasta gamma di opzioni di formazione, dai micro-training video a nuovi percorsi di certificazione. Una piattaforma proprietaria di career intelligence aiuta i dipendenti a prendere il controllo del proprio percorso formativo e professionale, fornendo loro informazioni sull’evoluzione dei ruoli aziendali e l’opportunità di costruire un piano di apprendimento per la posizione desiderata. I dipendenti hanno anche accesso ai dati sul lavoro e sulla retribuzione, in modo che possano prendere decisioni informate sulle competenze da sviluppare e aggiungere al loro profilo.

## Risultato

Negli ultimi due anni, i dipendenti hanno completato 2,7 milioni di corsi e registrato 4 milioni di ore di formazione. Quando ha inserito AT&T nella sua lista delle 100 migliori aziende per cui lavorare nel 2017, la rivista Fortune ha affermato che questa iniziativa potrebbe rappresentare il programma di riqualificazione più ambizioso nella storia delle aziende americane. I dipendenti che partecipano al programma hanno molte più probabilità di ottenere un nuovo lavoro presso AT&T o di ricevere una promozione. Man mano che sempre più dipendenti aggiornano i propri profili sulla piattaforma di career intelligence, i leader di AT&T possono cercare persone con competenze rilevanti e identificare rapidamente validi candidati interni per le posizioni aperte.

# Schneider Electric ha una nuova piattaforma che evidenzia le competenze e promuove un cambio di mentalità

“La maggior parte delle piattaforme di sviluppo professionale e talent mobility ti abbina alle opportunità in base a quanto hai fatto in passato. Open Talent Market tiene conto anche delle tue ambizioni e aspirazioni, dandoti davvero il controllo sulla tua carriera.”



**Andrew Saidy**  
Vice President Talent Digitization  
presso Schneider Electric

## Opportunità

Schneider Electric ha scoperto che il 47% delle persone che lasciavano l'azienda dichiarava di non aver trovato un'opportunità interna interessante. Con 144.000 dipendenti in tutto il mondo, il leader francese Fortune 500 del settore elettrico aveva bisogno di un programma di mobilità interna ad alto voltaggio.

## Azione

Open Talent Market, la nuova piattaforma dell'azienda basata sull'intelligenza artificiale, mira a creare una cultura più fluida che favorisca la condivisione dei talenti interni. I dipendenti aggiornano i loro profili con competenze, abilità e ambizioni future, quindi ricevono segnalazioni di ruoli a tempo pieno, progetti part-time, opportunità di mentoring e training. La piattaforma incoraggia i dipendenti a valutare e catalogare le proprie competenze, a condividere scopi e obiettivi, e a far conoscere il proprio skillset ai responsabili delle assunzioni. E i manager, che magari in passato erano accumulatori seriali di top performer, vengono incoraggiati a riconoscere e sostenere la nascita di una nuova “gig economy” interna.

## Risultato

Dopo una serie in rapida espansione di progetti pilota, più del 60% dei dipendenti si è già registrato nelle aree di prova del sistema. Oltre che in inglese e francese, l'azienda renderà disponibile la piattaforma anche in mandarino e spagnolo, e prevede di implementarla a livello globale entro la fine del 2020. L'aspettativa è che Open Talent Market riduca il tasso di abbandono, aumenti il coinvolgimento, la soddisfazione e la produttività dei dipendenti, e migliori l'upskilling e il reskilling.

# National Aviation Service coltiva i leader al suo interno

“Inclusione e pari opportunità sono fra i pilastri della nostra cultura. I dipendenti con più anzianità formano la base del nostro successo e della nostra espansione nei mercati emergenti.”



**Rabah Bu Hamdan**

Group CHRO presso National Aviation Services

## Opportunità

National Aviation Services (NAS) è il fornitore di servizi per l'aviazione in più rapida crescita nei mercati emergenti; i suoi oltre 9000 dipendenti in Medio Oriente, Africa e Asia meridionale rappresentano 65 nazionalità diverse. L'azienda, con sede in Kuwait, ha riconosciuto l'utilità della selezione interna per migliorare il morale e il coinvolgimento, ridurre il turnover, creare una continuità operativa e tagliare i costi.

## Azione

L'azienda ha sviluppato una strategia di selezione interna che ha come obiettivo quello di trattenere un pool di talenti diversificato. Oltre a mantenere un database con le competenze di ciascun dipendente, ha sviluppato un programma Future Leader per favorire la mobilità interna. NAS utilizza il processo di gestione delle prestazioni per segnalare i top performer e i dipendenti ad alto potenziale da inserire in un programma di formazione completo, che include lo sviluppo delle capacità di leadership, corsi nel campo dell'aviazione e l'assegnazione di progetti. In questo modo, possono prepararsi per trasferimenti a pari livello e promozioni.

## Risultato

Il programma Future Leader favorisce la diversità culturale e di genere a livello dirigenziale creando un pool più ampio di candidati qualificati. Inoltre, ha ridotto i tempi e i costi di assunzione. Lo stretto monitoraggio del processo permette all'azienda di confrontare procedure e statistiche con la concorrenza e con le dinamiche generali del mercato. Vari leader tra i più promettenti sono potuti passare rapidamente a ruoli di direttore generale e direttore operativo all'interno del gruppo, oltre che a posizioni manageriali e di sovrintendenza.

