



Integrare tool e sistemi HR sul Cloud

Strategie operative, casi d'uso e best practice

Giugno 2015



Contenuto

EXECUTIVE SUMMARY	3
INTRODUZIONE	5
INFORMAZIONI SUL PRESENTE DOCUMENTO	5
IL PANORAMA DEI SISTEMI HR	6
L'HRMS.....	6
L'ASCESA DEL CLOUD	7
SUITE HR E APPLICAZIONI TOP DI GAMMA	8
CONNETTERE I DATI SUL PERSONALE	10
PERCHÉ OCCORRE INTEGRARE I DATI DELL'HR?	10
QUALI DATI ESISTONO E DOVE?.....	11
I VANTAGGI DELL'INTEGRAZIONE	12
L'IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE	12
STRATEGIE DI INTEGRAZIONE E RISULTATI	15
APPROCCI ALL'INTEGRAZIONE.....	15
IN CHE MODO IL CLOUD CAMBIA IL PANORAMA DELL'INTEGRAZIONE.....	17
CONCLUSIONI	18
PER I RESPONSABILI HR E FORMAZIONE	18
ALLEGATO 1 - UN ECOSISTEMA INTEGRATO: CHI DETIENE E GESTISCE CHE TIPO DI DATI?	19
ALLEGATO 2 - I BENEFICI DELL'INTEGRAZIONE CON SOFTWARE NON DI AMBITO HR	27
INFORMAZIONI SU FOSWAY GROUP	30
INFORMAZIONI SU DOCEBO	31

Executive summary

Sebbene si parli delle Risorse Umane (HR) come una funzione individuale, la realtà è, ovviamente, molto più complessa. L'area HR è un'area di lavoro aggregata e un'unione di persone, processi e sistemi che catturano, gestiscono e relazionano su un insieme di cose tra loro molto diverse. Disporre di sistemi multipli può essere utile per svolgere il lavoro, ma in realtà crea enormi complessità quando si ha la necessità di unire tra loro i dati.

L'integrazione tra i sistemi correlati di HR ha rappresentato un grande dilemma per le aziende, e con l'esigenza crescente di avere processi e analisi HR più integrati il problema si fa sempre più pressante. L'HRMS ancora adesso gestisce solo

un sottoinsieme di dati dei dipendenti ed è supportato da molte altre applicazioni specifiche per i processi, tra cui sistemi per buste paga, applicazioni di reclutamento, apprendimento e sviluppo, gestione delle prestazioni, pianificazione salariale e altre applicazioni.

Tutti questi diversi sistemi portano a una frammentazione dei dati sottostanti relativi ai dipendenti e rendono difficile ottenere una gestione coerente all'interno dell'organizzazione. I dati dei dipendenti sono sparsi all'interno di tutti questi sistemi e, sebbene i responsabili HR spesso si concentrano sull'integrazione con il sistema di HR principale, la realtà è molto più complessa.



Molti dei dati fondamentali e necessari per supportare i processi relativi ai talenti chiave e al lavoro non si trovano affatto nell'HRMS, ma all'interno di molti altri sistemi specializzati. Ottenere accesso a tali dati in modo tempestivo e accurato è fondamentale per i processi operativi, nonché per i processi relativi ad HR e talenti.

Un esempio davvero calzante è rappresentato dai dati sull'apprendimento all'interno del Learning Management System (LMS). Sebbene il LMS necessiti delle informazioni sui dipendenti tratte dal sistema di HR sottostante, rappresenta

anche un hub per i dati insieme ad altre applicazioni per l'apprendimento, contenuto, sistemi di gestione del talento e applicazioni di lavoro/line of business.

Dal momento che molti di questi sistemi si spostano verso il Cloud, l'ambiente di integrazione cambia in modo significativo. Presso molte aziende, il sistema di apprendimento, reclutamento e gestione delle prestazioni è già sul Cloud. Il Cloud è già l'approccio di implementazione dominante per nuovi talenti e apprendimento, mentre i sistemi di HR principali lo seguono. Comprendere il modo in cui l'integrazione funzionerà nel Cloud è di fondamentale importanza.

Sebbene lo spostamento dei dati verso il Cloud possa generare preoccupazioni, non ultime quelle relative a sicurezza dei dati e privacy, questo offre anche molti vantaggi. I sistemi Cloud non possono essere personalizzati, ma solo configurati. I fornitori possono pertanto creare connettori preconfigurati per tutti i punti di integrazione principali, semplificando notevolmente il processo di integrazione per i loro clienti e garantendo interfacce e strumenti di integrazione con il giusto supporto.

L'integrazione fra sistemi di HR, gestione dei talenti e formazione porta molti vantaggi:

 <p>Collegamenti più chiari e migliore continuità tra i singoli elementi relativi al talento</p>	 <p>Maggiore automazione dei processi globali relativi al talento, nonché migliore efficienza delle operazioni</p>	 <p>Migliore esperienza per l'utente, curva di apprendimento più bassa e maggiore adozione all'interno del ciclo di vita del talento</p>
 <p>Minore duplicazione, dati sul talento più precisi e facilità di condivisione di tali dati (spesso scarsa nella maggior parte delle organizzazioni)</p>	 <p>Migliori informazioni e analisi di gestione</p>	 <p>Migliori prestazioni operative e ROI derivanti dalla funzione HR</p>

La mancata integrazione dei sistemi comporta molti problemi!

L'integrazione dei dati dell'HR è un problema che riguarda l'HR stessa, non l'IT!

I responsabili dell'HR e della formazione devono collaborare con i colleghi del reparto IT per concentrarsi sui risultati aziendali e non sui requisiti informatici.

A tutte le funzioni HR è richiesto di interagire in modo positivo in questo processo. Solo ponendosi la domanda "Di quali dati abbiamo bisogno?" e concentrandosi sulla qualità dell'esperienza e sull'impatto ottenuto l'HR può creare soluzioni davvero innovative.

Introduzione

Sebbene si parli delle Risorse Umane (HR) come una funzione individuale, la realtà è, ovviamente, molto più complessa. Quella HR è un'area di lavoro aggregata e un'unione di persone, processi e sistemi che catturano, gestiscono e relazionano su un insieme di cose tra loro molto diverse. Dall'elenco dei dipendenti al loro pagamento, fino al tracciamento del loro tempo e delle presenze; dal reclutamento di nuovi dipendenti fino alla loro formazione e sviluppo, la gestione delle prestazioni e delle promozioni, della successione e delle strategie salariali: l'HR include un insieme davvero variegato di attività.

Tutte queste diverse attività e differenti processi hanno comportato anche una proliferazione di sistemi in grado di gestire e catturare i dati. Sebbene la maggior parte delle grandi aziende disponga di sistemi di gestione dell'HR (HR Management System, HRMS) o di sistemi informativi per l'HR (HR Information System, HRIS), tali sistemi in realtà tendono solo a gestire un insieme di processi principali. La gestione delle buste paga è spesso gestita e ottenuta attraverso fornitori specializzati, il reclutamento attraverso applicazioni specializzate e agenzie esterne, mentre l'apprendimento è gestito attraverso sistemi di gestione specifici e fornitori di corsi di formazione esterni.

Così come la funzione HR, l'ambiente dei sistemi per l'HR è un vero e proprio ecosistema formato da molti sistemi che gestiscono attività e compiti separati.

Nelle aziende più grandi, il problema è addirittura amplificato. Che sia attraverso sedi o unità aziendali diverse, o per via di fusioni o acquisizioni di altre aziende, molto spesso le aziende più grandi dispongono di diversi sistemi che eseguono attività simili in parti diverse dell'organizzazione. Per queste aziende, il panorama dei sistemi per l'HR non è diversificato solo in base alla sotto-funzione, ma anche in base a collocazione geografica e unità aziendale.

Anche se disporre di sistemi multipli può essere utile per svolgere il lavoro, in realtà crea enormi grattacapi quando si ha la necessità di unire tra loro i dati. L'integrazione tra i sistemi ha rappresentato un grande dilemma per le aziende, e con l'esigenza di avere processi e analisi HR più integrati il problema si fa sempre più pressante. L'integrazione dei dati e dei processi per l'HR sta divenendo un problema di importanza fondamentale per molte aziende, sia in termini di gestione efficace del personale, sia, soprattutto, in termini di massimizzare l'impatto sulle prestazioni dell'azienda e la redditività.

Informazioni sul presente documento

Basato sull'approfondita ricerca condotta da Fosway Group con importanti aziende europee e destinato ai responsabili di HR, talent management e apprendimento, questo documento di Fosway Insights analizza l'attuale panorama dei sistemi HR nelle aziende odierne e parla dei fattori di spinta e degli approcci esistenti per l'integrazione di questi sistemi. Alla luce dell'enorme crescita dell'interesse nell'implementazione di sistemi nel Cloud, questo documento esplora anche il modo in cui il Cloud sta cambiando l'integrazione e creando nuove opportunità per le aziende.

E, mentre i responsabili dell'IT si concentrano spesso sull'HRMS come sistema principale per i processi relativi al personale, in realtà esistono altri sistemi di eguale importanza

per dipendenti e risultati e, non meno importante, per i sistemi di gestione dell'apprendimento. Analizzeremo anche il ruolo dei dati sull'apprendimento come hub per processi più ampi relativi ai talenti e per la connessione con processi e risultati lavorativi chiave.

Non si tratta di un documento di stampo informatico destinato all'IT. Piuttosto, mira ad analizzare i problemi principali e le opportunità poste dinanzi ai responsabili HR, per fornire loro la motivazione e le risorse per collaborare con i colleghi del reparto IT alla creazione di un approccio più solido, e più concentrato sul business, per l'integrazione dei sistemi HR.

Il panorama dei sistemi HR

Qualsiasi analisi del potenziale di integrazione dei dati correlati all'HR deve prima comprendere la molteplicità di sistemi che formano il panorama dei sistemi HR. La gestione delle Risorse Umane consta di molti processi, tra cui la gestione dei dati del personale, il reclutamento di nuovi dipendenti, la loro formazione e, ovviamente, il loro pagamento. Più grande è l'azienda, più complesso diventa il

panorama dei sistemi HR, con un maggiore numero di sistemi e un numero ancora maggiore di applicazioni specializzate che gestiscono diversi aspetti della funzione HR e i sottoprocessi correlati. Per le multinazionali la complessità è ancora maggiore, per via delle diverse unità aziendali (anche a livello geografico) che spesso dispongono di applicazioni diverse per la gestione di processi HR simili.

L'HRMS

Da sempre, molte aziende hanno tentato di risolvere queste difficoltà adottando un sistema di gestione dell'HR (HRMS) di base, che gestisse i dati correlati all'HR e molti dei processi gestionali fondamentali. Tutto ciò è comunemente detto

“Sistema di dati”. Solitamente questi sistemi erano forniti da aziende specializzate in software per l'HR oppure nell'ambito di un servizio integrato.

