

L'evoluzione del luogo di lavoro nel 2024:

come migliorare la propria strategia di recruiting in un mercato del lavoro stravolto



Introduzione

Il 2024 si preannuncia come un momento di trasformazione nella storia del lavoro. I cambiamenti nella gestione e la cultura aziendale conseguenti alla pandemia, i nuovi strumenti digitali emergenti e un'attenzione costante nei confronti di diversità, equità e senso di appartenenza stanno sfidando le procedure di recruiting tradizionali.

Per le aziende che desiderano rimanere competitive nel mercato del lavoro dei prossimi anni, comprendere e sfruttare questi concetti sarà essenziale. Dovranno adattarsi ai cambiamenti tecnologici e soddisfare le principali richieste dei dipendenti, quali trasparenza retributiva, benessere, diversità, equità e inclusione (DEI).

Il presente report illustrerà gli elementi che, con tutta probabilità, definiranno il mondo del lavoro nel 2024 e offrirà spunti su come le aziende potranno adattarsi e crescere in questo ambiente dinamico.



Sommario

La situazione del mercato del lavoro nel 2024	5
L'intelligenza artificiale e il relativo impatto sul recruiting	7
I lavoratori desiderano una maggiore trasparenza retributiva; in che modo stanno rispondendo le aziende?	11
Le aziende leader stanno investendo nel benessere sul lavoro	15
I nuovi approcci al recruiting stanno ampliando i pool di talenti	20
Prevedere i prossimi cambiamenti nel mondo del lavoro e prepararsi ad accoglierli	26
I ruoli e le responsabilità delle organizzazioni, nonché l'applicazione della tecnologia nel contesto di un "mondo verde"	30
Conclusione	33



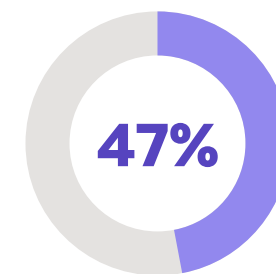
La situazione del mercato del lavoro nel 2024

La pandemia ha innescato profondi cambiamenti nel mercato del lavoro e le aziende stanno facendo fatica a trovare candidati. La scarsità di manodopera offre ai datori di lavoro maggiore potere nel richiedere politiche, benefit e approcci alla gestione che risultano carenti nel luogo di lavoro.

Nell'[Hiring & Workplace Trends Report 2023 di Indeed e Glassdoor](#) abbiamo rilevato che questa nuova dinamica è stata accelerata dalla pandemia, ma è probabile che continui a persistere oltre le fluttuazioni a breve termine del ciclo economico. La pandemia ha comportato un aumento delle modalità di lavoro da remoto e flessibili, che prevalgono tuttora e rappresentano una parte fondamentale dell'attuale preoccupazione dei dipendenti in merito al benessere sul lavoro.

Le aspettative in questo ambito continuano a crescere: il **47% dei dipendenti negli Stati Uniti** riferisce che sono più alte rispetto a un anno fa.

La tecnologia emergente e un'attenzione sempre maggiore nei confronti di diversità, equità e senso di appartenenza stanno promuovendo cambiamenti nei processi di selezione e nella cultura aziendale. Nel mercato del lavoro si riscontra un'enfasi crescente per quanto riguarda la formazione e la riqualificazione dei dipendenti in risposta all'evoluzione del lavoro guidata, in parte, dall'automazione e dai progressi nell'intelligenza artificiale. Le preoccupazioni in ambito DEI stanno spingendo le aziende ad ampliare i criteri di recruiting e accogliere candidati più diversificati e con background non tradizionali.



dipendenti negli Stati Uniti le cui aspettative nei confronti del benessere sul lavoro sono più alte rispetto a un anno fa

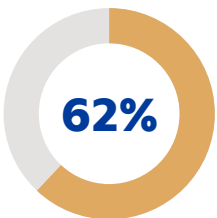


L'intelligenza artificiale e il relativo impatto sul recruiting

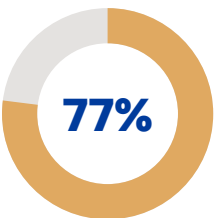
Il grande impatto dell'intelligenza artificiale (AI) su molte aree del recruiting può, al contempo, aiutare e ostacolare i leader delle risorse umane.

L'AI può automatizzare numerose attività del processo di recruiting, permettendo ai responsabili di avere più tempo ed energie da dedicare ai candidati, migliorando quindi la parte del processo che implica il contatto umano. Consente inoltre alle aziende di assumere più velocemente, aspetto importante nell'ambiente competitivo odierno. Per quanto riguarda la perdita di interesse da parte dei candidati nei confronti delle posizioni aperte, abbiamo scoperto quanto segue:

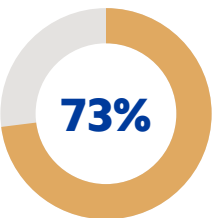
- Secondo un sondaggio Robert Half, il **62%** delle persone in cerca di lavoro negli Stati Uniti perde interesse se non riceve un riscontro dal datore di lavoro entro due settimane e il **77%** se non ottiene risposta entro tre settimane.
- Un recente sondaggio effettuato tra i leader delle risorse umane ha rivelato che il **92%** di questi ultimi utilizza l'AI nei processi di recruiting e assunzione.
- Tre quarti (**75%**) dei leader delle risorse umane e della talent acquisition affermano che l'AI ridurrà le attività ripetitive o più ordinarie e il **72%** di essi sostiene con ottimismo che l'AI darà loro modo di concentrarsi di più sugli aspetti umani che caratterizzano il loro lavoro.