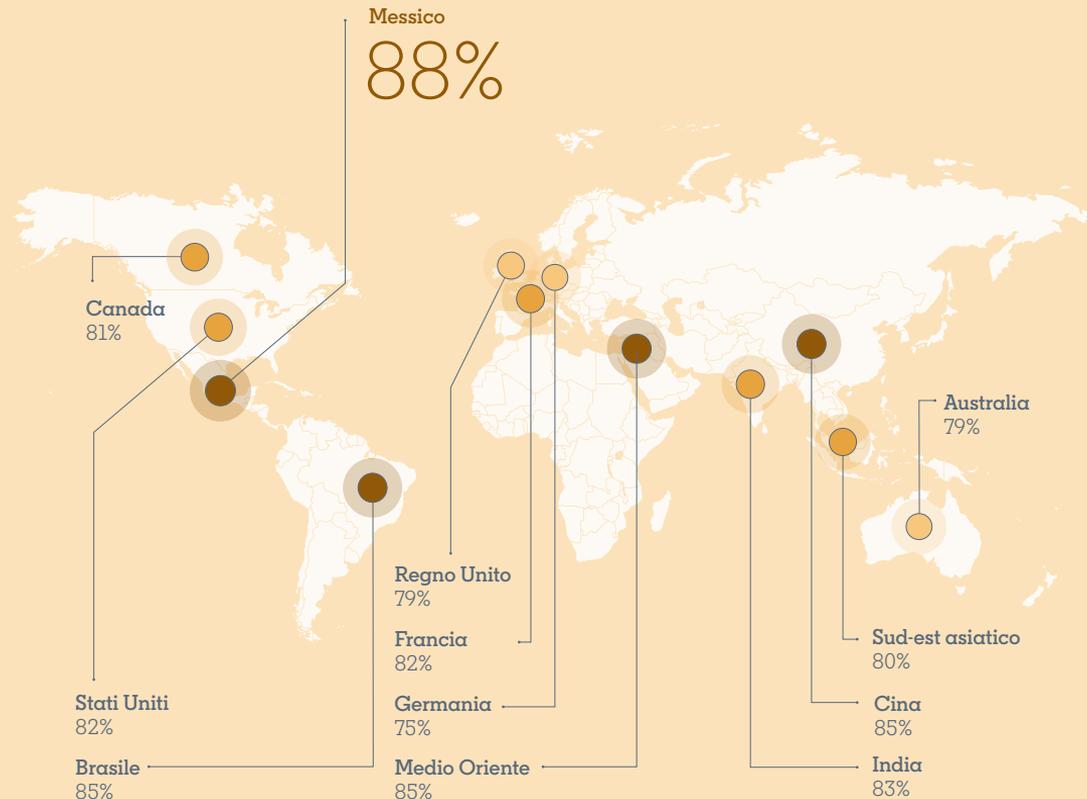
# Selezione interna: dove conta di più

Percentuale di professionisti talent per cui la selezione interna sarà molto importante per il futuro dell'HR e del recruiting.

Media globale

82%

- I primi 3
- Fascia media
- Gli ultimi 3



Trend n.4

# Forza lavoro multigenerazionale

Dalla Generazione Z ai baby boomer  
e oltre, il talento non avrà età.

# La nuova frontiera della diversità anagrafica

## L'inclusione fa bene alle aziende.

Due fattori, e cioè la crescita dell'aspettativa di vita e l'arrivo sul mercato della Generazione Z, stanno aumentando in modo sostanziale la diversità anagrafica nella forza lavoro.

Alcune aziende stanno adottando soluzioni creative per attrarre e trattenere persone di ogni età, fra cui nuovi percorsi professionali, benefit flessibili e nuovi modi per favorire lo scambio di know-how fra le varie generazioni. Ma per il momento si tratta di eccezioni. E malgrado l'entusiasmo per la diversità anagrafica, i conflitti intergenerazionali sono ancora una realtà.

Oggi più che mai, le aziende devono aiutare i team multigenerazionali a scoprire il proprio potenziale e a dimostrare che ciò che conta sono le capacità, non la data di nascita.

**89%** Professionisti talent secondo cui una forza lavoro multigenerazionale contribuisce al successo dell'azienda.



“Le aziende che si prendono il tempo di andare oltre gli stereotipi e i falsi miti possono creare fiducia e favorire il lavoro di squadra, la comunicazione e la trasparenza, sbloccando il potenziale di ciascuna generazione.”



**Jason Dorsey**

Esperto generazionale e autore

# Il quadro delle generazioni

I quattro gruppi che compongono il grosso dell'attuale forza lavoro.

## Altre generazioni nel mondo

Il modello "Generazione Z-Tradizionalisti" è dettato dall'influenza occidentale. Molti Paesi individuano generazioni proprie, come **la generazione Born-Free in Sudafrica** (i nati dopo la fine dell'apartheid) e **la generazione dei Pionieri a Singapore** (i nati prima del 1949, agli albori della nazione).



\*Calcolo approssimativo in base al sondaggio di LinkedIn. Il 2% dei lavoratori è più anziano dei baby boomer.

# A ognuno il suo punto di forza

## Dalla tecnologia al commercio, fino all'immobiliare.

In termini aggregati, ogni generazione ha i suoi punti di forza. Ad esempio la Generazione Z riunisce il maggior numero di persone che conoscono la programmazione Python, mentre i lavoratori più anziani tendono ad avere più competenze in ambito commerciale e immobiliare. Inoltre, una nuova ricerca di LinkedIn Learning dimostra che **tutte le generazioni stanno investendo tempo per acquisire nuove competenze.**

Non dimenticare però che esiste anche una varietà di punti di forza all'interno di ciascun gruppo. Capire i trend e i tratti generazionali può essere utile, ma è importante considerare ogni persona come un individuo a sé che può avere caratteristiche anche lontane da quelle tipiche della generazione.

## Competenze in base all'età

Le competenze che ciascuna generazione possiede in proporzione maggiore rispetto alle altre, secondo i dati di LinkedIn.

### Generazione Z

1. Python
2. CSS
3. Adobe Premiere Pro

### Generazione X

1. Gestione vendite
2. Sviluppo commerciale
3. Program Management

### Millennial

1. Adobe Photoshop
2. Analisi dei dati
3. AutoCAD

### Baby boomer

1. Assistenza infermieristica
2. Case di riposo
3. Investimenti immobiliari



# La Generazione Z vuole formazione, i baby boomer vogliono sentirsi utili

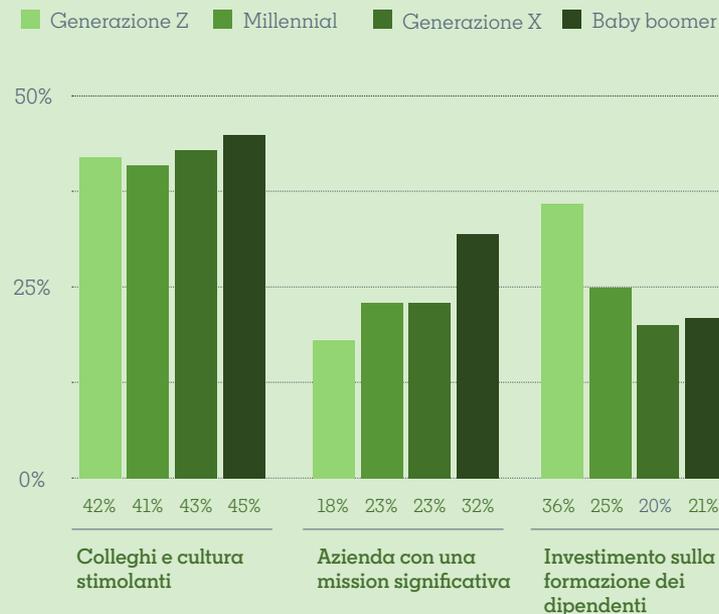
## E tutti vogliono colleghi stimolanti.