Un HRMS consente di tenere traccia e generare report sui dati della forza lavoro e dei dipendenti, mantenendo al contempo un'efficace gestione giornaliera dei processi dell'organizzazione, tra cui:

 <p>Funzionalità di amministrazione per la gestione di tutte le informazioni di base su dipendenti e personale</p>	 <p>Gestione delle prestazioni</p>
 <p>Gestione degli incentivi e degli stipendi</p>	 <p>Gestione di competenze e abilità</p>

Nel corso del tempo, questi sistemi HR di base si sono evoluti fino a includere quantità crescenti di funzionalità specializzate per i processi dell'HR, oltre alle loro funzionalità di base, diventando Suite HR. Caratterizzate in genere da una struttura modulare, le Suite HR forniscono sia funzionalità HR di base (sistema di dati), sia molte delle altre principali funzioni HR non di base, come reclutamento, formazione, gestione delle prestazioni e altro. Questi ultimi processi sono ora spesso raggruppati sotto l'etichetta generale della Gestione del talento (o Talent Management). Ciascun processo spesso disponeva di un team e di applicazioni a supporto.

In realtà, l'HRMS ancora adesso gestisce solo un sottoinsieme di dati dei dipendenti ed è supportato da altre applicazioni specifiche per i processi, tra cui sistemi per buste paga, applicazioni di reclutamento, apprendimento e sviluppo, gestione delle prestazioni, pianificazione salariale e altre applicazioni. Tutti questi diversi sistemi portano a una frammentazione dei dati sottostanti relativi ai dipendenti e rendono difficile ottenere coerenza all'interno dell'organizzazione. La conservazione e la manutenzione dei dati del personale su più sistemi è una grande sfida per tutte le organizzazioni, soprattutto per quelle che dispongono di soluzioni multiple per la gestione dello stesso tipo di dati (ad esempio, le multinazionali sprovviste di un sistema comune per l'HR).

L'ascesa del Cloud

Nella stragrande maggioranza delle aziende, i sistemi HR sono sempre stati installati ed eseguiti localmente sull'infrastruttura IT dell'azienda. Si parla, in questi casi, di un modello "in loco". I sistemi venivano installati, configurati, gestiti e supportati all'interno dell'azienda utilizzando il proprio personale IT (o, spesso, un gruppo IT dedicato all'HR) oppure

attraverso risorse di terze parti. Nei cinque anni passati si è assistito a uno spostamento verso l'implementazione di questi sistemi nel Cloud, come Software-as-a-Service, in cui hosting, gestione e manutenzione/aggiornamento dei sistemi sono curati direttamente dal fornitore.

In una ricerca pubblicata nel 2008¹, Fosway ha affermato che:



"Il Cloud avrà un impatto significativo sul mercato dei sistemi di apprendimento e talento ed è un'opzione valida sia per le aziende che per il mercato medio."

¹Software-as-a-Service: Impact on Learning & Talent Systems – Fosway Insights, December 2008

La ricerca indica che questa previsione è vera. Per quanto riguarda reclutamento, apprendimento, prestazioni e talento, il Cloud è già divenuto l'approccio di implementazione dominante, e si stima che l'implementazione del 75% o più delle nuove soluzioni nel 2015 avverrà sul Cloud.

In base ai dati della nostra recente ricerca², circa l'80% dei

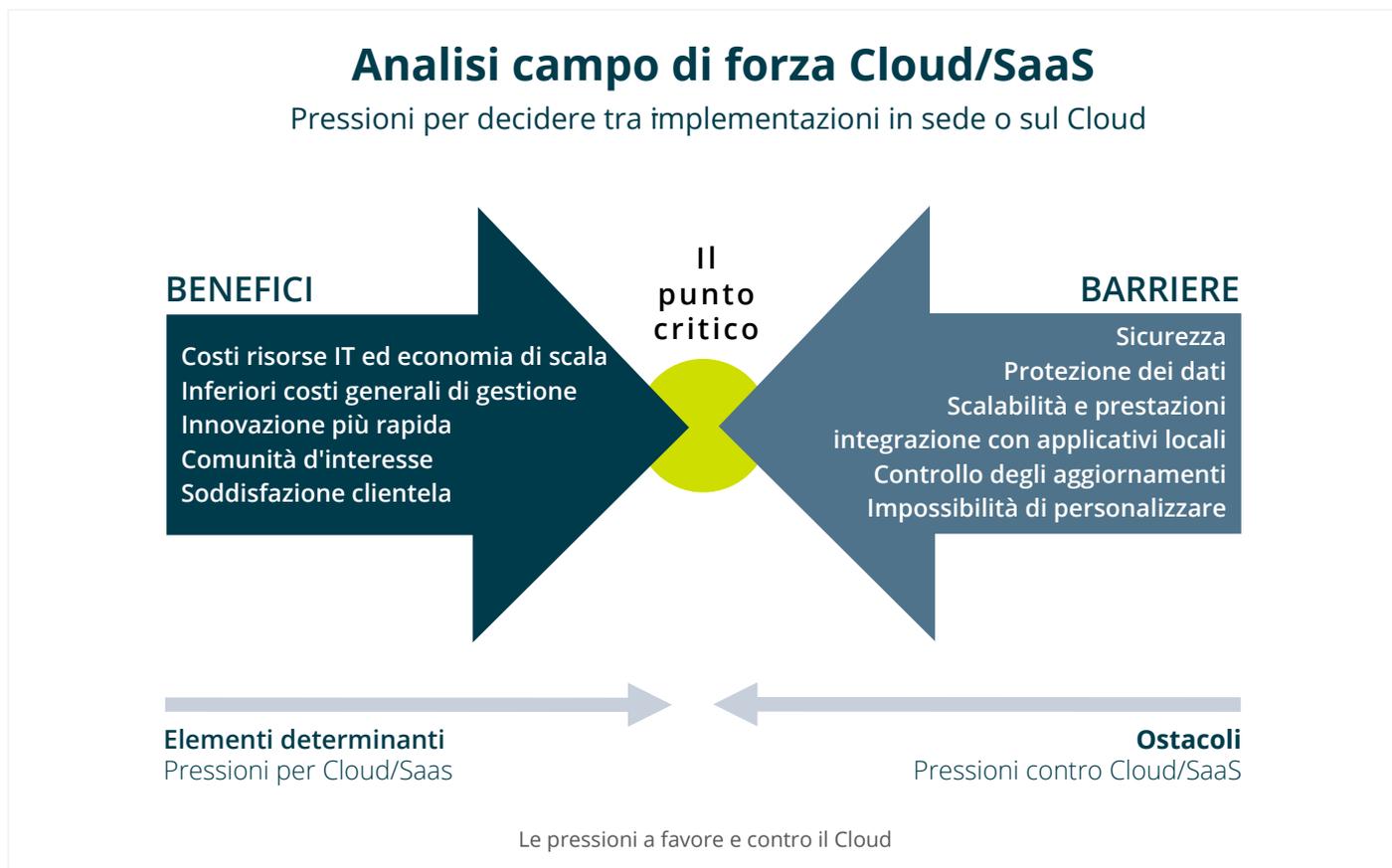
professionisti dell'HR ha affermato che i sistemi HR sul Cloud sono accettati nelle loro organizzazioni, mentre il 40% ritiene che il Cloud sia un fattore di importanza critica o fondamentale per cambiare le loro piattaforme HR, per via di una migliore esperienza per l'utente, maggiore flessibilità e costi operativi ridotti.

²HR Tech in Europe: The Critical Realities for 2015 – Fosway Group



La crescente importanza del Cloud

Il diagramma seguente riepiloga alcuni dei fattori chiave e delle barriere che le organizzazioni devono prendere in considerazione per quanto riguarda il passaggio al Cloud.



Nel presente documento esploreremo anche l'impatto del Cloud nell'integrazione dei dati e dei processi dell'HR.

Suite HR e applicazioni top di gamma

Nel corso del tempo, i sistemi HRMS si sono evoluti fino a includere quantità crescenti di funzionalità specializzate per i processi dell'HR, oltre alle loro funzionalità di base, diventando Suite HR. In genere caratterizzate da una struttura modulare, le Suite HR forniscono sia funzionalità HR di base (sistema di dati), sia molte delle altre principali funzioni HR non di base, come reclutamento, apprendimento, gestione delle prestazioni e altro. Questi ultimi processi sono ora spesso raggruppati sotto l'etichetta generale della Gestione del talento. Ciascun componente spesso disponeva di un

team e di processi e applicazioni dedicati al proprio supporto.

Anche se disporre di una suite HR integrata che gestisca tutti i sotto-processi correlati all'HR possa sembrare una strategia ovvia, non è necessariamente semplice, per fornitori e aziende, raggiungere risultati positivi. Soprattutto se implementate in loco, le suite HR si sono rivelate molto complesse e costose, e in realtà non proprio eccellenti nella gestione di sotto-funzioni specializzate.

Anche le aziende che hanno acquistato suite HR complete hanno spesso finito per avere un sistema HR per la gestione dei processi di base dell'HR, utilizzando alcune delle funzioni della suite più ampia laddove l'implementazione risultava semplice, e acquistando le cosiddette applicazioni "top di gamma" per la gestione dei processi di gestione del talento di maggiore impatto. Il presupposto di una singola suite HR per la gestione di tutti i processi HR, apprendimento e talento non è la realtà predominante nel panorama odierno delle aziende.

Oltre a sistemi HR di base multipli, le aziende dispongono di molte altre applicazioni HR, tra cui sistemi per le buste paga, gestione delle assenze e così via, oltre a sistemi top di gamma separati per la gestione di apprendimento, prestazioni e reclutamento.

Globalmente, ciò ha portato a un ambiente frammentato per quanto riguarda i sistemi HR, soprattutto tra i processi HR di base e i processi principali relativi al talento, come mostrato in questo schema.



Nella maggior parte delle aziende, le funzioni principali relative al talento e indicate nello schema funzionano come un'area a sé, con la propria sotto-organizzazione, specializzazioni funzionali, lingua, processi e sistemi. Ciascuna funziona probabilmente con una gamma di fornitori di servizi o sistemi specializzati che non operano al di fuori di tale specializzazione funzionale.

Ciò è particolarmente vero per il reclutamento e l'apprendimento, che dispongono anch'essi di applicazioni specializzate per la gestione o l'esecuzione di sotto-attività specifiche. Ad esempio, per l'apprendimento non vi sarà solo il sistema di gestione dell'apprendimento (LMS), ma anche strumenti di valutazione, piattaforme di erogazione del contenuto, authoring tool e aule virtuali. Il reclutamento

può includere sistemi di reclutamento di agenzie, portali di ricerca lavoro, strumenti social come LinkedIn, sistemi di tracciamento dei candidati (ATS), colloqui video e strumenti di valutazione.