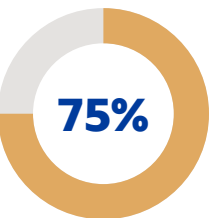
persone in cerca di lavoro che perdono interesse se non ricevono riscontro entro 2 settimane



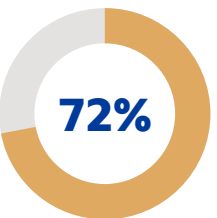
persone in cerca di lavoro che perdono interesse se non ricevono riscontro entro 3 settimane



leader delle risorse umane che utilizzano l'AI nel recruiting

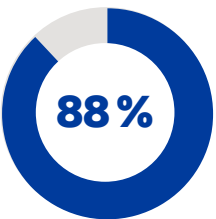


leader delle risorse umane e della talent acquisition che affermano che l'AI ridurrà le attività ripetitive o più ordinarie



leader delle risorse umane e della talent acquisition secondo cui l'AI darà loro modo di concentrarsi di più sugli aspetti umani che caratterizzano il proprio lavoro

Se, da un lato i recruiter vedono l'AI generativa nel recruiting come un'opportunità per assumere più velocemente e tagliare i costi, dall'altro il **88% dei dirigenti negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Germania** afferma che tali strumenti rifiutano candidati adatti. Questo significa che alcuni talenti stanno passando inosservati.



"Lavorando insieme, abbiamo maggiori probabilità di evitare che i candidati che affrontano bias e ostacoli vengano esclusi."

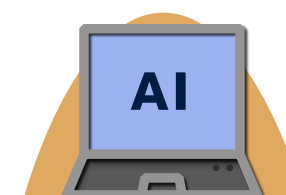
- LaFawn Davis, Senior Vice President di Indeed, ESG



L'apporto umano nel recruiting deve pertanto continuare a essere presente, soprattutto poiché la possibilità che [i bias sociali si riflettano negli strumenti di AI](#) desta una preoccupazione diffusa. Un utilizzo prudente di questa tecnologia può aiutare a ridurre i [bias nella fase di screening](#) e creare ambienti di lavoro più diversificati e inclusivi.

Se non controllata, l'AI può dare vita a una forza lavoro meno inclusiva e diversificata, tenendo in piedi quelle barriere che impediscono l'accesso ai gruppi svantaggiati. Tuttavia, se usata in modo responsabile, può plasmare il futuro del lavoro per il meglio, contrastando le barriere e i bias affrontati oggi da chi cerca lavoro.

L'ascesa degli strumenti di AI generativa, come ChatGPT e Bard di Google, che possono produrre risposte scritte a qualsiasi domanda, sta facendo sorgere molti dubbi su come tale tecnologia influirà sui lavoratori. L'[AI Act](#) proposto dall'Unione europea, infatti, si pone l'obiettivo di determinare i livelli di rischio dei sistemi di AI sulla base del potenziale che hanno di essere poco sicuri o discriminatori e di regolarli in base al punteggio ottenuto.



Per far sì che l'AI venga utilizzata nel modo più equo possibile, Indeed si impegna ad avvalersi degli algoritmi in modo imparziale e segue un insieme di principi sull'AI, che includono il rispetto dell'imparzialità e dell'equità, dell'innovazione responsabile e di un approccio che metta al primo posto le esigenze di chi cerca un impiego.



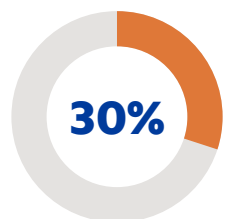
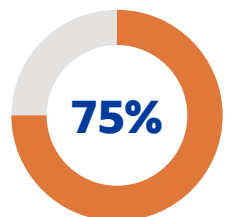
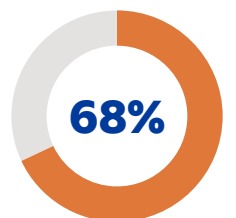
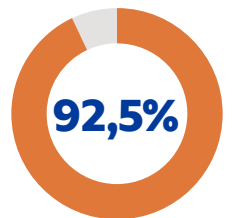


I lavoratori desiderano una maggiore trasparenza retributiva; in che modo stanno rispondendo le aziende?

La trasparenza retributiva implica la condivisione di dettagli sulla retribuzione e sulle relative fasce con i dipendenti, le persone in cerca di lavoro e le altre parti interessate. Si tratta di un cambiamento radicale rispetto alla segretezza che caratterizzava l'argomento in passato, ma le aspettative nei confronti della condivisione di informazioni in materia stanno diventando sempre più rilevanti in tutti i settori, così come le preoccupazioni riguardanti l'equità e il benessere.

Elementi da prendere in considerazione quando pensiamo alla trasparenza retributiva

- I leader delle risorse umane negli Stati Uniti (**92,5%**) hanno definito "decisamente utile" o "perlopiù utile" l'adozione della trasparenza retributiva.
- Nell'ambito di un sondaggio Gartner, il **68%** dei candidati negli Stati Uniti ha riferito di aspettarsi di trovare informazioni relative alla retribuzione negli annunci di lavoro.
- Secondo i dati di Indeed, il **75%** delle persone in cerca di lavoro è più incline a candidarsi per una posizione che indica la retribuzione nella descrizione.
- Gli annunci di lavoro che includono informazioni relative alla retribuzione su Indeed ottengono il **30%** in più di candidature.