Quando si parla di ciò che conta nel lavoro, le varie generazioni hanno molto in comune. Tutti vorrebbero una buona retribuzione e benefit interessanti, equilibrio tra vita personale e professionale e una cultura aziendale positiva. Dopodiché ci sono differenze sottili che rispecchiano la mentalità prevalente nei vari gruppi.

Se tutte le generazioni apprezzano le aziende con mission significative, questo aspetto risulta prioritario per i baby boomer. Invece la Generazione Z tende a dare più peso alla formazione: per il 36% degli intervistati è un fattore determinante nella scelta di un lavoro.

## Le priorità del lavoro per generazione

Percentuale di persone che hanno scelto quanto segue come fattore principale nel valutare un nuovo lavoro:



# I recruiter tengono d'occhio millennial e Generazione Z

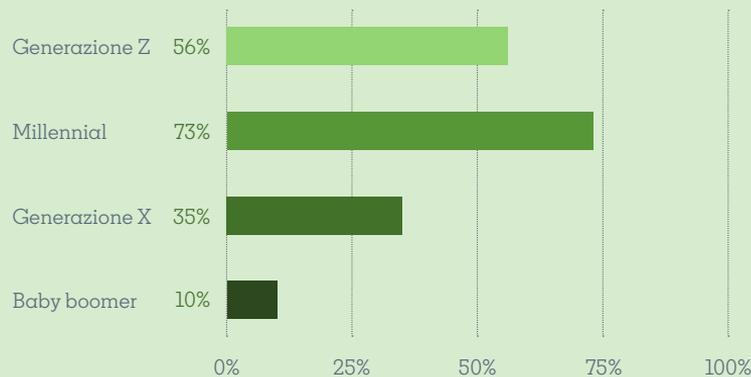
L'attenzione verso i giovani lavoratori rispecchia i trend demografici.

Millennial e Generazione Z rappresentano circa la metà della popolazione mondiale, ed essendo le generazioni più recenti sulla scena è normale che le aziende si concentrino sproporzionatamente su di loro.

Alcuni recruiter potrebbero notare un tesoro nascosto osservando questo grafico: i lavoratori più anziani sono un ricco pool di talenti con un bagaglio prezioso di competenze ed esperienza. Vai alla prossima pagina per scoprire come alcune aziende stiano cogliendo i vantaggi offerti dai talenti più navigati.

## Focus del recruiting fino al 2025

Percentuale di professionisti talent che dice che la propria azienda intende concentrare la selezione su una generazione particolare nei prossimi 5 anni.



56%

Aziende che affermano di avere aggiornato le loro policy per attrarre una forza lavoro multigenerazionale.

# Alcune aziende colgono i vantaggi dei talenti più anziani

## L'esperienza è un bene da proteggere.

L'idea che si debba andare in pensione a 65 anni risale a quando l'aspettativa media di vita corrispondeva a 65 anni. Ma oggi le cose sono cambiate.

Alcune aziende stanno sviluppando “strategie di longevità” basate sul fatto che le persone più anziane vogliono continuare a lavorare e a sentirsi utili. In cambio, questo gruppo offre un'esperienza collaudata, professionalità e una forte etica lavorativa.

**Pfizer ha fatto notizia con uno stagista di 70 anni.** CVS Health ha un programma chiamato “**Talent is Ageless**”, cioè “il talento non ha età”. Hewlett Packard Enterprise promuove **il rientro al lavoro**. E per descrivere queste iniziative che invitano a rientrare dal pensionamento o da altre interruzioni di carriera è stato perfino coniato un neologismo: si parla di “returnship”.



# Per i giovani lavoratori, un ruolo a tempo pieno è meno probabile

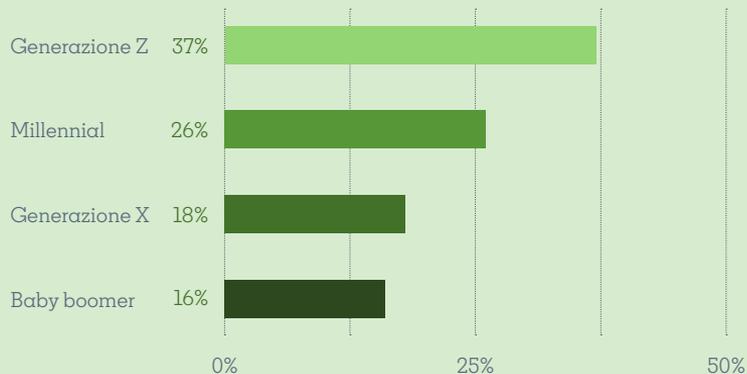
## Il lavoro part-time e a breve termine è il più comune per la Generazione Z.

Molti lavoratori della Generazione Z sono studenti o giovani al primo impiego, ed è quindi normale che abbiano il 135% di probabilità in più di trovarsi in un ruolo part-time o a breve termine rispetto ai baby boomer.

Questi numeri potrebbero anche indicare che oggi più aziende scelgono di usare lavoratori interinali o della cosiddetta “gig economy” come soluzione veloce in contesti molto dinamici. Baby boomer e Generazione X lavorano da più tempo, perciò hanno maggiori probabilità di ricoprire un ruolo a tempo pieno che offre più stabilità.

## Lavoro part-time/a breve termine per generazione

Percentuale di lavoro part-time/a breve termine per generazione, in base ai dati di LinkedIn.



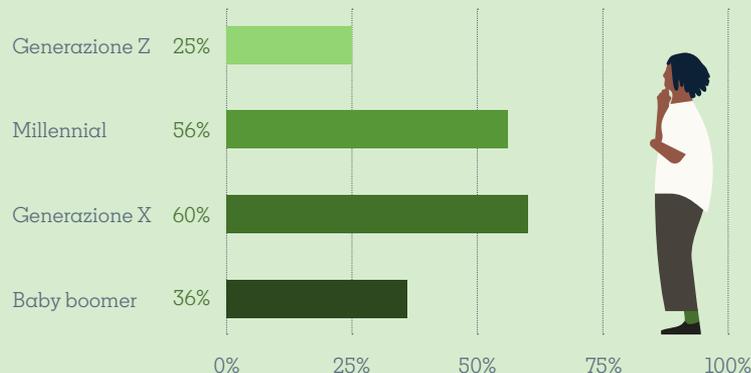
# Retention: riflettori puntati su Generazione X e millennial

## L'attenzione rispecchia l'esigenza di talenti esperti.

Man mano che i baby boomer vanno in pensione o scelgono di ridurre gli impegni lavorativi, le aziende avranno bisogno di professionisti esperti a metà carriera per preservare il know-how dell'organizzazione e riempire i ruoli dirigenziali vacanti. I millennial verranno invitati a farsi avanti. E la Generazione X, famosa per essere stretta fra le esplosioni demografiche che definiscono baby boomer e millennial, potrebbe avere un'occasione per brillare.

