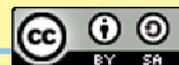


Handbook

YOUnique Talent Management 4.0

PMI verso il “reclutamento” digitale dei migliori talenti della Generazione Z



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



YOUnique4Europe - Mapping and presenting your unique personal and social competences for better employability in a digital world
ERASMUS+: 2019-1-DE02-KA202-006119
www.youunique4.eu

[Programma Erasmus+, Commissione europea (Azione chiave 2: Cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone pratiche; Tipo di Azione: Partenariati strategici per l'istruzione e la formazione professionale)]

Autori

Consorzio di progetto



Hartmut Schäfer | Eliza Roessler

**IHK - Projektgesellschaft MBH,
Germania**
www.ihk-projekt.de



Rita Sousa | Cláudia Dias

**MentorTec - Serviços de Apoio a Projectos
Tecnológicos, S.A., Portogallo**
www.mentortec.eu



Keneth Sundin

SMEBOX AB, Svezia
www.smebox.com



Massimo Aloe | Agnese Tomassini
Domenico De Cesare | Irene Zurli

Reattiva - Regione Europa Attiva, Italia
www.reattiva.eu



Miriam Lotze | Sandra Lüders
Franka Marie Herfurth

Universität Rostock, Germania
www.uni-rostock.de



Numero del progetto:
2019-1-DE02-KA202-006119
www.youunique4.eu

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto dell'informazione in essa contenuta.



CC BY SA
Quest'opera è sotto licenza
Creative Commons
Attribuzione-Condividi allo
stesso modo 4.0 International
License.

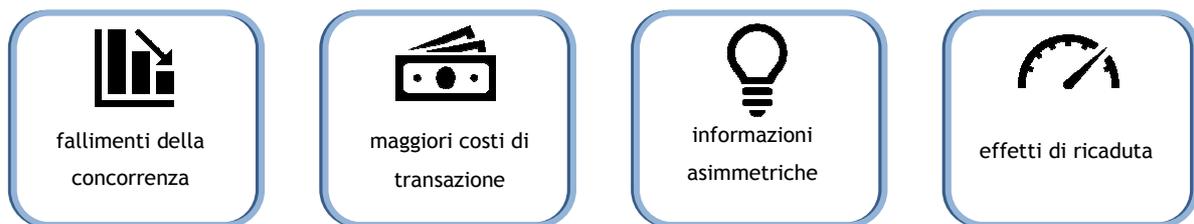
Contenuti

Contenuti	1
Introduzione	2
1. Le sfide globali che le PMI devono affrontare per assumere i migliori talenti	4
1.1 Sfide globali: i megatrend che modellano il nostro futuro	4
1.2 Sfide organizzative per le PMI - Mercato del lavoro 4.0	6
1.3 Sfide personali: Generazione Z	8
1.3.1 Suggerimenti da LinkedIn TalentBlog sulla Gen Z	9
1.3.2. Come comunicare e fare rete con la Generazione Z	13
1.3.3. Consigli per le PMI su come dovrebbero interagire con la Generazione Z per creare un rapporto di fiducia con i Gen Zers	14
2. Il reclutamento digitale	18
2.1 Il reclutamento digitale in sintesi	19
2.2 Processo di reclutamento digitale	23
2.3 I primi passi verso un reclutamento digitale di successo	25
2.4 Vantaggi relativi al reclutamento digitale	27
2.4.1 Consigli per creare un'offerta di lavoro attraente	27
2.4.2 Considerare le aspettative dei candidati sul reclutamento digitale	29
2.4. Ultime tendenze nel reclutamento digitale	30
3. Buone pratiche	32
Conclusioni	34
Referenze	36

Introduzione

Il presente manuale è specificamente rivolto al **personale aziendale**. All'interno di questo manuale gli autori mirano a fornire al personale aziendale, in particolare delle Piccole e Medie Imprese (PMI), le conoscenze necessarie per implementare strategie di reclutamento digitale per attirare validi giovani Talenti in un mondo del lavoro in evoluzione.

Le PMI hanno un'enorme rappresentanza all'interno dell'Unione europea (UE), generando due terzi di tutti i posti di lavoro nell'UE (OCSE, 2007). Gestire/lavorare in una PMI differisce dal gestire/lavorare in una grande impresa, in quanto le PMI affrontano sfide e difficoltà specifiche rispetto alle grandi imprese. Queste **sfide e difficoltà** (UE, 2012) comprendono:



Nel 1992 Breugh (1992: 4) ha definito il reclutamento come "quelle attività organizzative che

- (1) influenzano il numero e/o la tipologia di candidati che si candidano per una posizione e/o
- (2) influenzano se un'offerta di lavoro viene accettata".

Il Web e la pandemia di Covid-19 hanno acquisito un'influenza significativa per quanto riguarda il reclutamento digitale di nuovi dipendenti, che è persino diventato il metodo di reclutamento preferito dalle aziende. Allo stesso tempo, Internet ha cambiato il modo in cui i candidati cercano nuove opportunità di lavoro. Mentre in precedenza chi cercava lavoro era più propenso a utilizzare il giornale per cercare posizioni aperte, ora usa Internet come la più importante fonte di informazioni sulle questioni legate al lavoro (Pfieffermann, Wagner, & Libkuman, 2010). In molti settori il reclutamento di personale su Internet ha già sviluppato lo status "dato per scontato", dando a quelle aziende che non

utilizzano Internet uno svantaggio competitivo nel processo di reclutamento (Hausdorf & Duncan, 2004).