L'impatto della trasparenza retributiva sulle lavoratrici

- In Italia, le donne che lavorano nel settore privato guadagnano il 15,5% in meno rispetto agli uomini.
- Includendo nel conteggio tutti i lavoratori, compresi quelli part-time o a tempo determinato, le donne guadagnano **77 centesimi per ogni dollaro** percepito da un uomo negli Stati Uniti.
- Secondo il Forum economico mondiale, la retribuzione oraria delle donne europee è inferiore del **13%, in media, rispetto a quella percepita dagli uomini**, comportando per le donne una perdita media di **4.639 \$** all'anno.
- In base alle tendenze attuali, alle donne canadesi occorrerebbero più di 267 anni per raggiungere la parità con gli uomini in termini di retribuzione.
- La trasparenza retributiva fornisce alle donne le informazioni di cui hanno bisogno per richiedere retribuzioni più alte che siano comparabili a quanto percepito dai colleghi uomini.



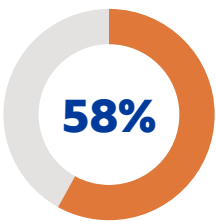
La trasparenza retributiva aiuta le donne a raggiungere la parità con gli uomini.

L'effetto della trasparenza retributiva sulla fidelizzazione

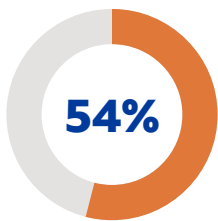
I lavoratori retribuiti equamente sono più inclini a essere leali, produttivi e sicuri di sé sul lavoro nonché a restare più a lungo in un'azienda. Tuttavia, i lavoratori possono sapere se riceveranno una retribuzione equa, e sfruttarne i vantaggi, solo se le rispettive organizzazioni adottano la trasparenza retributiva.

Si tratta, in generale, di un elemento positivo, dal momento che comporta una riduzione del divario retributivo di genere, un incremento della produttività e della sicurezza dei dipendenti dovuta all'ottenimento di compensi più elevati:

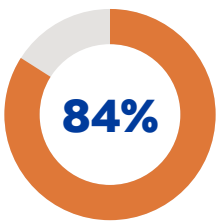
- La trasparenza retributiva comporta un aumento dell'equità e dell'uguaglianza, riducendo il divario retributivo di genere per le donne.
- Uno studio realizzato nel sud-est asiatico ha riscontrato che i dipendenti sono più produttivi quando sanno quanto guadagna il proprio capo, poiché questo li incoraggia ad avanzare nella loro carriera.
- Secondo la Fawcett Society, sia le donne (**58%**) sia gli uomini (**54%**) ritengono di aver ricevuto proposte di retribuzione inferiori da parte di aziende che hanno posto loro domande sulle precedenti retribuzioni ricevute.
- La maggioranza schiacciante dei lavoratori (**84%**) ha affermato di essere più produttiva nello svolgimento delle proprie mansioni in presenza di una retribuzione equa.
- La maggior parte dei lavoratori (**83%**) ha asserito di sentirsi più sicura nello svolgimento delle proprie mansioni in presenza di una retribuzione equa.



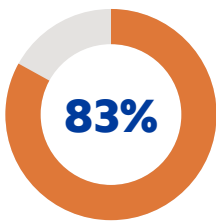
donne che ritengono di aver ricevuto proposte di retribuzione inferiori rispetto al passato



uomini che ritengono di aver ricevuto proposte di retribuzione inferiori rispetto al passato



lavoratori più produttivi nello svolgimento delle proprie mansioni in presenza di una retribuzione equa

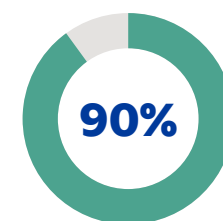


lavoratori più sicuri di sé nello svolgimento delle proprie mansioni in presenza di una retribuzione equa

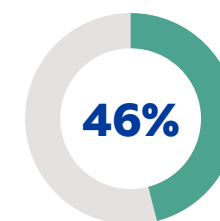
I lavoratori desiderano una maggiore trasparenza retributiva; in che modo stanno rispondendo le aziende?

Le aziende leader stanno investendo nel benessere sul lavoro

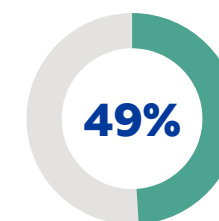
Nell'ambiente di lavoro odierno il benessere non è solo una strategia riguardante il personale. Si tratta di una vera e propria strategia aziendale. Secondo il [Work Wellbeing 2022 Insights Report di Indeed](#), il **90%** delle persone ritiene che il modo in cui ci sentiamo al lavoro sia importante e il **46%** afferma che le proprie aspettative circa la felicità sul lavoro sono aumentate nell'ultimo anno. Tuttavia, solo il **49%** degli intervistati dichiara che la propria azienda misura il grado di felicità e benessere percepito.



persone che ritengono che il modo in cui ci sentiamo al lavoro sia importante



persone che affermano che le proprie aspettative circa la felicità sul lavoro sono aumentate nell'ultimo anno



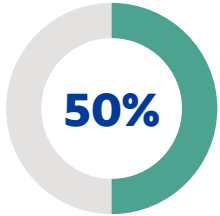
intervistati che dichiarano che la propria azienda misura il grado di felicità e benessere percepito



Un maggiore benessere dei dipendenti contribuisce a migliorare il modo in cui le aziende eseguono le proprie valutazioni. I ricercatori dell'Università Oxford hanno scoperto che tra gennaio 2021 e marzo 2023, le 100 aziende statunitensi con il migliore livello di benessere secondo i dipendenti hanno riscontrato profitti superiori del **20% rispetto allo Standard & Poor 500 e del **30%** rispetto al NASDAQ.**