Nelle aziende più grandi, tutto ciò si fa ancora più complesso. Diversi paesi o unità aziendali spesso dispongono di sistemi e fornitori propri per eseguire le stesse attività. Un numero relativamente basso di grandi aziende dispone di un solo sistema per la gestione dei processi di HR e talento. Secondo la nostra ricerca³, il 67% delle organizzazioni ha standardizzato solo parzialmente i sistemi HR e solo il 20% li ha standardizzati a livello elevato. E stiamo parlando solo delle funzioni HR principali, non della suite HR completa che include le sotto-funzioni relative al talento.

³HR Tech in Europe: The Critical Realities for 2015 – Fosway Group

Connettere i dati sul personale

Quindi, il presupposto di una singola suite HR per la gestione di tutti i processi di HR, talento e apprendimento non è la realtà predominante nel panorama delle aziende odierno. Se si dispone di una singola suite HR o di un sistema HRMS di base e di applicazioni top di gamma, quando si includono tutti gli altri sistemi correlati all'HR come buste paga, orari

e presenze, pianificazione della forza lavoro, reclutamento e onboarding, gestione dell'apprendimento, creazione ed erogazione di corsi di e-learning, valutazioni, aule virtuali, gestione degli stipendi e sistemi di analisi per l'HR, tutte le aziende hanno il problema di integrare i dati e i processi HR sottostanti in questa gamma completa di applicazioni.

Perché occorre integrare i dati dell'HR?

Se il motivo della frammentazione dei sistemi HR sta nella frammentazione della funzione e delle sotto-funzioni dell'HR, perché occorre integrare i dati dell'HR?

La domanda è lecita, ma la risposta è abbastanza ovvia: il successo dell'HR non si misura attraverso il successo delle sue sotto-funzioni, ma attraverso l'impatto globale che ha sull'attività. Reclutare un numero maggiore di dipendenti è irrilevante se le loro prestazioni sono scarse,

o se abbandonano l'azienda. Formare un numero maggiore di dipendenti non significa necessariamente che questi disporranno delle competenze giuste per svolgere il lavoro specifico che dovranno compiere tra una settimana o un mese. Trattenere i migliori dipendenti va ben oltre il semplice pagamento ogni mese. Per accertarci di avere i giusti dipendenti, che lavorano e vengono gestiti nel modo giusto, dobbiamo connettere le informazioni sui dipendenti ottenute da tutte le fonti del panorama HR.

L'esigenza aziendale di dover accedere e connettere questi dati è più forte che mai. Ecco alcuni dei motivi:

<p>I DIPENDENTI SONO LA VOSTRA UNICA RISORSA; per la maggior parte delle aziende, il personale rappresenta il costo maggiore e il più grande valore aggiunto. Sebbene possiamo renderci conto di questo aspetto, capire come massimizzare il valore dei dipendenti è un compito difficile da misurare e gestire</p>	<p>EFFICIENZA E COSTI la necessità di svolgere più lavoro con meno personale è ancora più pressante. Massimizzare la produttività e l'efficienza del personale ha adesso più importanza che mai</p>
<p>LE PRESTAZIONI PRIMA DI TUTTO; i modelli tradizionali di gestione delle prestazioni si sono rivelati essere artificiosi e inflessibili, correlando le prestazioni a processi lavorative feedback quotidiani</p>	<p>LA GUERRA DEI TALENTI; acquisire e trattenere i talenti è un'area di interesse principale per molte organizzazioni. Per identificare, trattenere e sviluppare i talenti è necessaria una visione più olistica del personale, di cosa fa e del perché lavora per la vostra azienda</p>

Per riepire, l'HR non ha solo il compito di tenere traccia e registrare i dati sul personale, ma anche di utilizzare tali dati per offrire risultati positivi per l'azienda. Ciò comporta la

capacità di integrare e referenziare tra loro i dati all'interno del frammentato panorama dell'HR e tra sistemi di HR e sistemi di lavoro.

Quali dati esistono e dove?

Come abbiamo visto nella sezione precedente, esistono molti diversi sistemi e processi HR e i dati del personale riguardano tutti questi aspetti. Il sistema HRMS di base è considerato un "sistema di dati" o repository di dati principale, ma in realtà contiene solo un piccolo sottoinsieme delle informazioni,

spesso concentrandosi sui dati transazionali utilizzati per tenere traccia delle informazioni di impiego di base, come nome, ID, posizione, indirizzo di casa, informazioni salariali, nome del responsabile e così via.



Molti dei dati principali - necessari per stabilire ciò che il personale fa, potrebbe fare e le prestazioni che può offrire - risiedono all'esterno del sistema HRMS di base.

Lo schema seguente rappresenta un riepilogo semplificato di questa logica all'interno di molte organizzazioni.



Alcuni importanti esempi in merito:

- Il suo titolo lavorativo si troverà nel sistema HRMS, mentre la descrizione del ruolo e i KPI si troveranno nel sistema di gestione delle prestazioni o del talento
- Gli obiettivi specifici si trovano nel sistema di gestione delle prestazioni
- Le certificazioni di formazione (ovvero, i ruoli che hanno dimostrato di poter svolgere) si trovano nel sistema per l'apprendimento, e ciò può limitare esplicitamente le attività che possono legalmente svolgere nei sistemi di lavoro
- L'esperienza di lavoro precedente e le informazioni sulle competenze precedenti all'assunzione si troveranno probabilmente nel sistema per il reclutamento
- L'elenco delle persone più adatte a ricoprire posizioni aperte non si trova solo nel sistema per il reclutamento, ma nei profili di talento e nei piani di successione interni
- Le informazioni principali sui talenti o il rischio di fuga risiedono nel sistema per la gestione del talento e delle prestazioni, ma le azioni mirate a ritenere i talenti principali sono probabilmente altrove: piano di sviluppo, cronologia di apprendimento, piano di compensazione e coinvolgimento del dipendente
- Per comprendere le aree di formazione su cui investire per aumentare le vendite o la soddisfazione del cliente è necessario estrarre dati dai sistemi di vendita e dei clienti, nonché dai sistemi per l'apprendimento e da quelli che analizzano le prestazioni

Si tratta di esempi semplici, ma è chiara la loro rilevanza per comprendere chi sono i dipendenti giusti per lavorare su attività specifiche. Connettere i dati sul personale nel frammentato

panorama dei sistemi e processi HR è di importanza fondamentale, così come lo è connettere i dati con i sistemi di lavoro.

I vantaggi dell'integrazione

L'integrazione di questi sistemi per HR, talento e apprendimento porta molti vantaggi.

- Collegamenti più chiari e migliore continuità tra i singoli elementi relativi alla gestione dei talenti
- Maggiore automazione dei processi globali relativi al talento, nonché migliore efficienza delle operazioni
- Migliore esperienza per l'utente, curva di apprendimento più bassa e maggiore adozione all'interno del ciclo di vita del talento
- Minore duplicazione, dati sul talento più precisi, facilità di condivisione di tali dati (spesso scarsa nella maggior parte delle organizzazioni)
- Migliori informazioni e analisi di gestione
- Discussioni più profonde sulle capacità dell'azienda
- Migliori prestazioni operative e ROI derivanti dalla funzione HR

La mancata integrazione dei sistemi comporta molti problemi!

L'importanza della formazione

Sebbene il presente documento sia concentrato principalmente sull'intero panorama dei sistemi HR, in questa sezione ci concentreremo più specificamente sui dati legati ai processi di apprendimento/formazione e sul ruolo di primo piano che questi ricoprono nella più ampia agenda del talento e nel collegamento con processi e sistemi di lavoro.

L'integrazione dei processi legati al ciclo di vita del talento deve andare oltre il miglioramento dei processi HR per la valutazione e la gestione del personale; deve coinvolgere azioni volte a migliorare le prestazioni aziendali odierne e future. Una gestione di successo del talento non si limita a "valutare e gestire", ma deve includere anche azioni che possano sviluppare e migliorare l'efficacia del talento. L'apprendimento ricopre un ruolo essenziale nel processo relativo ai talenti, ma viene spesso ignorato dall'HR. Un apprendimento di alta qualità è il motore per uno sviluppo efficace dei talenti, oltre che un fattore principale per attirare e trattenere i talenti migliori. L'apprendimento

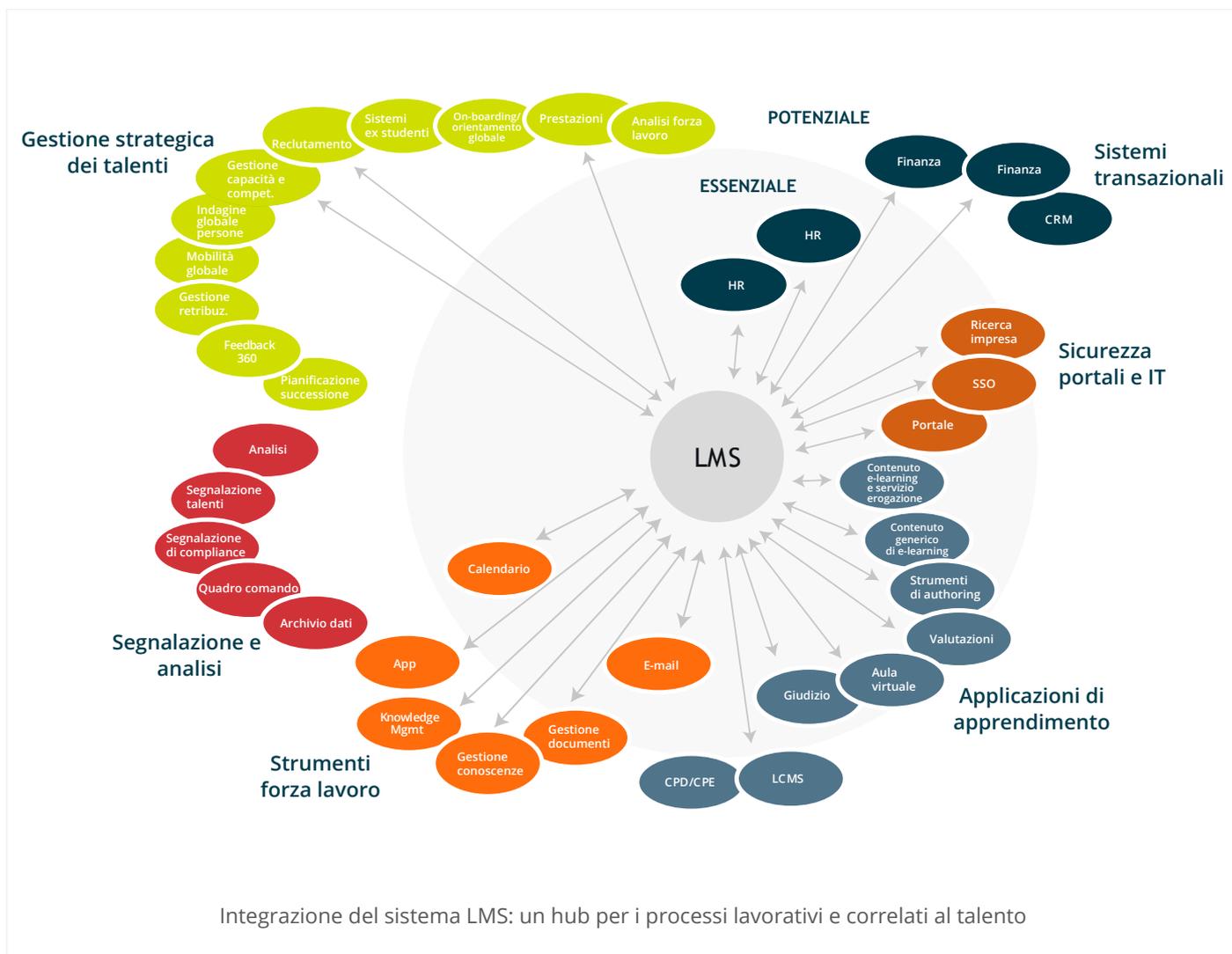
riguarda tutte le parti del ciclo relativo a talento e lavoro, e pertanto può offrire maggiore valore a queste aree:

- L'apprendimento fornito attraverso formazione iniziale (o induction) è fondamentale per l'onboarding di nuovo personale e per ridurre i tempi necessari a sviluppare competenze
- L'apprendimento è fondamentale per accertarsi di disporre di personale esperto e conforme
- L'apprendimento ricopre un ruolo centrale nello sviluppo del personale esistente e nella creazione delle competenze future
- L'apprendimento ricopre un ruolo centrale nello sviluppo della carriera dei singoli dipendenti e nella creazione delle capacità aziendali
- L'apprendimento è uno strumento principale per il miglioramento delle prestazioni
- L'opportunità di apprendimento è un fattore fondamentale per la permanenza dei dipendenti in azienda

Il ruolo centrale ricoperto dalla formazione nello sviluppo di talenti e business può essere illustrato anche analizzando le interfacce tipiche di un sistema LMS entro l'infrastruttura aziendale più ampia. Sebbene i responsabili HR spesso diano per scontato che un sistema LMS si interfacci con il proprio HRMS di base, in realtà si tratta di una semplificazione troppo approssimativa. Il sistema LMS si interfaccia con molte applicazioni, tra cui:

- Sistemi HR di base a altri sistemi transazionali (ad esempio, per la finanza)
- Portali intranet e sistemi di gestione della sicurezza
- Altri portali, applicazioni e contenuto di apprendimento
- Applicazioni per la gestione del talento, come gestione delle prestazioni o sistemi di reclutamento
- Sistemi di lavoro di base, come e-mail e calendario
- Applicazioni LOB (Line of Business)

Il seguente schema illustra un esempio di integrazione con un sistema LMS per un'azienda reale (azienda di grandi dimensioni)

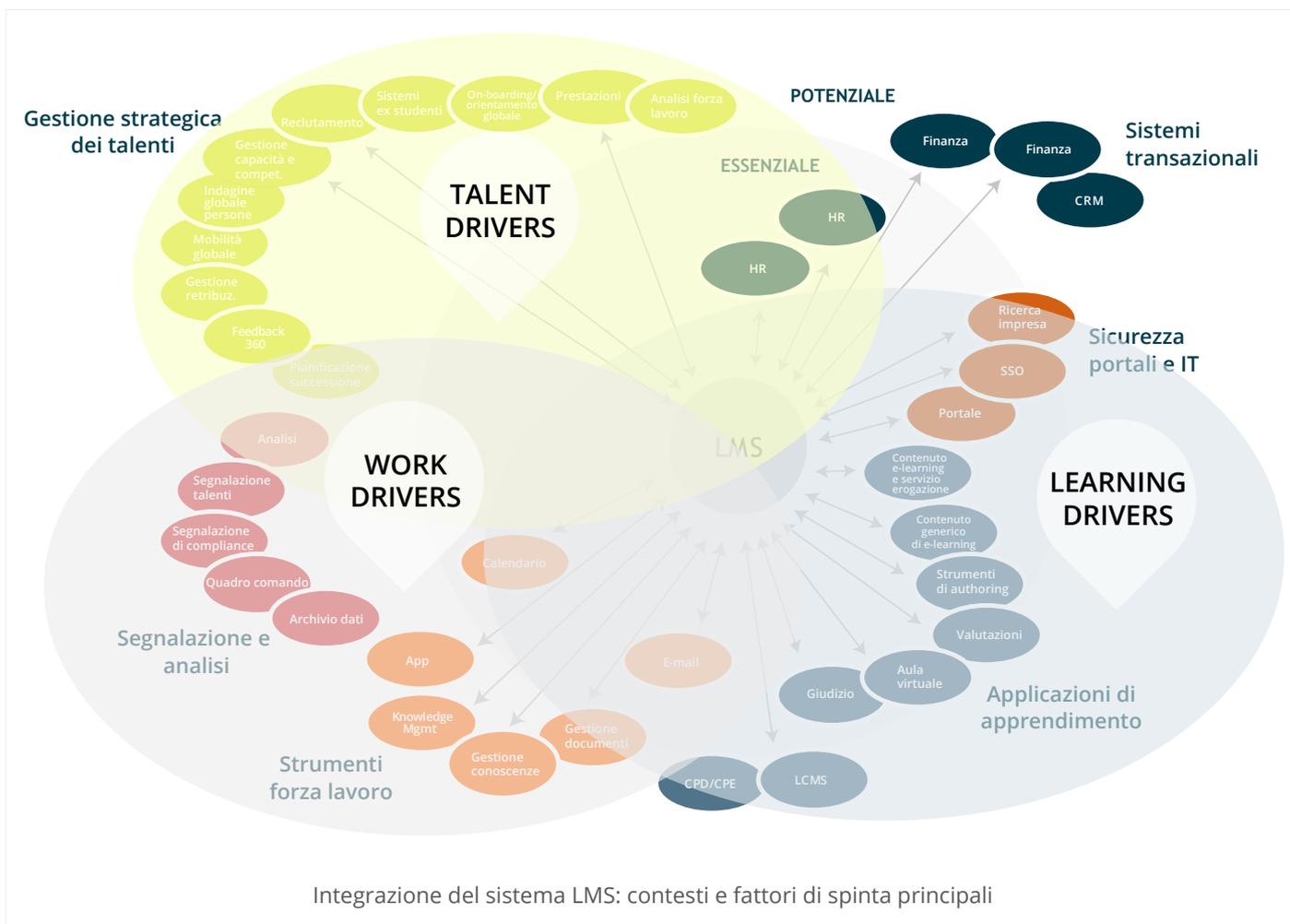


Nonostante il suo aspetto complicato, in realtà si tratta di uno schema semplificato, dal momento che l'azienda in questione dispone di versioni multiple di molti dei sistemi indicati con una sola bolla, tra cui sistemi HR di base e applicazioni finanziarie multiple.

In generale, tuttavia, le integrazioni illustrate in precedenza possono essere raggruppate in tre aree principali:

1. Integrazioni con altri **sistemi per l'apprendimento** e contenuto, molto numerose.
2. Integrazioni con i sistemi di **gestione del talento**: poco numerose, ma importanti per connettere l'esperienza utente e il modello di dati per la gestione del talento.
3. Integrazioni con i **sistemi di lavoro**, poco numerose, ma che stanno crescendo rapidamente di numero, in quanto fondamentali per l'azienda. Queste includono la valutazione delle competenze per eseguire attività lavorative definite e altri concetti simili.

Tutto ciò può essere riepilogato in modo visivo, analogamente allo schema precedente:



Nelle appendici sono forniti esempi specifici di integrazione tra LMS e altri sistemi di business e per la gestione dei talenti.

Strategie di integrazione e risultati

Abbiamo parlato di cosa stiamo integrando e perché. Vediamo ora il “come”. Questo documento non si pone l'obiettivo di illustrare l'integrazione dei sistemi in modo tecnico e dettagliato. Tuttavia è utile avere una comprensione di base delle opzioni principali, anche perché consente di collaborare con i colleghi del reparto IT alla creazione di una strategia e di risultati positivi.

Il messaggio fondamentale è che l'integrazione dei dati dell'HR

non è solo una questione relativa all'IT, ma anche all'HR. I responsabili di HR e apprendimento devono collaborare con i colleghi del reparto IT per creare un panorama più integrato di sistemi per il personale. A tale scopo, è necessaria una comprensione cristallina dell'impatto aziendale desiderato, non solo dei requisiti informatici.

Nella parte finale di questa sezione vediamo anche in che modo sta cambiando l'integrazione con l'adozione della strategia Cloud.

Approcci all'integrazione

In parole povere, esistono tre categorie principali di integrazione che possono essere applicate a sistemi diversi nel panorama dell'HR. Queste sono:

1. Trasferimento in batch, sia pianificato che ad hoc, dei dati tra sistemi
2. Integrazione transazionale con dati live attraverso interfacce programmate (API o WebService)
3. Integrazione entro aree funzionali che utilizzano standard funzionali specializzati

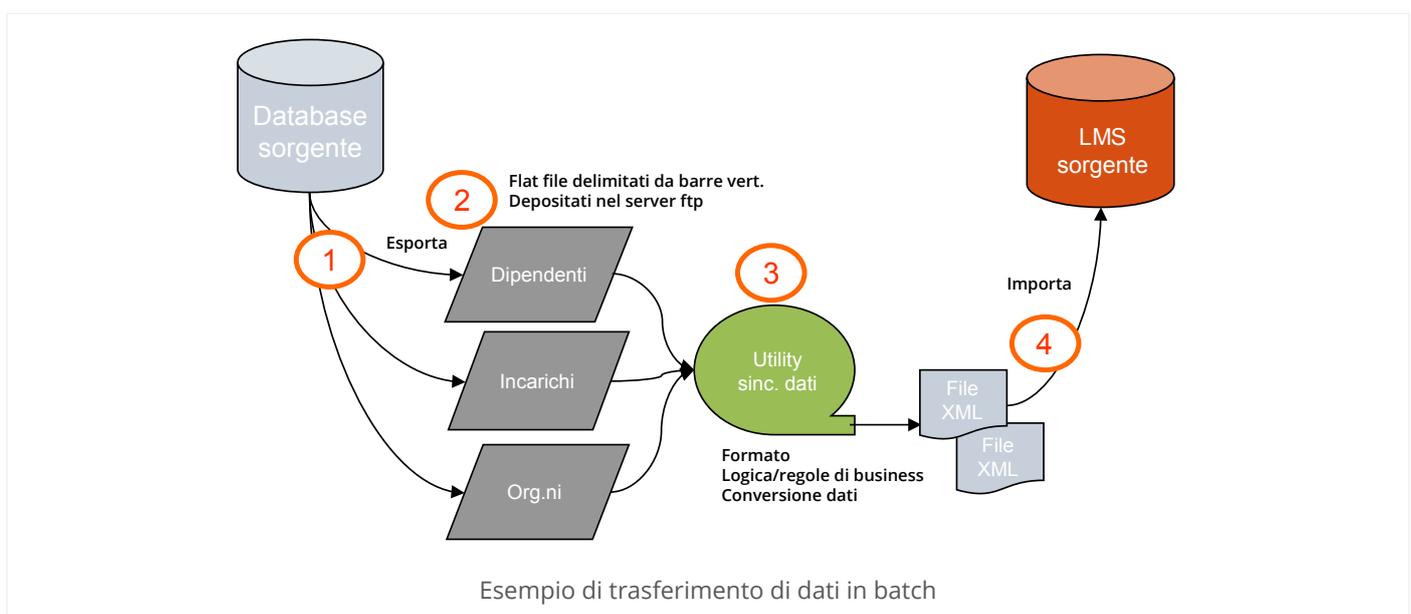
Il modo più semplice e controllato di spostare i dati da un sistema a un altro consiste nel farlo in blocchi discreti controllati di importazione ed esportazione dei dati.