## Focus della retention fino al 2025

Percentuale di persone che dice che la propria azienda intende concentrarsi sul trattenere una generazione particolare nei prossimi 5 anni.



# Chi resta e chi va: generazioni a confronto

## I baby boomer restano, ai millennial piace cambiare.

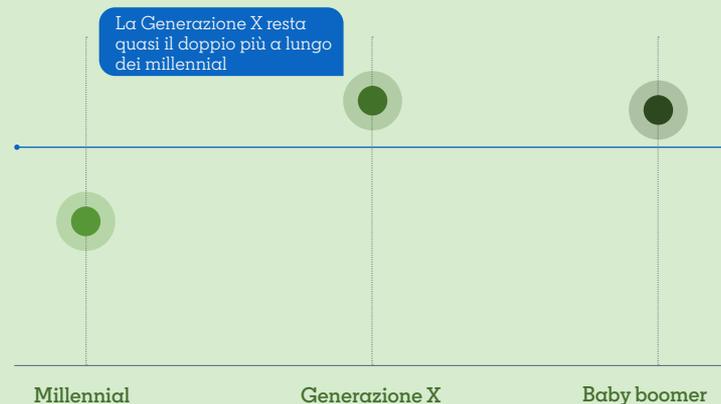
Non è una sorpresa che la durata dell'impiego aumenti di pari passo con l'esperienza. È più probabile che chi ha avuto più tempo per fare carriera sia arrivato a un punto in cui è soddisfatto sia della retribuzione, sia del lavoro in sé.

I baby boomer restano il 18% più a lungo del dipendente medio, e la Generazione X resta il 22% più a lungo della media generale, garantendo così una certa stabilità. Per loro la durata media dell'impiego è quasi doppia rispetto ai millennial, che scendono del 34% sotto la media.

## Durata dell'impiego per generazione

Durata media dell'impiego per ciascuna generazione rispetto alla media complessiva, in base ai dati aggregati di LinkedIn. La Generazione Z non è inclusa perché i dati storici sulla forza lavoro sono ancora limitati.

→ Durata media dell'impiego



# Trattieni i millennial con la retribuzione, e i baby boomer con una sfida

## Le opportunità di carriera sono importanti per millennial e Generazione X.

Per limitare l'abbandono, è utile capire i motivi principali per cui le varie generazioni lasciano il lavoro. In genere i millennial stanno ancora salendo la scala della carriera, pagando mutui e risparmiando per la pensione e per il futuro dei figli. È normale, quindi, che mettano retribuzione e benefit al primo posto tra le ragioni per cambiare lavoro.

I baby boomer cercano ruoli con maggiore impatto, più adatti a loro, e soprattutto più stimolanti: se pensi che a 55 anni o più si ambisca solo al divano, come vedi ti sbagli di grosso. E a metà strada c'è la Generazione X, che vuole più stimoli (motivo n. 1) e una retribuzione migliore (motivo n.2).

## Perché i dipendenti lasciano il lavoro

I tre motivi principali per cui i dipendenti cambiano lavoro, per generazione, secondo il sondaggio di LinkedIn. La Generazione Z non è inclusa perché il campione era troppo limitato.\*

### Millennial

1. Retribuzione e benefit migliori
2. Più occasioni di fare carriera
3. Più stimoli

### Generazione X

1. Più stimoli
2. Retribuzione e benefit migliori
3. Più occasioni di fare carriera

### Baby boomer

1. Più stimoli
2. Più in linea con competenze e interessi
3. Più impatto



\*In base al sondaggio di LinkedIn condotto fra i professionisti che cambiano lavoro (2017).

# Fai attenzione a questi aspetti per fare tutti contenti

## I leader devono promuovere la comprensione.

I contrasti generazionali possono accendere scintille di energia, creatività e innovazione. Ma possono anche essere fonte di attriti.

Anche se ai media piace enfatizzare i conflitti fra generazioni, i leader delle aziende hanno il dovere di superarli promuovendo il rispetto, l'inclusione e la collaborazione. In particolare, è fondamentale aprire un dialogo aperto e produttivo sugli aspetti potenzialmente più problematici.

## Principali conflitti intergenerazionali

Percentuale di intervistati secondo cui le differenze generazionali sono problemi significativi per le loro aziende nelle seguenti aree.

Stile di management



Aspettative sull'equilibrio tra vita personale e professionale



Stile comunicativo



# 5 consigli

per trarre il meglio  
da una forza lavoro  
multigenerazionale

### Consiglio 1

## Lascia perdere gli stereotipi.

Capire i trend e i tratti generazionali può essere utile, ma è importante considerare ogni persona come un individuo a sé che può avere caratteristiche anche lontane da quelle tipiche della generazione. Di solito i lavoratori più anziani fanno leva su decenni di esperienza per prendere decisioni più metodiche e ponderate, ma il sessantenne del tuo team potrebbe benissimo essere la mente più veloce, brillante e creativa del gruppo.

### Consiglio 2

## Cerca il sapere ovunque.

Prova a chiedere ai dipendenti a chi si rivolgono quando hanno bisogno di un consiglio, manager a parte. Potrebbero emergere persone con competenze specifiche che magari sarebbero d'aiuto anche ad altri. “Non saranno sempre i dipendenti più anziani” dice **Chip Conley**, fondatore della Modern Elder Academy.



### Consiglio 3

## Considera che tutti vogliono fare un lavoro significativo.

Avere una missione chiara fa sentire parte di qualcosa di utile, indipendentemente dall'età, dal rango o dalle responsabilità. Nell'epoca dei social media, fare grandi cose sembra un obbligo e la pressione è altissima, ma essere parte di un tutto aiuta ad alleviare la paura di dover cambiare il mondo da soli.