Lavoro flessibile

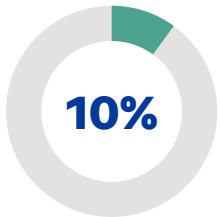
- Condizioni di lavoro flessibili favoriscono il benessere dei lavoratori: [secondo un sondaggio Gallup](#), le persone che lavorano in modalità ibrida sono caratterizzate da un equilibrio lavoro/vita privata e una produttività migliori e livelli inferiori di burnout.
- L'[Organizzazione internazionale del lavoro indica](#) che le condizioni di lavoro flessibili giovano a tutti.
- Gartner prevede che il **50%** dei lavoratori della conoscenza negli Stati Uniti sceglierà il lavoro ibrido nel 2023 e il **20%** di loro lavorerà da remoto a tempo pieno.
- Circa il **10%** dei partecipanti a livello mondiale a uno studio di McKinsey Global Institute ha affermato che probabilmente avrebbe lasciato il lavoro se avesse dovuto recarsi in ufficio tutti i giorni e che avrebbe rinunciato a più del **20%** della propria retribuzione per lavorare da casa un numero di giorni a propria scelta.



lavoratori della conoscenza negli Stati Uniti che sceglieranno il lavoro ibrido nel 2023



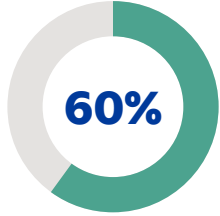
lavoratori della conoscenza negli Stati Uniti che lavoreranno da remoto a tempo pieno nel 2023



partecipanti a livello mondiale che hanno affermato che probabilmente avrebbero lasciato il lavoro se avessero dovuto recarsi in ufficio tutti i giorni

Difficoltà riscontrate dai dipendenti

- Il lavoro ha una grande influenza sulla salute mentale dei dipendenti. Uno [studio effettuato da Workforce Institute at UKG](#) ha rivelato che il **60%** dei dipendenti di tutto il mondo identifica il lavoro come il fattore che influisce maggiormente sulla propria salute mentale.
- I congedi per malattia hanno raggiunto il numero massimo riscontrato in oltre **10 anni**, secondo i datori di lavoro nel Regno Unito.
- Forbes ha scoperto quest'anno che lo stress e il burnout legati al lavoro sono due problemi diversi. Per risolvere il burnout, non occorre necessariamente ridurre l'orario lavorativo ma piuttosto migliorare la qualità del tempo trascorso nel luogo di lavoro mediante un trattamento equo, la comunicazione, la chiarezza dei ruoli e un carico di lavoro gestibile.
- Secondo Reuters, solo 3 aziende globali su 20 hanno pubblicato i propri obiettivi per la gestione della salute mentale dei dipendenti.



dipendenti che affermano che il proprio lavoro è il fattore che influisce maggiormente sulla loro salute mentale

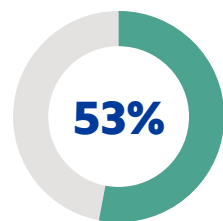
Il lavoro ha una grande influenza sulla salute mentale.

La salute mentale dipende da:

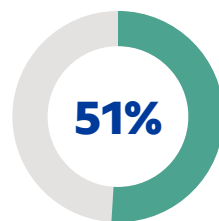
- Qualità del tempo trascorso nel luogo di lavoro
- Trattamento equo
- Chiarezza dei ruoli
- Carico di lavoro gestibile

Il ruolo della leadership nel benessere sul lavoro

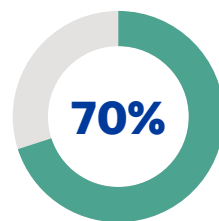
- Se la leadership ha fiducia nei propri dipendenti, questi ultimi risultano meno stressati. Secondo un sondaggio della American Psychological Association, il **53%** dei lavoratori indica che i propri datori di lavoro utilizzano tecnologie di sorveglianza da remoto per supervisionare le mansioni da loro svolte. Lo studio ha inoltre riscontrato una chiara correlazione tra tale tipo di controllo e maggiori livelli di stress.
- Secondo Gartner, anche i responsabili stessi sono stressati, con il **51%** di loro che cerca di gestire carichi di lavoro insostenibili.
- **Quasi il 70% delle persone dichiara** che i propri responsabili influiscono sulla loro salute mentale tanto quanto i propri partner.
- Leader empatici, di mentalità aperta e orientati alla risoluzione dei problemi possono aiutare i propri dipendenti a sperimentare un maggiore benessere, con un conseguente **miglioramento delle prestazioni e dei profitti**.
- Uno studio di Grant Thornton ha rilevato che i leader che si prendono cura della propria salute mentale dispongono di strumenti migliori per far fronte alla pressione che deriva dalla gestione di periodi di incertezza economica.



lavoratori le cui aziende utilizzano tecnologie di sorveglianza da remoto per supervisionare le mansioni da loro svolte



responsabili stressati a causa della gestione di carichi di lavoro insostenibili



persone che dichiarano che i propri responsabili influiscono sulla loro salute mentale tanto quanto i propri partner



I nuovi approcci al recruiting stanno ampliando i pool di talenti

Gli esperti prevedono che [oltre 85 milioni di posizioni nel mondo intero e in tutti i settori potrebbero rimanere vacanti entro il 2030](#) a causa di una carenza di professionisti adatti a ricoprirle. Tuttavia, per molti anni e nel 2023 in maniera crescente, le persone si sono chieste se i requisiti troppo rigorosi e i bias impliciti dei datori di lavoro non stessero allontanando inavvertitamente dei candidati capaci.