Nel seguente schema è illustrato un esempio di importazione di dati in batch.

Esportiamo i dati da un sistema come gruppo, li spostiamo su un altro sistema e li carichiamo in massa. In termini informatici, si parla di trasferimento di dati in batch.

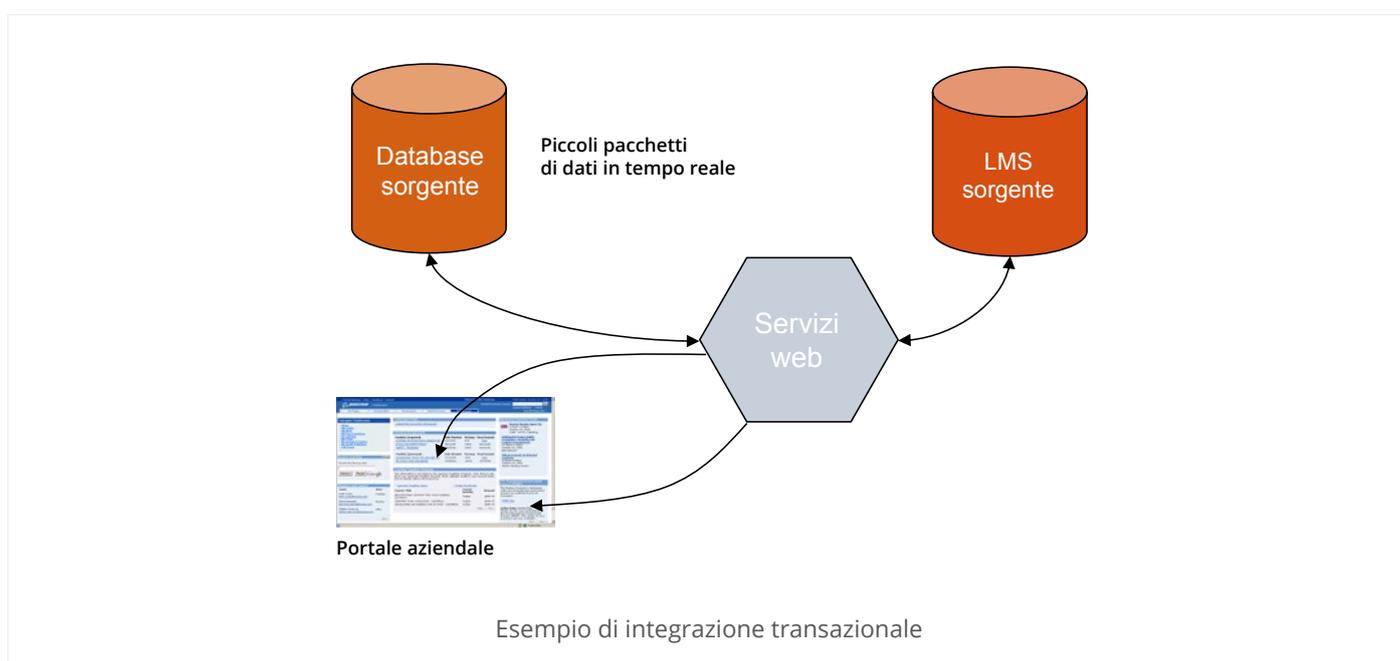
Essenzialmente:

- L'integrazione in batch è un processo periodico anziché in tempo reale
- Implica insiemi di dati anziché singoli dati
- I dati in ingresso vengono elaborati con regole associate, per convalidare le informazioni in entrata e applicare tali regole, o contesto aggiuntivo, o richiesto, dal sistema ricevente receiving system



L'integrazione transazionale è molto diversa. Anziché caricare molti dati insieme, l'integrazione transazionale trasferisce i singoli dati individualmente, utilizzando una chiamata, solitamente attraverso una API o Webservice. Oltre a prevedere un volume di dati trasferiti molto inferiore, le interfacce transazionali avvengono in tempo reale, solitamente in base a un evento determinante o requisito per i dati, anziché su una base periodica per il trasferimento in batch.

Le interfacce transazionali si concentrano pertanto sui dati attuali, ma richiedono chiamate individuali per scambi individuali di dati. Oltre ad avere un'implicazione per quanto riguarda le prestazioni del sistema, può comportare preoccupazioni in termini di integrità o sicurezza dei dati. Il caricamento in batch è un processo controllato che dispone di controlli di sicurezza a livello macro. L'integrazione transazionale è controllata a livello micro, ovvero a livello di chiamate individuali.



Il tipo di integrazione finale principale è basato sul contesto ed è più rilevante per l'integrazione tra sottosistemi della stessa area funzionale, ad esempio tra sottosistemi di apprendimento o tra sottosistemi di reclutamento. Le aree funzionali più complicate hanno propri standard tecnici per l'integrazione, oltre ai meccanismi generali indicati in precedenza.

Ad esempio, nella formazione esistono standard di integrazione per il lancio e il tracciamento di contenuto e-learning (AICC, SCORM), che si interfacciano con strumenti virtuali per le aule, importano i risultati di valutazione da un

motore di test (QTI) e per l'integrazione delle piattaforme LMS con LCMS e strumenti di creazione (PENS). Ciascuno di questi standard prevede processi per integrazione e scambio dei dati definiti, mentre le applicazioni associate disporranno di interfacce pre-configurate per la loro gestione.

Sebbene questa forma di integrazione possa essere meno visibile ai responsabili HR di quanto possa esserlo, ad esempio, l'integrazione tra HRMS e LMS, resta comunque la forma di integrazione più comune e più complessa. Ma, dal momento che è integrata nei sistemi di apprendimento, spesso l'HR la ignora o non la conosce affatto.

In che modo il Cloud cambia il panorama dell'integrazione

Con il passaggio al Cloud, per molti dei sistemi HR il panorama dell'integrazione ha subito un cambiamento significativo, e ciò non tanto a causa dei diversi approcci tecnici all'integrazione, per quanto esista davvero una lieve differenza tra loro (che esula però dalla trattazione di questo documento). La novità più sostanziale è costituita dal fatto che:

- I sistemi Cloud risiedono fuori della sede del cliente e sono accessibili in remoto da Internet o una intranet aziendale
- I sistemi Cloud sono configurati senza personalizzazioni e, pertanto, in caso di integrazione, i connettori possono essere più standardizzati

Ambedue i punti appena esposti incidono sulla modalità con cui i sistemi si integrano tra loro. L'ubicazione esterna del servizio ha un impatto tanto sul processo quanto sui controlli. Le interfacce attraverso procedura batch e transazionale sono ancora realizzabili, ma si distinguono leggermente nel sistema di funzionamento (e nei tipi di chiamate di procedura). In caso di sistema Public Cloud, ossia con accesso consentito anche ad altre società, è chiaro che devono essere predisposti dei controlli aggiuntivi affinché solo le persone o i processi autorizzati abbiano accesso o possano aggiornare i dati.

In caso di Private Cloud, la normale "paranoia informatica" probabilmente prescriverebbe controlli simili, ma un primo elemento che è emerso è la maggiore sicurezza, a livello teorico, nell'accesso alla Rete.

Il secondo punto ha un'incidenza altrettanto rilevante. Sostanzialmente, i sistemi basati sul Cloud di gestione dell'apprendimento e dei talenti dovranno sempre integrarsi con altri dati relativi alle persone e, non essendo sistemi personalizzabili, tale integrazione avverrà mediante un approccio standardizzato. Per cui, perché non racchiudere il processo di integrazione in un connettore standard che può essere collegato a qualsiasi sorgente appropriata? Alla luce di un tale cambiamento critico, i fornitori hanno risposto creando strumenti standard utilizzati da ciascun cliente per connettersi ai loro dati HR o ai sistemi di gestione dei talenti.

Per il cliente questi connettori hanno il vantaggio di semplificare il lavoro di creazione dell'interfaccia e di avere un funzionamento garantito, a patto di puntarli verso i dati corretti sul lato cliente. Viene così meno il duro compito di creare lo strumento di integrazione, e i connettori sono supportati direttamente dal provider. In caso di problemi (non imputabili alla qualità dei dati del cliente), il fornitore è tenuto a risolverli tempestivamente, poiché avranno ripercussioni per molti, se non tutti, i suoi clienti.

Conclusioni

Nel presente documento l'attenzione è rivolta ai fattori determinanti e alle realtà dell'integrazione in ambito HR. Come illustrato, i sistemi HR non sono un unico sistema integrato di gestione delle risorse umane (HRMS); si tratta in realtà di un insieme variegato di sistemi

che, oltre alle funzioni HR core, riguardano anche una gamma di altri processi per la gestione dei talenti e dell'apprendimento. I dati relativi alle persone sono distribuiti in tutti questi sistemi.

Benché i responsabili HR spesso si concentrino sull'integrazione con il sistema HR principale, la questione è molto più complessa.

Molti dei dati critici necessari a supportare i processi chiave relativi ai talenti e al lavoro non appartengono affatto all'HRMS, ma sono conservati in uno dei molti altri sistemi. Ottenere accesso a tali dati in modo tempestivo e accurato è fondamentale per i processi operativi, nonché per i processi relativi ad HR e talenti. Un esempio davvero calzante è rappresentato dai dati sull'apprendimento all'interno del LMS. Sebbene un LMS necessiti

delle informazioni sui dipendenti tratte dal sistema di HR sottostante, questo rappresenta anche un hub per i dati insieme ad altre applicazioni per l'apprendimento, contenuto, sistemi di gestione del talento e applicazioni di lavoro/line of business. Sono disponibili molti esempi a riguardo in virtù del ruolo centrale che la formazione e l'apprendimento hanno, a livello operativo, per la maggior parte delle aziende.