#### Consiglio 4

## Promuovi le interazioni informali fra generazioni.

Le persone tendono a fare gruppo con i coetanei. Perciò, non guasta invitarle a parlare con le altre generazioni in occasione di conferenze, eventi di networking, o anche solo in mensa o in treno. Spesso scegliere di farlo consapevolmente apre nuove prospettive.

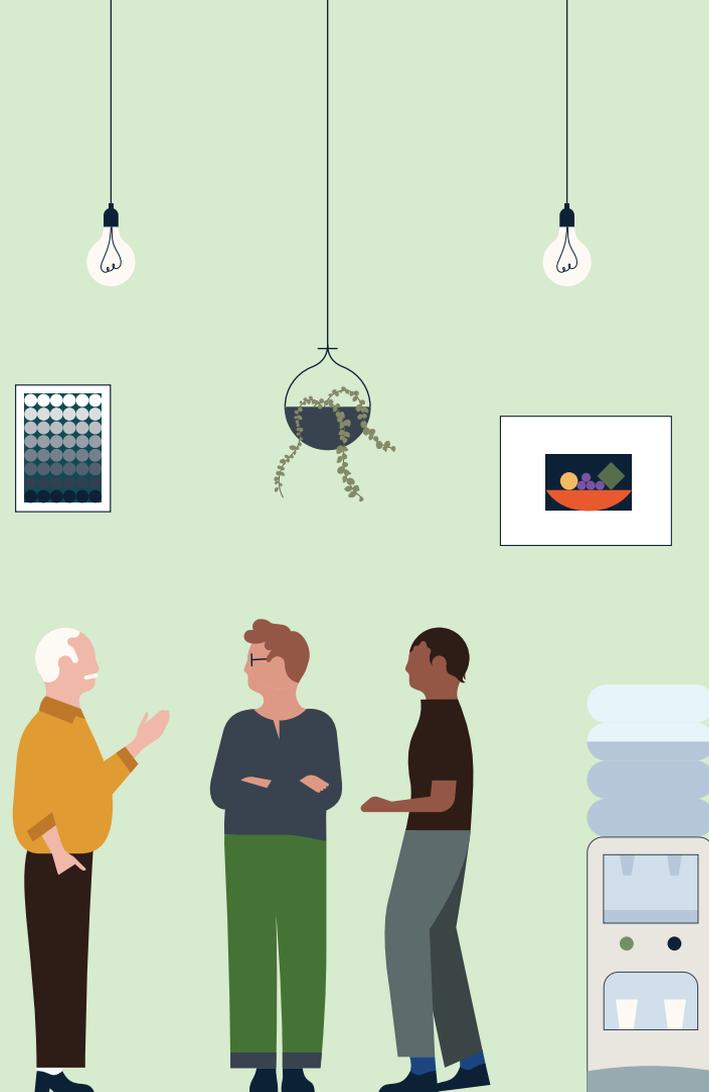
#### Consiglio 5

## Favorisci lo scambio delle conoscenze.

Non è raro che i dipendenti anziani, spaventati da ridimensionamenti e outsourcing, si sentano minacciati dalle nuove generazioni. A loro volta, i lavoratori più giovani possono sentirsi insicuri all'idea di dare consigli a colleghi più esperti. Il risultato è che spesso si accumulano conoscenze anziché condividerle. Perciò, è importante creare un ambiente in cui tutti si sentano psicologicamente sicuri di poter condividere il proprio sapere.

# Casistica

## Forza lavoro multigenerazionale



# Humana aumenta il coinvolgimento con un gruppo multigenerazionale

“GenUs favorisce il dialogo e la sensibilizzazione sui temi della nostra forza lavoro multigenerazionale.”



**Maria Hughes**

Chief Inclusion & Diversity Officer presso Humana

## Opportunità

Humana, una compagnia di assicurazione sanitaria americana con sede nel Kentucky e circa 40.000 dipendenti, ha notato la crescente diversità anagrafica della sua forza lavoro e ha deciso di abbattere le barriere generazionali. L'azienda ha anche capito che una serie di team intergenerazionali motivati avrebbe potuto offrire un servizio migliore ai clienti senior, un segmento sempre più numeroso.

## Azione

Nel 2018 Humana ha aggiunto GenUs Network ai suoi gruppi per i dipendenti con l'obiettivo di favorire il lavoro di squadra fra le diverse generazioni. Il gruppo è aperto a tutti i dipendenti e organizza incontri informali per parlare della collaborazione intergenerazionale, oltre a programmi formali con relatori esterni come Chip Conley, fondatore della Modern Elder Academy, e Donna Butts, direttrice esecutiva di Generations United. Inoltre, aiuta i membri a trovare mentor con competenze e informazioni da condividere, che si tratti di dipendenti più anziani che offrono consigli ai lavoratori più giovani o viceversa.

## Risultato

Il Network Resource Group (NRG) GenUs ha iniziato con 15 membri ed è diventato uno dei gruppi in più rapida crescita dell'azienda, riunendo già nei primi mesi ben 1200 iscritti. I membri di GenUs apprezzano il fatto di avere un ambiente sicuro e positivo dove proporre questioni da discutere. E, come altri partecipanti agli NRG, hanno tassi di coinvolgimento molto più alti rispetto alla media della forza lavoro. Visto l'entusiasmo registrato, Humana sta indagando per capire le ragioni di questo successo e rafforzarlo ulteriormente.

# Virgin Australia sostiene la diversità con opzioni di lavoro flessibili

“Siamo fermamente convinti che avere persone con background diversi nel nostro team ci permetterà di creare un’azienda più innovativa, reattiva e orientata al cliente.”



**Lucinda Gemmell**  
Chief People & Culture Officer  
presso Virgin Australia

## Opportunità

Virgin Australia è la più grande compagnia aerea sotto il marchio Virgin. L'azienda di Brisbane voleva assicurarsi che la sua forza lavoro fosse rappresentativa delle comunità in cui vola, anche a livello generazionale. In più, voleva attrarre e trattenere talenti in un settore altamente competitivo che richiede competenze molto specifiche.

## Azione

L'azienda ha rivisto le proprie policy e ha deciso di migliorare il recruiting e la retention proponendo numerose opzioni lavorative flessibili. I leader ritenevano che offrendo più possibilità di scelta avrebbero potuto accedere a un pool più ampio di candidati di età diverse. Ad esempio, i team non operativi possono comprimere in nove giorni le ore lavorative di due settimane, iniziare più tardi o staccare prima, e prendere mezza giornata libera ogni settimana. Quando vengono richieste condizioni flessibili ad hoc, la domanda che ci si pone non è “perché” ma “perché no”. E anche il team operativo può approfittare di una certa flessibilità, con la condivisione del lavoro, opportunità part-time e una sorta di asta per ottenere il turno preferito.