Nuove procedure di recruiting per un maggiore senso di appartenenza

A causa della maggiore enfasi posta su equità, inclusione e senso di appartenenza nei luoghi di lavoro, le aziende hanno iniziato a impegnarsi per ridurre gli ostacoli affrontati dalle persone in cerca di un impiego. Il nostro report *Insights and Trends Employers Should Know for 2023* mostra che un numero sempre maggiore di aziende sta eliminando i requisiti relativi alla laurea e agli anni di esperienza, prendendo in considerazione dipendenti che provengono da ruoli o settori diversi e incrementando la possibilità di lavorare a distanza e il recruiting da remoto per ampliare il proprio raggio di ricerca.

Assumere persone con periodi di inattività lavorativa o che non hanno conseguito una laurea

Secondo le ricerche di Indeed, assumere in base alle competenze consente di fare delle previsioni cinque volte migliori sulle prestazioni rispetto ad assumere in base all'istruzione e permette di fare delle previsioni oltre due volte migliori rispetto ad assumere in base all'esperienza lavorativa.

- I candidati con periodi di inattività lavorativa spesso riscontrano [scetticismo da parte dei responsabili della selezione](#).
- Considerando che il numero di lavoratori impiegati negli Stati Uniti è diminuito di 22 milioni durante la pandemia, la quantità di persone con periodi di inattività lavorativa è sicuramente aumentata notevolmente negli ultimi anni.
- Nell'ambito del nostro report *Insights and Trends Employers Should Know for 2023* abbiamo scoperto che ai candidati viene richiesta una laurea di primo livello, a prescindere dalle competenze o dall'esperienza possedute.
- Secondo i dati dei censimenti effettuati negli Stati Uniti, gli americani di età superiore ai **25 anni (62%)** non possiedono una laurea di primo livello.
- Semplificare l'assunzione di queste categorie di persone può ampliare il potenziale pool di talenti per i datori di lavoro in tutti i settori.
- Secondo Harvard Business Review, non sono stati riscontrati aumenti della produttività quando i ruoli che richiedono un livello di competenze intermedio sono stati svolti da persone in possesso di una laurea.

Le persone con periodi di inattività lavorativa riscontrano scetticismo.

22 milioni di lavoratori negli Stati Uniti sono usciti dalla forza lavoro durante la pandemia.

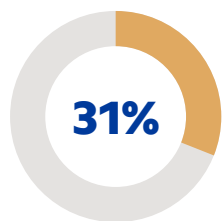
62%
americani di età superiore ai 25 anni che non possiedono una laurea di primo livello.

Recruiting nel rispetto delle pari opportunità: offrire eque possibilità ai candidati con precedenti penali

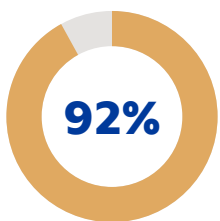
I precedenti penali possono limitare seriamente le opzioni di impiego per chi esce dal carcere. Le politiche aziendali e i bias impliciti possono impedire alle aziende di prendere in considerazione tali potenziali lavoratori indipendentemente dal loro background o dalle rispettive competenze. Il recruiting nel rispetto delle pari opportunità amplia il raggio di ricerca di candidati includendo le persone con precedenti penali.

Il recruiting nel rispetto delle pari opportunità è in aumento

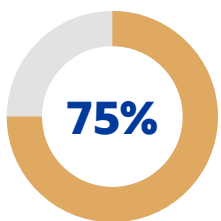
- Negli Stati Uniti, tra maggio 2019 e maggio 2022, gli annunci di lavoro su Indeed che menzionavano politiche di recruiting nel rispetto delle pari opportunità è aumentato del **31%** e tali annunci rappresentavano uno spaccato dei vari settori professionali.
- Nello stesso periodo, il numero di ricerche di lavoro che includessero frasi come "posizione aperta a persone con precedenti penali" e "nessuna verifica dei precedenti" è incrementato del **117%**.
- Quasi tutti i lavoratori (**92%**) negli Stati Uniti si troverebbero a proprio agio a lavorare insieme a colleghi con precedenti penali non violenti, nel caso in cui si tratti di un singolo reato isolato.
- La maggioranza dei professionisti delle risorse umane (**75%**) ritiene che i lavoratori con precedenti penali siano tanto affidabili quanto le persone incensurate, se non di più.



aumento del recruiting nel rispetto delle pari opportunità



lavoratori a proprio agio con colleghi con precedenti penali non violenti



professionisti delle risorse umane che ritengono che i lavoratori con precedenti penali siano più affidabili

Alcuni Stati hanno adottato leggi per favorire il recruiting nel rispetto delle pari opportunità

- Il Distretto di Columbia, **37 Stati** e più di **150 contee** e città dispongono di norme sulle pari opportunità per l'impiego nel settore pubblico.
- **15 Stati** e **22 contee** e città tra quelli sopra menzionati le applicano anche all'impiego nel settore privato.

Inclusione delle persone LGBTQ+ nel luogo di lavoro

Atteggiamenti e leggi contro le persone LGBTQ+ interessano i lavoratori di tutto il mondo. Almeno 67 Paesi dispongono di normative nazionali che criminalizzano le relazioni intime tra persone dello stesso sesso e in almeno 9 Paesi sono in vigore leggi contro l'espressione di identità transgender o non conforme.