Il Cloud diventerà il principale approccio di distribuzione in ambito HR

L'altro fattore chiave da comprendere è l'impatto del Cloud. Pur in presenza di un sistema di gestione delle risorse umane in sede o una suite HR completa, esistono sempre molteplici sistemi nell'intero panorama delle HR. Per molte società, il sistema per la formazione, il reclutamento o monitor delle prestazioni sarà già nel Cloud. Per altre, questa sarà la direzione inevitabile. Il Cloud

è già l'approccio di distribuzione dominante per i nuovi sistemi di gestione dei talenti e di formazione, e anche le HR core lo stanno adottando. Con la maggior parte dei fornitori di software che ora puntano sul Cloud quale principale o esclusiva proposta per il futuro, sarà cruciale comprendere come si articolerà l'integrazione nel Cloud.

La crescita delle HR sul Cloud sta promuovendo integrazioni maggiormente standardizzate dei sistemi

Per quanto sia fonte di preoccupazioni, per la sicurezza e la riservatezza dei dati, il trasferimento dei dati delle HR nel Cloud presenta molti vantaggi. I sistemi Cloud non possono essere personalizzati, ma solo configurati. Ciò ha indotto i fornitori

a creare connettori predefiniti per tutti i principali punti di integrazione, semplificando in maniera significativa il processo di integrazione e garantendo anche interfacce e strumenti di integrazione adeguatamente supportati.

Per i responsabili HR e formazione

La creazione di modalità di integrazione reciproca tra i sistemi HR, di gestione dei talenti e dell'apprendimento e con i sistemi di lavoro risulta quindi indispensabile per massimizzare il valore di quei sistemi e di conseguenza l'investimento nelle persone. L'integrazione è una questione critica per via della complessità del panorama stesso dei sistemi delle HR.

Considerato l'uso di molti sistemi distinti per i processi delle HR core oltre che per la formazione, il reclutamento e le prestazioni, l'integrazione efficace di tali sistemi è cruciale per creare un'esperienza utente senza soluzione di continuità, processi di lavoro connessi e un'efficace analisi dei dati HR.

L'integrazione dei dati delle HR è una questione delle HR, non soltanto in ambito IT!

Per i responsabili HR e formazione è essenziale lavorare con i colleghi del settore IT per concentrarsi sui risultati di business, e non sui requisiti informatici. Un coinvolgimento positivo in questo processo è un requisito

per tutte le funzioni dell'area HR. Solo ponendosi la domanda "Di quali dati abbiamo bisogno?", e concentrandosi sulla qualità dell'esperienza e sull'impatto ottenuto, l'HR può creare soluzioni davvero innovative.

Allegato 1

Un ecosistema integrato: chi detiene e gestisce che tipo di dati?

Una delle maggiori difficoltà per le aziende è sempre stata la gestione ottimale delle risorse umane.

Per una migliore gestione del capitale umano, le organizzazioni adottano sistemi informativi transazionali che, nella maggior parte dei casi, servono all'amministrazione del personale. Pertanto, l'attenzione è posta sulla burocrazia piuttosto che sulla gestione e sullo sviluppo dei talenti.

Gli appositi sistemi informativi convenzionali per la gestione delle HR, quali HRMS o ERP, in genere sono monolitici e installati nei data center del cliente.

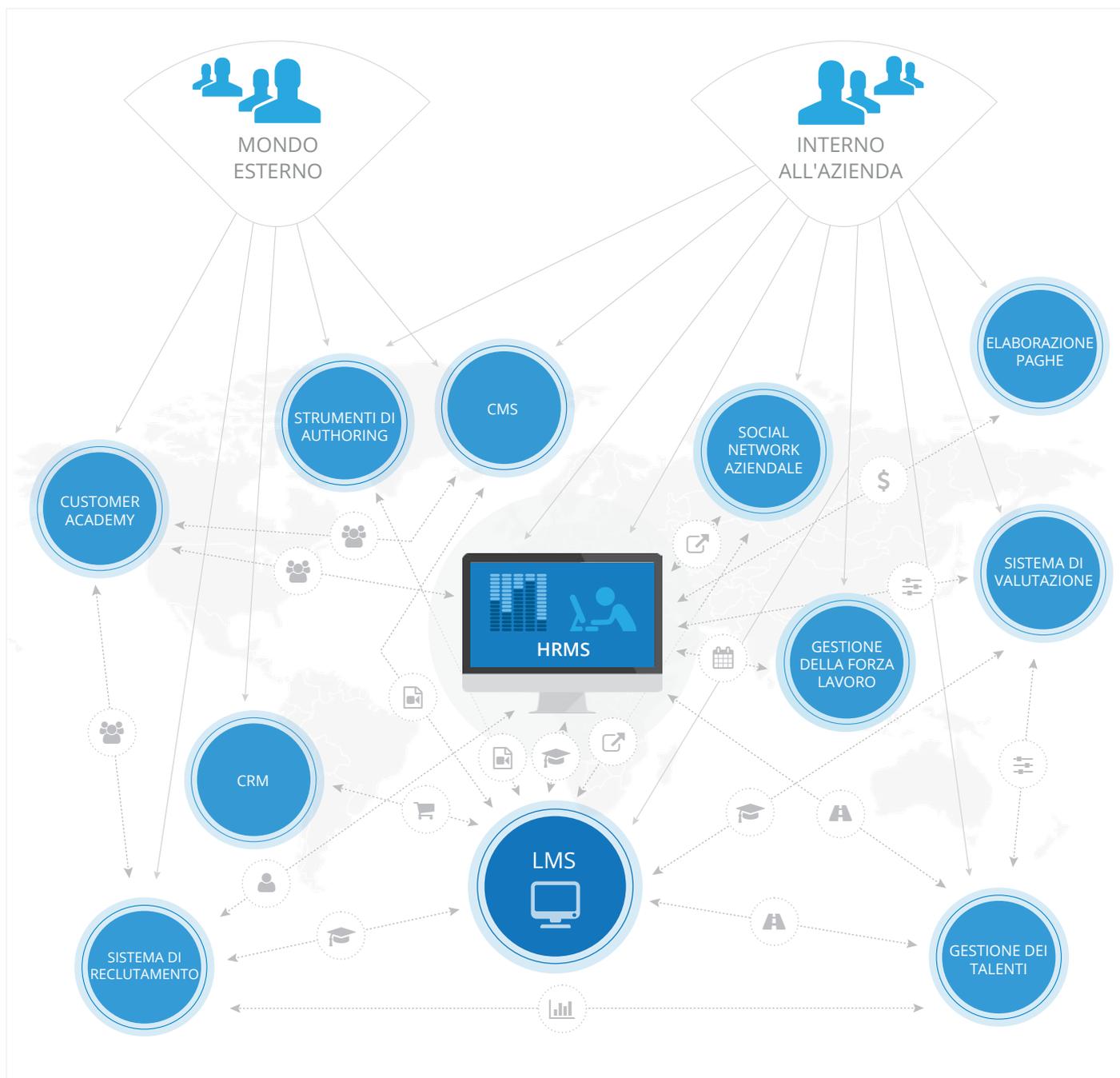
Di solito si tratta di "super-sistemi" capaci di svolgere molte funzioni di business e sono pienamente integrati con i moduli interni delle aziende.

Molto spesso questi sistemi monolitici non sono in grado di eseguire una o più delle tante funzioni HR, a meno che gli utenti finali non decidano di ricorrere a personalizzazioni avanzate (e costose). Ciò, quindi, dimostra la necessità - per le aziende - di adottare, e integrare, svariati sistemi verticali in ambito HR, uno per ciascun settore specifico.

Inoltre, i sistemi monolitici HR, offerti da grandi fornitori multi-prodotto, non seguono le nuove tendenze introdotte dai sistemi SaaS / Cloud. O, almeno, cercano di farlo, ma in costante ritardo rispetto al resto del mercato.

LEGENDA

	Candidati		Analisi dati		Pagamenti		Percorso Formativo
	Flusso vendite		Contenuti formativi		Programmazione		Informazioni
	Candidato selezionato		Test/Valutazione		Competenze		



Vantaggio di SaaS/Cloud rispetto ai sistemi monolitici

 <p>Interfaccia utente semplice, piacevole, immediata, intuitiva, personalizzabile ed estensibile</p>	 <p>Con predisposizione, o nate, per il cellulare</p>
 <p>Si evolvono velocemente, con nuove funzionalità, integrazioni</p>	 <p>Possibilità di rispettare la brand identity grazie alle opzioni di personalizzazione e branding</p>

HRMS

La prima fase realizzata dalle società di fornitura per la tradizionale gestione in ambito HR, attraverso l'HRMS o l'ERP, è l'implementazione dell'"Anagrafica dei dipendenti". Ciò consiste nella mappatura dei loro compiti, volta a riprodurre l'organigramma all'interno del sistema.

In questa fase, i dati sono stati ottenuti mediante una mappatura centralizzata degli utenti, che parte dal sistema

HR ed è quindi estesa a tutti gli altri sistemi applicativi attraverso Single Sign On / Single Log In.

In questo modo è possibile esportare in tempo reale il database degli utenti e sincronizzare tutte le applicazioni utilizzando la stessa password per tutti gli ambienti (o perfino senza la necessità di autenticarsi nel passaggio da un'applicazione all'altra).

Gestione delle presenze

La fase successiva prevede l'implementazione del sistema di registrazione delle presenze, che consente all'amministratore HR di monitorare orario di lavoro, pause e periodi di ferie.

In linea generale, le società propense all'implementazione di sistemi di "registrazione delle presenze" decidono di integrare l'HRMS/ERP con un sottosistema dedicato, a cominciare da un controllo automatico delle presenze mediante RFID, tessera magnetica, biometria o smartphone.

Elaborazione paghe

Successivamente, l'impresa provvede a implementare il sistema di elaborazione delle paghe o, piuttosto, il software/modulo che organizza tutte le attività relative al versamento delle retribuzioni per i dipendenti e alla dichiarazione dei redditi. Tra queste attività figurano il monitoraggio dell'orario, il calcolo delle retribuzioni, la ritenuta fiscale e le detrazioni, nonché la stampa e la distribuzione delle buste paga fino alla gestione dei sistemi contributivi.

Data la complessità e gli elevati costi operativi che caratterizzano la gestione delle paghe, le società spesso scelgono di esternalizzarla. Ciò implica che le risorse IT di una società debbano realizzare un sistema di interfaccia affidabile tra l'HRMS/ERP e il sistema di elaborazione paghe della ditta esterna. In questo caso, l'HRMS/il sistema ERP sarà connesso al sistema di elaborazione paghe per trasferire consumatori, dati, regole, nuovi dipendenti e dimissioni.

Gestione dei talenti

Uno dei processi più critici nell'amministrazione delle risorse umane è la gestione dei talenti e delle competenze; tale processo consente di sviluppare e integrare i nuovi lavoratori, trattenere e far crescere i lavoratori esistenti e attirare nella società personale altamente qualificato.