## Risultato

L'azienda prevede che le policy aggiornate porteranno a una maggiore diversità a livello di retention e recruiting. Inoltre, secondo l'azienda le opzioni flessibili influiscono positivamente sulla salute, il benessere e l'equilibrio tra vita personale e professionale dei dipendenti, cosa che si traduce in vantaggi concreti: più produttività, migliore retention e un employer brand eccellente. Virgin Australia ha ricevuto numerosi premi, inclusa una valutazione a cinque stelle della Airline Passenger Experience Association.

# Estée Lauder Companies punta sul reverse mentoring per favorire l'innovazione

“Il programma di reverse mentoring ci ha aiutati ad avere il polso di ciò che succede fuori dalla nostra azienda e ci ha fornito spunti per creare e innovare in modi nuovi.”



**Ana Tereza Guimaraes**

Executive Director, Executive Management Initiatives  
presso Estée Lauder Companies

## Opportunità

Millennial e Generazione Z sono molto attivi nel mondo della cosmesi e sono fra i principali consumatori in questo settore. Per progettare e commercializzare prodotti rilevanti, Estée Lauder Companies ha voluto assicurarsi che i dirigenti avessero gli strumenti per rimanere al passo con i valori, gli stili di vita e i comportamenti della prossima generazione di consumatori.

## Azione

Quattro anni fa, l'azienda ha creato un programma di mentoring inverso che abbina i dirigenti esecutivi a talenti millennial e della Generazione Z per aiutarli a restare aggiornati sulle preferenze digitali, social e di acquisto di questi consumatori. La prima attività è stata una giornata in cui le coppie di “insegnanti e allievi” hanno fatto shopping insieme per confrontare i rispettivi punti di vista. Ora il programma è cresciuto e include da una parte il mentoring individuale, dall'altra comitati consultivi composti da dipendenti millennial e della Generazione Z che lavorano a progetti strategici per brand, aree geografiche e funzioni all'interno dell'azienda.

## Risultato

Oggi il programma conta oltre 470 partecipanti e coinvolge 300 dirigenti in più di 22 Paesi, tra cui Regno Unito, Canada e Giappone. I comitati consultivi di reverse mentoring hanno affrontato 120 progetti strategici, e ora si riuniscono annualmente in un summit globale dove lavorano a progetti strategici per un brand o un'area geografica particolare e partecipano a sessioni di sviluppo professionale.

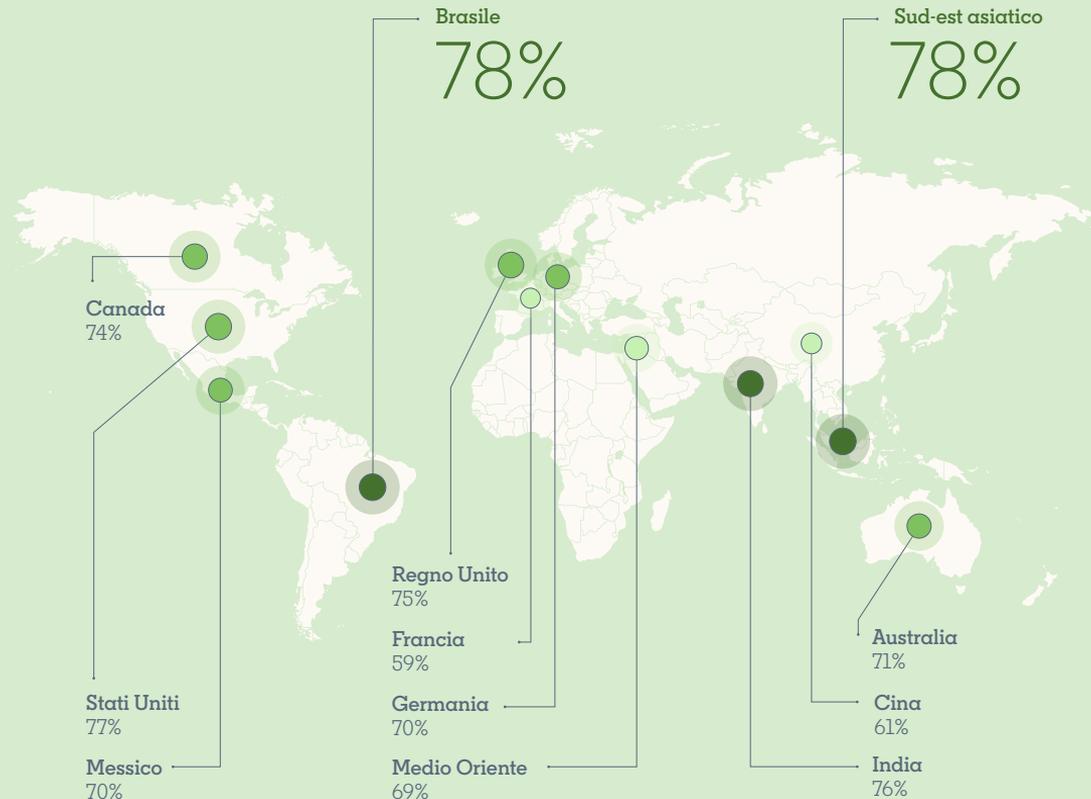
# Forza lavoro multi-generazionale: dove conta di più

Percentuale di professionisti talent per cui la forza lavoro multigenerazionale sarà molto importante per il futuro dell'HR e del recruiting.