In un ambiente di questo tipo, i lavoratori **LGBTQ+** possono sentirsi particolarmente vulnerabili. I leader possono contrastare questa sensazione promuovendo senso di appartenenza e sostegno nel luogo di lavoro. Tuttavia, un sondaggio Indeed ha mostrato che più della metà dei lavoratori **LGBTQ+** ritiene di essere trattata in modo diverso dai colleghi eterosessuali e cisgender.

Le generazioni più giovani non solo sono più aperte nei confronti dei problemi affrontati dalle persone **LGBTQ+** sul lavoro, ma [cercano anche un maggiore livello di inclusione rispetto alle generazioni precedenti](#). Tuttavia, una [ricerca](#) ha dimostrato che i dipendenti più giovani sono meno propensi a fare coming out come persona **LGBTQ+** al lavoro rispetto ai dipendenti più anziani, perché non sanno se esporsi in tal senso possa andare a discapito del proprio avanzamento professionale.

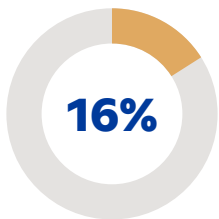
Questo dato suggerisce che le aziende hanno molto lavoro da fare per dimostrare che il proprio ambiente di lavoro sia inclusivo nei confronti dei dipendenti **LGBTQ+** di tutte le generazioni.



Crescita di una forza lavoro multigenerazionale

Le aziende sono alla ricerca di nuove soluzioni per assumere nell'attuale mercato del lavoro competitivo e stanno iniziando ad accogliere, in misura sempre crescente, lavoratori di ogni età. Questo atteggiamento è dovuto, in parte, al fatto che la forza lavoro nei Paesi più sviluppati sta invecchiando, ma anche al fatto che i responsabili del recruiting riscontrano i vantaggi della diversificazione dei dipendenti sulla base di una serie di indicatori demografici.

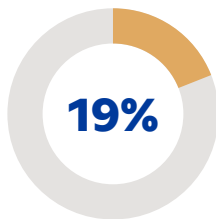
- Secondo Harvard Business Review, le persone di oltre 65 anni costituiranno circa il **16%** della popolazione mondiale entro il 2050 e i bambini nati in questo secolo vivranno fino a 100 anni.
- Molti lavoratori negli Stati Uniti non dispongono di fondi pensionistici sufficienti: **uno su cinque** di loro afferma che non riuscirà mai ad andare in pensione, il che significa che un gran numero di persone lavorerà più a lungo.
- Secondo il Bureau of Labor Statistics, i lavoratori di età pari o superiore a 75 anni rappresentano l'unico gruppo di lavoratori negli Stati Uniti per cui si stima una crescita tra il 2020 e il 2030.
- Offrire a tutti i lavoratori, compresi quelli più anziani, la possibilità di lavorare comporterebbe un aumento del PIL pro capite del **19% nel corso dei prossimi 30 anni** nei Paesi OCSE.
- L'83% dei dirigenti a livello globale sostiene che una forza lavoro multigenerazionale sia essenziale per la crescita e il successo di un'azienda.



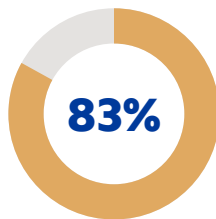
percentuale della popolazione mondiale che avrà più di 65 anni entro il 2050



persone che affermano che non riusciranno mai ad andare in pensione



aumento del PIL pro capite nel corso dei prossimi 30 anni offrendo alle persone più anziane la possibilità di lavorare



dirigenti a livello globale che sostengono che una forza lavoro multigenerazionale sia essenziale

Per risparmiare, è meglio fidelizzare anziché assumere

Assumere un nuovo lavoratore costa tra i 4.000 \$ e i 20.000 \$, esclusi i costi derivanti da retribuzione e benefit. Di conseguenza, è in genere più economico formare o aggiornare i dipendenti attuali piuttosto che assumerne di nuovi. Fidelizzando i dipendenti, si evitano le spese legate al recruiting e al trasferimento e i dipendenti possono svolgere nuove attività e ricoprire nuovi ruoli senza la necessità di un onboarding approfondito.

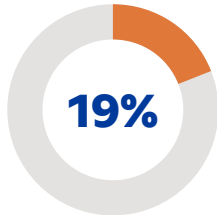


Prevedere i prossimi cambiamenti nel mondo del lavoro e prepararsi ad accoglierli

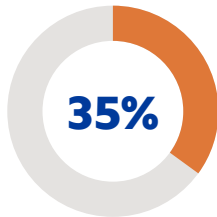
Indipendentemente dal fatto che i datori di lavoro considerino i prossimi cambiamenti nel mondo del lavoro come un imperativo morale, scegliere di accoglierli è una decisione aziendale intelligente.

Progressi nella forza lavoro

- In India, le aziende con team di gestione diversificati sono il **19%** più inclini a essere innovative rispetto a quelle che presentano punteggi relativi alla diversità inferiori alla media.
- Uno studio di McKinsey ha rivelato che le aziende che dispongono di team dirigenziali molto diversificati dal punto di vista etnico e del genere riscontrano una maggiore redditività rispetto alle aziende con team meno diversificati.
- Inoltre, le aziende nel quartile superiore in materia di diversità etnica hanno il **35%** di probabilità in più di ottenere profitti finanziari superiori rispetto alla media nazionale del settore. Le aziende, pertanto, potrebbero essere ricompensate dal punto di vista finanziario se passano a una forza lavoro più diversificata, risultando al contempo più interessanti per i candidati.



in India, le aziende con team di gestione diversificati sono il 19% più inclini a essere innovative



le aziende caratterizzate da diversità etnica hanno il 35% di probabilità in più di ottenere profitti finanziari

Le aziende potrebbero essere ricompensate dal punto di vista finanziario se passano a una forza lavoro più diversificata.