Per via della quantità di dati e dell' tempestività necessaria, quasi tutte le imprese scelgono di adottare una soluzione informatizzata. La maggior parte delle moderne applicazioni (tipicamente SaaS / Cloud) di solito fornisce un doppio accesso alla piattaforma. Gli amministratori di sistema possono accedere al quadro di comando di gestione dei talenti, e gli utenti possono vedere le loro statistiche, interagire con l'ambiente e visualizzare lo stato dei KPI da PC, Tablet o smartphone.

Sistema di gestione dell'apprendimento

Al fine di migliorare la prestazione di un singolo e/o di un gruppo in contesti aziendali, si utilizzano sistemi di gestione dei talenti per gestire il processo di formazione e sviluppo attraverso l'integrazione all'interno dell'LMS. Essi forniscono il contenuto didattico e le prove di valutazione necessarie per un programma di apprendimento.

In uno scenario del genere, il sistema di gestione dei talenti invia dati all'LMS (utente, ruolo, profilo, piano di apprendimento) sulla base dei profili degli utenti, e suggerirà i corsi e-Learning, blended o in aula (ILT) che sono più confacenti al profilo del dipendente.

Soluzioni incentivanti

Le organizzazioni che cercano di massimizzare quanto più possibile le prestazioni dei dipendenti di solito mettono in atto un processo interno di incentivi.

Tale processo può essere una misura economica o un'altra soluzione, che incrocia i dati sulle prestazioni con politiche salariali e cronologia di apprendimento generata dall'integrazione nell'LMS.

L'aggregazione dei dati promossa dai KPI comprende:

 <p>Risultati di fatturato [dal CRM]</p>	 <p>Piano formativo completato [dall'LMS]</p>	 <p>Valutazione del conseguimento nella carriera</p>
---	--	---

In funzione dei risultati ottenuti, la dirigenza della società - attraverso la piattaforma di gestione dei talenti - può impostare un piano di sviluppo individuale (sviluppo della carriera) allo scopo di gestire le attività di formazione. Può anche implementare le attività richieste per promuovere e garantire la crescita futura del dipendente. Tali interventi sono possibili grazie ai dati derivati dall'integrazione tra l'LMS e l'HRMS/ERP.

In taluni casi, per via del pensionamento o dei diversi percorsi professionali intrapresi dai dipendenti, the società deve valutare come gestire il ricambio dei dipendenti (pianificazione delle successioni). La società deve individuare e formare risorse interne allo scopo di impiegarle in posizioni chiave al suo interno.

Sovrapponendo i dati all'interno del sistema di gestione dei talenti (TMS), insieme all'anagrafe dei dipendenti estratta dall'HRMS/ERP e i risultati formativi dell'LMS, l'azienda,

attraverso il suo TMS, disporrà di un eccezionale strumento decisionale per operare delle scelte nel settore della gestione delle risorse in ambito HR.

In assenza di risorse interne, mettendo in collegamento il TMS con un sistema di recruiting, la società otterrà automaticamente la selezione dei candidati idonei per la posizione.

La gestione delle competenze figura tra i processi gestiti dalle piattaforme di TMS. Questo modulo software tende ad avere un approccio completo e multidimensionale e comprende degli strumenti quali la gestione delle competenze, la Gap Analysis in termini di capacità, la pianificazione della successione, oltre all'analisi delle capacità e dei profili.

Principalmente, consente di creare un livello sostenibile di competenza, così come di rilevare e tracciare le risorse formative nell'LMS.

Gap Analysis

Questa analisi è uno degli strumenti disponibili agli uffici HR per una gestione efficiente delle capacità e delle competenze dei dipendenti. Tale strumento, sfruttando i dati estratti dall'HRMS/ERP e incrociandoli con il database del TMS, è in grado di elaborare una valutazione delle capacità/competenze di business.

In seguito all'esito della valutazione delle capacità/competenze e dal raffronto con le esigenze della società, il sistema identificherà e delinea le lacune da colmare. Inoltre, a causa delle caratteristiche dell'LMS, definirà le azioni che vanno intraprese per migliorare le capacità e le competenze dei dipendenti.

Al fine di gestire i processi di apprendimento mediante il **sistema di gestione dell'apprendimento** o, piuttosto, la piattaforma applicativa capace di fornire corsi e-Learning, è

possibile erogare corsi online, blended e ILT, mappando e tracciando tutte le attività, compresi i risultati delle prove di valutazione.

Accedendo all'LMS e frequentando dei corsi, i dipendenti aumentano le proprie competenze. Il conseguimento di una certificazione da tali corsi e l'espansione dei loro percorsi professionali forniscono dati che confluiranno nel database del **sistema di gestione dei talenti**.

Gli uffici HR usano dati ottenuti dall'LMS, le capacità e le competenze, per realizzare un confronto tra la formazione prevista e quella effettivamente erogata. Essi possono trasmettere tutte queste informazioni al TMS e al sistema di gestione delle competenze e, infine, colmare i gap formativi del dipendente o di un gruppo di dipendenti.

Strumenti di authoring

Il sistema di gestione della formazione, per sua stessa natura, ha la funzione di fornire corsi online (oggetti di apprendimento) e organizzare, erogare e tracciare le attività formative.

I corsi online, tipicamente, sono oggetti multimediali di diversa complessità che comprendono contenuti formativi e interazioni multimediali. Per generare questo tipo di materiale formativo è necessario utilizzare un software detto strumento di authoring (o software autore). Questo tipo di software consente a un progettista didattico senza capacità

di programmazione di creare contenuti formativi, interattivi e multimediali, per un'esperienza di apprendimento gratificante e interattiva.

Nel campo della formazione online, i formati dei file che si utilizzano per i contenuti multimediali interattivi sono denominati SCORM, xAPI (o Tin Can) e AICC, e consentono lo scambio dei contenuti indipendentemente dalla piattaforma, oltre al tracciamento di tutte le attività didattiche e dei risultati delle prove di valutazione che saranno inseriti nel database del LMS.

In particolare, gli indicatori (spesso inviati al Talent Management System e/o ai sistemi di intelligence aziendali) consentono di tracciare:

 <p>Stato di avanzamento del corso</p>	 <p>Interazioni e risultati delle prove</p>
 <p>Completamento del corso</p>	 <p>Periodo di fruizione</p>

Repository dei contenuti

I repository dei contenuti sono archivi digitali con un insieme associato di dati gestionali relativi al LMS e possono diventare una valida fonte di contenuti formativi.

Nei prossimi anni si assisterà all'unione di repository di contenuti di materiali didattici e conoscenze memorizzate in sistemi di gestione delle conoscenze. La categorizzazione standard dei contenuti didattici consente una categorizzazione immediata e una ricerca del contenuto stesso della formazione.

Sistema di reclutamento

Con l'avvento di Internet, gli uffici HR hanno modificato radicalmente la metodologia di reclutamento, acquisendo appositi sistemi o, piuttosto, sistemi in grado di gestire il processo noto come "E-recruitment" per la selezione dei candidati.

L'adozione da parte delle società di questi sistemi ha comportato il trasferimento di molti dei loro processi online. Ciò comporta la gestione del cambiamento e incide sui modelli organizzativi.

Il processo online appena citato, rispetto ai metodi più convenzionali, richiede minor tempo e non pone limiti geografici alla ricerca, in quanto fornisce un sistema integrato di valutazione preliminare, aggiunge la pubblicazione automatica sui social network e gestisce il feedback dei candidati.

L'automazione di tutte queste attività ad alta intensità di lavoro consente al reclutatore di concentrarsi sulle principali attività aziendali.

Lo svolgimento del processo di selezione attraverso le piattaforme di reclutamento ha automatizzato il processo di pubblicazione dei profili, così che questo può essere generato attraverso l'integrazione con il TMS: dalla ricezione della candidatura, al colloquio e da ultimo con l'emissione dell'offerta di lavoro.

Il processo di reclutamento diventa più efficiente integrando la piattaforma con altre istanze applicative dell'ecosistema di HR.

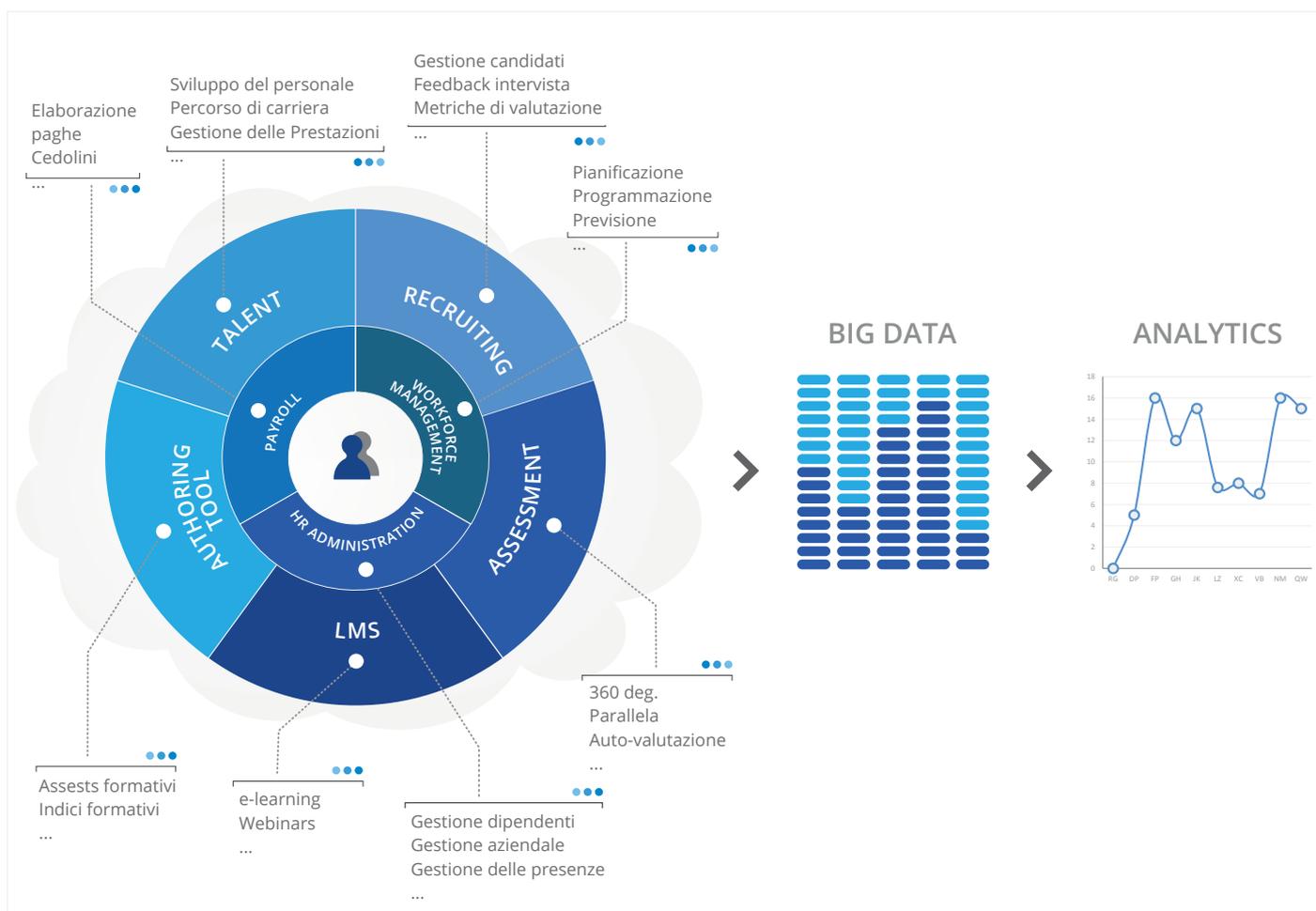
L'integrazione tra le piattaforme e i social network consente alla società di attivare automaticamente il flusso di lavoro del reclutamento, pubblicando il profilo richiesto su un social network, gestendo l'applicazione e fornendo un riscontro immediato.