Media globale

# 70%

- I primi 3
- Fascia media
- Gli ultimi 3



## Riflessioni conclusive

# Come i trend del 2020 cambieranno l'HR e il recruiting.

### Il trend

#### Employee experience

### Il passato

- Comandi dall'alto
- I dipendenti si adattano a regole rigide

### Il futuro

- Dipendenti al centro
- Azienda e dipendenti creano insieme l'esperienza ideale

#### Analisi delle persone

- Decisioni basate su istinto e intuito
- L'HR segue gli ordini anziché dare suggerimenti

- Modelli analitici aiutano ad affrontare qualsiasi problema
- L'HR usa le informazioni per decisioni strategiche

#### Selezione interna

- Le aziende cercano nuove competenze all'esterno
- I talenti cercano opportunità esterne

- Le aziende investono su upskilling e riqualifica
- I talenti possono spostarsi a pari livello e verso l'alto

#### Forza lavoro multigenerazionale

- Pensione a 65 anni
- Approccio a comparti stagni che impedisce la diversità anagrafica

- I dipendenti lavorano finché devono o vogliono
- Le aziende promuovono il lavoro di squadra intergenerazionale

## Riconoscimenti

Questo report contiene informazioni raccolte nel corso di interviste a vari leader in tutto il mondo, a cui vanno i nostri più sinceri ringraziamenti. Tra gli altri:

Amy Rossi di Expel  
Ana Tereza Guimaraes di Estée Lauder  
Andrew Saidu di Schneider Electric  
Bronwyn Conway di RPS Australia Asia Pacific  
Chip Conley di Modern Elder Academy  
Chuck Edward di Microsoft  
David Green di Insight22  
David Stillman di GenZGuru  
Debbie Foley di Shell  
Diane Johnson Flynn di ReBoot Accel  
Drew Goldberg di Moxie Communications Group  
Guillermo Willi di Globant  
Jamina Kleine di E.ON  
Janine Yancey di Emtrain  
Jason Dorsey, autore e ricercatore  
Jason Oliver di AT&T  
John Palmer di AT&T  
John Vlastelica di Recruiting Toolbox Inc.  
Jonah Stillman di GenZGuru  
Jorge Aisa Dreyfus di Sage  
Josh Bersin, consulente global analytics  
Katherine Laggos di Raise  
Kelly Monahan di Accenture  
Lindsey Pollak, autrice  
Lucinda Gemmell di Virgin Australia  
Maria Hughes di Humana  
Marjan Panah di McCann Worldgroup

Mark Levy, ex Airbnb e Allbirds  
Nancy Ryan Donahue di McKinsey  
Nicholas Pearce della Northwestern University  
Nicola Beck di Chalhoub Group  
Nigel Dias di 3n Strategy  
Rabah Bu Hamdan di National Aviation Services  
Rita Newman di ANZ Bank  
Sherri Kottman di Forrester  
Tanuj Poddar di eClerx  
Tenia Davis di HBR Consulting  
Tina Mylon di Schneider Electric  
Tswelo Kodisang di Discovery Limited  
Ute Neher di Deutsche Telekom  
Valeria Gladsztejn di Henkel

## Autori

### Dati delle ricerche

Colleen Dye  
Mike Chanler  
Jay Lykens

### Dati comportamentali

Deanne Tockey  
Ludishya Rajakumar  
Sam Bass  
Jacqueline Barrett

### Design

Elli Matejka  
Franny Robertson  
Jared Freeden

### Gestione progetto

Mi Han

### Redazione

Greg Lewis  
Anne McSilver  
Kate Reilly  
Maria Ignatova

## Metodologie

### Sondaggio

Abbiamo intervistato 7.089 professionisti del settore talent che si sono identificati come professionisti talent che lavorano in un reparto HR/TA aziendale o come hiring manager che hanno un certo potere decisionale sulla scelta delle assunzioni per il loro team. I partecipanti al sondaggio sono utenti LinkedIn selezionati in base alle informazioni presenti sul loro profilo LinkedIn e contattati via email fra il 24 agosto e il 30 settembre 2019.

### Informazioni comportamentali

Le informazioni comportamentali in questo report derivano dai miliardi di dati creati da oltre 660 milioni di utenti di LinkedIn in più di 200 Paesi. Le analisi sono state condotte da maggio a dicembre 2019.

#### Employee experience

L'aumento dei ruoli legati all'employee experience è stato calcolato analizzando il numero di utenti con qualifiche contenenti le parole chiave "employee experience" in 10 lingue, controllandone l'aumento sulla piattaforma nel tempo. Le differenze fra le aziende con punteggio positivo (primo 10%) e negativo (ultimo 10%) per diverse employer value proposition sono state determinate confrontando le valutazioni delle aziende raccolte nel sondaggio 2018 di LinkedIn sulle attrattive per i talenti con i dati della piattaforma LinkedIn sui tassi di abbandono aziendali (numero di abbandoni nei 12 mesi precedenti diviso per il numero di dipendenti annuale medio) e la crescita del personale (variazione del numero di dipendenti rispetto all'anno precedente).

#### Analisi delle persone

L'aumento dei professionisti HR con competenze di analisi dei dati è stato determinato analizzando la percentuale di professionisti HR il cui profilo elencava competenze relative all'analisi dei dati nel 2014 e nel 2019.

#### Selezione interna

Per assunzioni interne si intendono i cambiamenti di lavoro all'interno della stessa organizzazione dovuti sia a una promozione che a un trasferimento a pari livello. La percentuale di assunzioni interne rappresenta la quota di trasferimenti interni rispetto a tutti i cambiamenti di lavoro elencati su LinkedIn. La durata dell'impiego nelle aziende con selezione interna elevata o bassa è stata calcolata considerando la durata media dell'impiego presso le aziende nel 25° percentile superiore per selezione interna rispetto alle aziende nel 25° percentile inferiore.

#### Forza lavoro multigenerazionale

L'età degli utenti è stata dedotta sulla base delle informazioni sulla formazione e altri dati indicati sul loro profilo LinkedIn pubblico. Laddove non sia stato possibile dedurre con sicurezza l'età in base alle informazioni sul profilo, gli utenti sono stati esclusi dall'analisi. Le competenze principali per ciascuna generazione sono quelle per cui la proporzione di utenti con tali competenze è maggiore in una generazione rispetto alle altre, sulla base delle competenze elencate sui profili LinkedIn o dedotte da altre informazioni indicate dagli utenti. Le percentuali di persone in ciascuna generazione che danno priorità alle varie employer value proposition nel considerare un nuovo lavoro derivano dalle risposte al sondaggio 2018 di LinkedIn sulle attrattive per i talenti. La durata dell'impiego è stata calcolata come la durata media dell'impiego per generazione sull'insieme della vita lavorativa dell'utente, in base alle informazioni indicate dagli utenti sui profili LinkedIn pubblici. Il calcolo esclude gli studenti e include solo gli utenti con almeno 5 anni di esperienza lavorativa complessiva.