Cosa implica il futuro del lavoro per le aziende?

I dipendenti e i candidati in generale desiderano un luogo di lavoro più equo in cui i datori di lavoro si impegnino in modo chiaro e genuino in materia di benessere, trasparenza retributiva e attenzione nei confronti dei temi legati all'ambiente.

Secondo l'[Hiring and Workplace Trends Report 2023 di Indeed e Glassdoor](#), lo stress e le valutazioni riguardanti la retribuzione rappresentano la causa principale del turnover. Quindi, per risultare più competitivi agli occhi dei potenziali candidati, i recruiter possono dare priorità a tali problemi quando pubblicizzano i ruoli. Questi fattori vengono percepiti sempre di più come un'esigenza piuttosto che come requisito preferenziale.

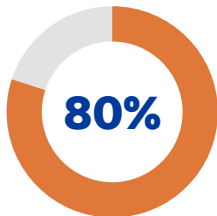
Di quali competenze nell'ambito del recruiting avranno bisogno le organizzazioni in futuro?

I responsabili delle risorse umane dovrebbero valutare la competenza dei recruiter nell'utilizzo degli strumenti di AI e la loro capacità di mantenere il fattore umano, formandoli affinché sappiano usare l'AI come copilota, affrontare potenziali problemi legali come la [conformità](#) dei dati e le implicazioni dei bias sociali nel recruiting che si avvale dell'AI.

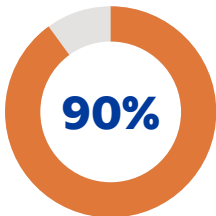
Il miglioramento delle procedure di recruiting da remoto può inoltre [aiutare le aziende a espandere il proprio network di recruiting](#), dal momento che il lavoro da remoto ha il potenziale di indurre i lavoratori con disabilità a candidarsi.

McKinsey ha scoperto che un'azienda multinazionale produttrice di beni di largo consumo filtrava l'**80%** dei candidati utilizzando una piattaforma di AI coniugata con tecnologia video e software di elaborazione del linguaggio naturale (NLP). Tale azienda ha ottenuto una riduzione del **90%** del tempo medio di assunzione e un aumento del **16%** del numero di donne nella pipeline di candidati.

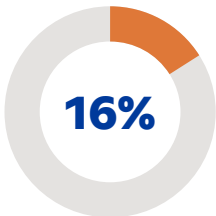
Sebbene molti recruiter si siano adattati al recruiting da remoto in seguito alla pandemia, si tratta ancora di un territorio nuovo, che presenta dunque margini di miglioramento.



candidati filtrati utilizzando una piattaforma di AI coniugata con tecnologia video e software NLP



riduzione del tempo medio di assunzione grazie all'AI



aumento del numero di donne nella pipeline di candidati

La formazione all'utilizzo dell'AI come copilota, mantenendo al contempo il fattore umano, è essenziale per i responsabili delle risorse umane.

- I colloqui video sono potenzialmente stressanti per i candidati che ritengono che tale modalità impedisca loro di [mostrare la propria personalità](#) o che si destreggiano tra altre responsabilità a casa.
- Tuttavia, sfruttare la tecnologia video può favorire un aumento dell'efficienza del processo di screening, soprattutto quando si tratta di assumere migliaia di nuovi dipendenti durante l'alta stagione.



A livello globale, oltre quattro miliardi di persone (o più della metà della popolazione mondiale) non hanno accesso a Internet. Quasi due terzi (**61%**) dei lavoratori usano una connessione a banda larga nella loro vita quotidiana e quasi la metà di essi (**49%**) prevede che l'utilizzo di Internet da parte propria rimarrà invariato o aumenterà nel corso del prossimo anno. Questo potrebbe implicare che i candidati che dispongono di una connessione a Internet limitata o debole avranno minori probabilità di essere assunti per ruoli per i quali sono idonei, dando vita a una nuova forma di discriminazione.

- Harvard Business Review ha rilevato che alcuni tipi di tecnologia di AI alla base dei colloqui video automatizzati (AVI) contengono bias legati al genere (**44%**) o legati sia al genere sia alla razza (**26%**).

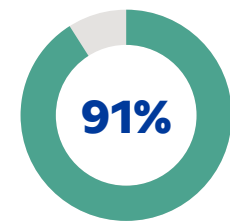
Tenere conto di questi nuovi punti deboli del recruiting può quindi contribuire a migliorarne le procedure, ad esempio imparando a valutare i colloqui asincroni o le candidature tramite video.



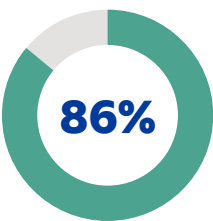
I ruoli e le responsabilità delle aziende, nonché l'applicazione della tecnologia nel contesto di un "mondo verde"

I [membri della Generazione Z apprezzano](#) l'attenzione nei confronti dei temi legati all'ambiente e alla sostenibilità: all'interno di questo gruppo, i candidati che hanno percepito un impegno da parte dei propri datori di lavoro nei confronti della riduzione dell'impatto ambientale dell'azienda sono risultati più propensi a essere leali a quest'ultima.