In anni recenti, l'evoluzione dei sistemi informativi ha indotto le società a scegliere una soluzione più verticale e specializzata per meglio fronteggiare la sfida posta dalla gestione delle risorse umane.

Sintesi

La spinta fornita da Cloud, Software as a Service e dall'integrazione tramite API rende la scelta dei classici sistemi monolitici HRMS o ERP sempre meno conveniente per le imprese, in termini economici così come di prestazioni. La sinergia tra le applicazioni interconnesse in ambito HR

garantisce il massimo dell'efficienza nei processi di gestione del personale. L'odierna dinamica di gestione delle risorse umane comporta che i sistemi informativi siano quanto più ricettivi e rapidi nel recepire e soddisfare le esigenze dell'impresa e degli utenti.



Allegato 2

I benefici dell'integrazione con software non di ambito HR

Questo allegato delinea i casi di utilizzo dell'integrazione dei sistemi di HR che prevedono l'integrazione di sistemi esterni e di un sistema di gestione dell'apprendimento (LMS). In particolare, mostrerà i benefici ottenuti integrando un'applicazione SaaS/Cloud con i correlati sistemi di dati

aziendali. Questi benefici sono associati a un facile accesso ai contenuti formativi, collegando i corsi "suggeriti" ad altre applicazioni (quali CRM, CMS, sistema Help Desk/ Ticketing) e amplificando il concetto di "everywhere learning" (formazione in ogni luogo)

Single Sign-On

Le tecnologie Single Sign-On [SSO] rivestono un ruolo importante nel processo di integrazione tra le diverse piattaforme. L'utente infatti può utilizzare un'identità comune nell'uso di una qualsiasi di queste piattaforme attraverso un

server o servizi di autenticazione utilizzati dall'applicazione nel Cloud. L'accertamento dell'identità dell'utente avverrà la prima volta e non dovrà essere ripetuto se l'utente desidera utilizzare un'altra applicazione o piattaforma.

Il sistema LMS deve gestire diversi scenari di autenticazione tra cui:

 <p>Un sistema aziendale interno standard che consente agli utenti di essere autenticati attraverso un protocollo sicuro per accedere a un'applicazione esterna su Cloud;</p>	 <p>Esternalizzazione di un sistema SSO (Microsoft, OKTA) che gestisce l'autenticazione mediante un server Cloud;</p>	 <p>Una API sicura personalizzata per l'autenticazione.</p>
--	--	--

L'impiego del SSO presenta essenzialmente questi benefici:

 <p>Minore stress causato dalla memorizzazione di molteplici password</p>	 <p>Eliminazione dei tempi di digitazione di nome utente e password per eseguire l'accesso</p>	 <p>Minore impatto sull'assistenza tecnica per richieste di ripristino della password</p>
--	---	--

In questo scenario, il sistema SSO rappresenta il fulcro dell'integrazione e della replica dei database degli utenti con l'LMS.

CRM

Quasi tutti i software CRM sono un'applicazione sul Cloud (SalesForce.com è stato il precursore). Mettere un LMS SaaS in comunicazione con un CRM attraverso un sistema API fornisce maggiori benefici all'organizzazione, sotto il profilo del fatturato – ovviamente ciò sarà vero solo se l'organizzazione verifica che il personale dell'ufficio sia istruito correttamente circa la procedura appropriata.

Con l'integrazione di LMS-CRM è possibile fornire una visione dettagliata dello stato dell'apprendimento e istituire un percorso di sviluppo personale progettato intorno alle esigenze reali della società. Tale opportunità risulta particolarmente utile laddove un responsabile partner debba verificare e garantire che tutti gli agenti di vendita della rete dei partner siano istruiti correttamente.

I dati generati dall'integrazione LMS-CRM rivelano le tendenze emerse nei risultati di vendita dei corsi. Ciò consente a un'organizzazione di definire il proprio utente target, a seconda delle esigenze e delle preferenze degli stessi. In questo modo si ottengono anche informazioni su cui basare le campagne di marketing. Viene anche accelerato il tradizionale flusso aziendale di vendita dei contenuti

formativi e si può effettuare il pagamento virtuale (*click payment*) utilizzando le stesse tecnologie adottate da carte di credito e sistemi sicuri di pagamento (*payment gateways*).

Un altro beneficio derivante dalla definizione del cluster utente è mirato alla generazione di un indirizzario destinato agli strumenti di automazione per il marketing. Tale approccio aumenta l'efficienza nella comunicazione con i clienti riducendo la generazione della posta indesiderata per gli utenti finali, con la certezza di tassi di risposta più elevati per i provider di LMS-CRM.

Una volta instaurati i collegamenti tra LMS, CRM e e-Commerce, le organizzazioni possono integrare le aree di finanza e controlling inserendo il sistema ERP per automatizzare il processo di fatturazione per i contenuti venduti.

Contrariamente al sistema tradizionale, basato su infrastrutture monolitiche complete, l'uso di SaaS consente di utilizzare un software verticale conservando la stessa sinergia attraverso l'integrazione di API.

Sistema di Help Desk

Benché sia l'ufficio vendite a curare i rapporti con i clienti esistenti e potenziali, il team dell'Help Desk dell'organizzazione è anche in prima linea nel mantenere i contatti con la clientela. L'Help Desk simboleggia la società attraverso il suo

stile comunicativo con i clienti. L'integrazione di un portale di formazione con il sistema di richiesta assistenza permette all'organizzazione di:



Erogare formazione al team dell'Help Desk direttamente nell'ambiente di lavoro – usando un sistema di richiesta assistenza interfacciato con widget o quadri di comando che, in relazione all'operatore dell'Help Desk, mostrano il percorso di apprendimento, l'andamento del lavoro e le relative scadenze



Il team dell'Help Desk potrebbe anche fornire contenuti formativi a utenti finali, attraverso pillole formative accessibili da un MOOC. Tale soluzione non serve solo a fornire assistenza ai clienti, bensì incoraggia anche la loro fidelizzazione

Content Management System

Le tecnologie Content Management System (CMS) solitamente sono adottate dall'impresa per l'implementazione del portale interno. In questo caso, l'integrazione dell'LMS è il metodo più agevole di semplificare il lavoro di dipendenti e responsabili creando un unico punto di accesso.

Nella maggior parte dei casi, i prodotti LMS offrono funzionalità di "White-labelling", le quali permettono alla società di armonizzare i sistemi integrati (LMS-CMS) replicando gli stessi canoni esterni, branding e "aspetto" usati dai loro portali aziendali.

Un altro vantaggio – in particolar modo in un contesto impresa-cliente (B2C) – è costituito dal fatto che gli utenti

iscritti possono accedere alla piattaforma di e-Learning come un MOOC.

In anni recenti, le tecnologie di Corporate Social Network hanno fatto nascere un nuovo paradigma di comunicazione aziendale e, nel processo, stanno rimpiazzando il tradizionale Internet aziendale. L'integrazione LMS consente ai dipendenti di accedere a risorse formative attraverso un unico punto di accesso. Inoltre, grazie alle funzionalità di 'gamification' degli LMS, i dipendenti adesso seguono percorsi formativi più coinvolgenti e interessanti, e possono mettere in condivisione i risultati conseguiti e/o creare gruppi di lavoro su un determinato corso.



Informazioni su Fosway Group

Fosway Group crede che lo sviluppo e il coinvolgimento delle persone per complesse organizzazioni globali sia un indice delle prestazioni messe in campo e del successo conseguito. L'unicità non contraddistingue solo il percorso di talento di ogni dipendente, bensì anche la strategia rivolta alle persone adottata da ogni organizzazione.

I servizi di analisi e consulenza di Fosway Group forniscono le indicazioni utili a un'organizzazione per conseguire risultati ed eliminare i rischi. Fosway Group sa che tutti gli aspetti delle HR e dei talenti della prossima generazione sono sempre più strettamente interconnessi. Collaborando con Fosway Group, si ottengono rapidi approfondimenti e si adottano decisioni migliori.

L'azienda è il 1° gruppo di analisti indipendenti di HR in Europa, e proprio come il nome della strada romana da cui trae il nome, è straordinariamente diretta. L'azienda non ha un interesse consolidato nella tecnologia e nelle scelte di consulenza dei clienti. I clienti possono contare su Fosway Group per conoscere le indicazioni necessarie per essere vincenti.

Tra i clienti: Alstom, Aviva, Boots UK, BP, BT, Centrica, Deutsche Bank, Faurecia, HSBC, International SOS, Lloyds Banking Group, Novartis, PwC, Rolls-Royce, Royal Bank of Scotland, Sanofi, Shell, Swiss Re, Telefonica, Thomson Reuters, Toyota Europe e Vodafone.

CONTATTI

Fosway Group Limited
Purlieus Farmhouse, Ewen, Cirencester, Glos. GL7 6BY, UK

Tel: +44 (0)20 7917 1870

Email: info@fosway.com

Web: www.fosway.com

Twitter: [@fosway](https://twitter.com/fosway)

Informazioni su Docebo

Docebo (dal latino "Insegerò" e pronunciato "Docēbō") è un Learning Management System (LMS) in puro Cloud, utilizzato sin dal 2005 da oltre 28.000 organizzazioni a livello globale. Venduto in oltre 70 paesi e disponibile in più di 30 lingue, Docebo è un vero e proprio esempio di internazionalizzazione.

Docebo figura tra i primi 10 provider di soluzioni di e-learning SaaS e fra i primi 3 per gli LMS B2B. Docebo è

generalmente considerata una delle soluzioni più complete nel settore per la gestione della formazione ed è stata scelta da alcune società più apprezzate al mondo per raggiungere la massima efficienza operativa.

Finanziata da Venture Capital, Docebo ha sedi in Europa, Asia e Nord America, ed è attualmente una delle società operanti nelle tecnologie per la formazione con il maggior tasso di crescita.



docebo®

Per maggiori informazioni, visita www.docebo.com



www.facebook.com/DoceboItalia



twitter.com/doceboitalia



www.linkedin.com/company/docebo-srl