## Note

1. Mary Baker. [“Build a Vibrant Internal Labor Market and Increase Your Talent Pool”](#). Gartner. 30 ottobre 2018.
2. JR Keller. [“The Best Way to Hire from Inside Your Company”](#). Harvard Business Review. 1 giugno 2015.
3. Dati sondaggio tratti dal Workforce Learning Report 2020 di LinkedIn (pubblicazione prevista: febbraio 2020).
4. Secondo [Pew Research](#), il punto finale della Generazione Z non è ancora stato fissato ufficialmente.
5. Johnny Wood. [“Generation Z will outnumber Millennials this year”](#). World Economic Forum. 23 agosto 2018
6. LinkedIn, [“Il futuro del recruiting: 7 modi in cui cambierà il tuo ruolo”](#). 2019.
7. Sondaggio di LinkedIn fra i professionisti che cambiano lavoro. Aprile 2017.

## Fonti

### Employee experience

- Lucy Adams. [“The Disruptive HR Guide to Creating Your Employee Experience”](#). Disruptive HR. 27 novembre 2018.
- Manoj Agarwal. [“5 Ways Technology is Transforming the Employee Experience”](#). HR Technologist. 10 aprile 2019.
- Peter Cappelli e Anna Tavis. [“HR Goes Agile”](#). Harvard Business Review. 2018.
- Naina Dhingra, Jonathan Emmett e Mahin Samadani. [“Employee Experience: Essential to Compete”](#). Blog McKinsey & Company. 12 marzo 2018.
- Jeanne Meister. [“The Future Of Work: Airbnb CHRO Becomes Chief Employee Experience Officer”](#). Forbes. 21 luglio 2015.
- Jacob Morgan. [“Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little”](#). Harvard Business Review. 10 marzo 2017.
- [“Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’”](#). Business Roundtable. 19 agosto 2019.
- [“The Employee Experience Index”](#). Thought Leadership White Paper. IBM Analytics. 2016.

### Analisi delle persone

- Dimple Agarwal, Josh Bersin, Gaurav Lahiri, Jeff Schwartz e Erica Volini. [“People data: How far is too far? 2018 Global Human Capital Trends”](#). Deloitte. 28 marzo 2018.
- Josh Bersin. [“People Analytics: Here With A Vengeance”](#). Josh Bersin. 19 dicembre 2017.
- Roy Maurer. [“Recruiters Struggle with Predictive Data Analytics”](#). SHRM. 21 settembre 2018.
- Natalie McCullough e Chantrelle Nielsen. [“How People Analytics Can Help You Change Process, Culture, and Strategy”](#). Harvard Business Review. 17 maggio 2018.
- Frank Moreno. [“Is Collecting the Data Taking Too Long? Here’s Help”](#). TLNT Talent Management & HR. 16 dicembre 2016.
- Ross Sparkman. [“Strategic Workforce Planning: Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth”](#). Kogan Page. 2018.
- Erica Titchener. [“Unlocking the mystery of HR data”](#). HRZone. 4 gennaio 2019.
- Erik van Vulpen. [“Get Started In HR Analytics In 5 Easy Steps”](#). TLNT Talent Management & HR. 17 ottobre 2018.
- Erik van Vulpen. [“15 HR Analytics Case Studies with Business Impact”](#). AIHR Analytics.

## Fonti

### Selezione interna

Mary Baker. [“Build a Vibrant Internal Labor Market and Increase Your Talent Pool”](#). Gartner. 30 ottobre 2018.

Peter Capelli. [“Your Approach to Hiring is All Wrong”](#). Harvard Business Review. Giugno 2019.

Erica Volini et al. [“Talent mobility: Winning the war on the home front”](#). Deloitte. 11 aprile 2019.

[“Internal Recruiting: What, Why, How And When”](#). Blog Paycor. 4 ottobre 2019.

[“Recruiting Internally and Externally”](#). Society for Human Resource Management Toolkit.

### Forza lavoro multigenerazionale

Victoria Ahl. [“The Story of This 70-year-old Intern May Be The Next Hot Trend in Recruiting”](#). LinkedIn Talent Blog. 8 maggio 2017.

[“Benefits and Challenges of a Multigenerational Workforce”](#). Connecticut Business & Industry Association. 8 agosto 2018.

Josh Bersin e Tomas Chamorro-Premuzic. [“The Case for Hiring Older Workers”](#). Harvard Business Review. 26 settembre 2019.

Tomas Chamorro-Premuzic. [“The Case For Boosting Cognitive Diversity In Organizations”](#). Forbes. 3 settembre 2018.

D. P. Costanza, J.M. Badger, R.L. Fraser, J.B. Severt e P.A. Gade. [“Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis”](#). Journal of Business and Psychology. 2012.

[“2018 Employee Experience Report”](#) Udemy for Business. 2018.

Tammy Erickson. [“Generations Around the Globe”](#). Harvard Business Review. 4 aprile 2011.

[“Generational Conflict at Work: Separating Fact From Fiction”](#). SHRM Foundation.

[“Gendered Ageism: Trend Brief”](#). Catalyst. 17 ottobre 2019.

[“Global Report Randstad Workmonitor Q2 2018: impact of a multi-generational workforce”](#). Randstad Workmonitor. Giugno 2018.

Governo di Singapore. [“Pioneer Generation Package.”](#) 2019.

Riia O'Donnell. [“Recruiting in a multigenerational labor pool requires a wide net”](#). HR Dive. 1 febbraio 2018

[“Potential Benefits of a Multigenerational Workforce.”](#) Paychex, Inc. 2016.

Matt Rosenberg. [“Generational Names in the United States”](#). ThoughtCo. 4 dicembre 2019.

# Affronta il futuro con LinkedIn

Lavora con più efficienza in ogni fase del processo di selezione. Trova e coinvolgi i candidati giusti, sviluppa il tuo brand e prendi decisioni ancora più mirate grazie a LinkedIn Talent Solutions.

[Richiedi demo](#)



Prova i prodotti di LinkedIn per selezionare e assumere talenti

## **Pianifica**

Rispondi a ogni tua domanda sui talenti con informazioni basate sui dati.

- [Talent Insights](#)

## **Trova**

Cerca, contatta e gestisci candidati di qualità in un unico posto.

- [LinkedIn Recruiter](#)
- [LinkedIn Scheduler](#)

## **Pubblica**

Pubblica offerte di lavoro per raggiungere candidati che non troverai da nessun'altra parte.

- [Pubblica un'offerta](#)
- [Scopri tutto su LinkedIn Lavoro](#)

## **Attrai**

Dai risalto alla cultura dell'azienda e promuovi le offerte di lavoro con annunci mirati.

- [Pagine Carriera](#)
- [Recruitment Ads](#)
- [Pipeline Builder](#)

**LinkedIn** Talent Solutions