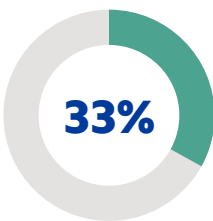
- Il **91%** dei laureati nel Regno Unito desidera fare la differenza nell'ambito del proprio lavoro e per l'**86%** di essi è vitale che l'azienda per cui lavorano abbia un impatto positivo sull'ambiente.
- [Un lavoratore tra i 18 e i 24 anni](#) su tre ha rifiutato una posizione a causa della mancanza di impegno da parte del datore di lavoro nei confronti di una strategia ambientale, sociale e di governance aziendale, fenomeno conosciuto anche come "climate quitting".
- L'**88%** dei [membri della Generazione Z negli Stati Uniti](#) non si fida delle aziende che affermano di essere ecosostenibili.
- Per poco **più della metà** dei dipendenti negli Stati Uniti, rispetto al **23%** dei dirigenti, l'aspetto legato all'ambiente della politica aziendale in materia ambientale, sociale e di governance è il più importante.



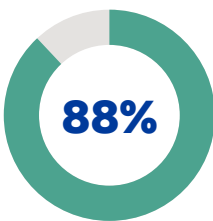
laureati che desiderano fare la differenza nell'ambito del proprio lavoro



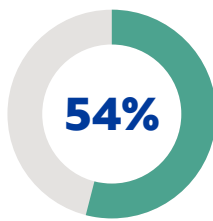
laureati per i quali è vitale che l'azienda per cui lavorano abbia un impatto positivo sull'ambiente



lavoratori tra i 18 e i 24 anni che hanno sperimentato il "climate quitting"



membri della Generazione Z che non si fidano delle aziende che affermano di essere ecosostenibili



dipendenti per i quali la politica aziendale in materia ambientale, sociale e di governance costituisce l'aspetto più importante

Questo dimostra l'esistenza di una discrepanza tra ciò che i dipendenti e le organizzazioni considerano essenziale in una buona strategia in ambito ESG (Environmental, Social & Governance). Le aziende **possono migliorare e soddisfare le aspettative dei propri dipendenti**, soprattutto se il tema è importante per la maggior parte di essi. Secondo [McKinsey](#), 2.000 rapporti accademici mostrano che esiste una relazione positiva tra i punteggi in ambito ESG e i profitti finanziari.

Una soluzione consiste nell'**utilizzare il lavoro da remoto per ridurre le impronte di carbonio delle aziende**. Il lavoro da remoto permanente usato per aumentare la diversità nel recruiting può anche avere l'effetto di ridurre l'impronta di carbonio complessiva.

Tuttavia, questo varia in base a fattori come il reddito e le infrastrutture a livello abitativo. Secondo uno studio sul consumo orario di elettricità effettuato in Arizona, i dipendenti provenienti da background a basso reddito che risiedono in case meno isolate dal punto di vista termico hanno riscontrato un incremento del consumo di energia da quando hanno iniziato a lavorare da casa. Questo significa che lavorare da remoto rappresenta una soluzione positiva per i dipendenti ben istruiti in merito all'impatto ambientale e che abbiano la possibilità di ridurlo a casa.



I ruoli e le responsabilità delle organizzazioni, nonché l'applicazione della tecnologia nel contesto di un "mondo verde"



Conclusione

Sebbene i **datori di lavoro** continuino a sperimentare difficoltà nella ricerca di nuovi candidati, possono diventare più competitivi soddisfacendo i **desideri dei dipendenti**, come la **trasparenza retributiva**, il **lavoro flessibile**, una **maggiore diversità** e le **procedure di inclusione**, e **ampliare il proprio raggio di ricerca** prendendo in considerazione candidati che non dispongono di qualifiche o percorsi professionali tipici.

Poiché il futuro del lavoro implica anche notevoli cambiamenti in ambito tecnologico, tra cui l'inclusione dell'AI nelle strategie di recruiting, le aziende possono valutare di **formare i recruiter all'utilizzo dell'AI** per automatizzare e velocizzare i processi, restando al contempo vigili per quanto riguarda le zone grigie in materia legale correlate all'uso di detti strumenti a tal fine.

Il recruiting virtuale è vantaggioso, ma comporta anche delle complicazioni. È bene che le organizzazioni affrontino gli ostacoli al successo dei **colloqui virtuali, dal momento che il lavoro da remoto** e il **lavoro ibrido** continuano a costituire un'opzione **popolare** tra i candidati.



"Per affrontare le sfide attuali e del futuro, è fondamentale promuovere l'accesso, l'equità e il benessere."

- L'AD di Indeed Chris Hyams durante il suo [discorso di chiusura](#) a Indeed FutureWorks

Il lavoro da remoto non solo è allettante per i candidati che in genere non hanno accesso al pool di recruiting (ad esempio i **lavoratori con disabilità**), ma può anche aiutare le aziende a raggiungere i propri obiettivi in materia di sostenibilità. Tuttavia, esistono alcuni inconvenienti: ci si chiede, ad esempio, se i dipendenti saranno in grado di ridurre le emissioni lavorando da casa.

Infine, il **benessere sul lavoro** continua a essere uno degli **argomenti di discussione principali** tra i potenziali candidati. Scoprire di più sui desideri e le preoccupazioni dei dipendenti in questo ambito può pertanto favorire un aumento della fidelizzazione in un panorama del recruiting complesso.