Questa rapida diffusione del reclutamento del personale attraverso Internet è dovuta ad alcuni vantaggi specifici rispetto ad altri metodi di reclutamento. Vantaggi come il rapporto costi-benefici, un bacino globale di candidati, la facilità d'uso per le aziende e i candidati, la velocità di assunzione sono stati enfatizzati nella letteratura precedente (Chapman & Webster, 2003). Attrarre i Talenti più validi attraverso pratiche di reclutamento professionale è un primo passo per vincere la "guerra per il talento".

Un datore di lavoro di successo e attentamente progettato aiuterà la tua organizzazione ad assumere, trattenere e coinvolgere i talenti giusti. Il reclutamento digitale sembra essere l'approccio più promettente per le aziende per attrarre e mantenere i talenti della Generazione Z per affrontare meglio un mondo in rapida evoluzione e sviluppi globali come la pandemia di Covid-19, i cambiamenti demografici e climatici, la digitalizzazione, l'automazione e la globalizzazione.



Questo manuale ha tre capitoli integrati:

- I. Le sfide globali che le PMI devono affrontare per assumere i migliori talenti

Riguarda le principali sfide che le PMI devono affrontare per quanto riguarda le tendenze globali, in particolare quelle legate ai cambiamenti organizzativi e ai meccanismi e processi di reclutamento del personale.

- II. Digital Recruitment 4.0

Si focalizza sulle strategie digitali di reclutamento del personale, dalle strategie di *employer branding* ai processi di reclutamento del personale digitali.

- III. Buone pratiche

Presenta una lista di esempi di buone pratiche legate al reclutamento digitale del personale, all'*employer branding* moderno e alla gestione dei talenti 4.0.

1. Le sfide globali che le PMI devono affrontare per assumere i migliori talenti

1.1 Sfide globali: i megatrend che modellano il nostro futuro

Il Roland Berger Trend Compendium comprende sei megatrend che modelleranno il mondo da oggi al 2050. Comprendono fattori economici e cambiamenti sociali, ambientali, tecnologici e geopolitici. Questi megatrend hanno tutti avuto un impatto importante su persone, imprese, società ed economia per un periodo di tempo prolungato. Questo li rende mega tendenze!



Fonte: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Global-Topics/Trend-Compendium/>

Le mega tendenze hanno implicazioni differenti per le diverse aziende e possono costituire sia opportunità che minacce che non possono essere ignorate.

"Le mega tendenze possono essere considerate al di fuori del nostro controllo, ma è in nostro potere comprenderle e adottare un approccio proattivo per considerare le implicazioni che possono avere sulle nostre attività. Saranno dirompenti? Sì, ma possono anche presentare delle opportunità".

(fonte: salaw.com)

In questo manuale, ci concentriamo su Tecnologia e Digitalizzazione, Persone e Salute e assistenza (Covid-19) e sull'impatto che hanno sui procedimenti di assunzione di personale di talento delle PMI.

"Siamo nel bel mezzo di una quarta rivoluzione industriale, che diventerà nota come la rivoluzione digitale", afferma Klaus Schwab. Il rapido progresso della tecnologia, in particolare quello dell'intelligenza artificiale e dell'apprendimento automatico, è probabilmente al centro di tutte le mega tendenze.

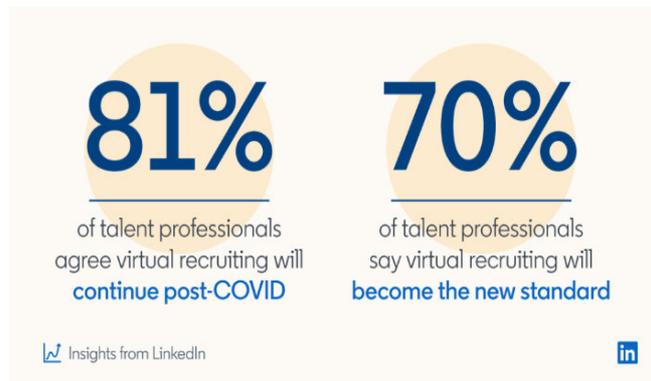
In questo mondo basato sulla tecnologia, le aziende devono essere aggiornate e adattarsi continuamente alle innovazioni tecnologiche per attirare e raggiungere l'attenzione

McKinsey dice "la tendenza è tua amica"

della nuova generazione di lavoratori e consumatori, la Generazione Z. Per raggiungere l'attenzione dei Gen Zers, coloro che sono nati e cresciuti nell'era digitale, le imprese hanno bisogno di essere connesse e presenti sul web, evidenziando la loro presenza online sui social media e sulle reti sociali. Per le aziende, essere connesse online significa anche implementare strategie di reclutamento del personale moderne (ad esempio, usando strumenti di *e-recruitment*) che consentono alle aziende di attrarre i migliori talenti.

La crisi scatenata dalla [pandemia di Covid-19](#) ha portato a rimodellare le pratiche delle Risorse Umane in generale e quelle di reclutamento e di selezione del personale in particolare. La tendenza alla digitalizzazione degli strumenti di reclutamento digitale è quindi diventata ancora più evidente dopo la crisi pandemica (Przytuła et al., 2020). I giovani della Gen Z che cercano lavoro apprezzano le organizzazioni esperte di tecnologia. Dati recenti suggeriscono che i Gen Zers nemmeno si candidano per un lavoro se credono che i metodi di reclutamento dell'azienda o organizzazione sono obsoleti. Le aziende alla ricerca dei migliori talenti, anche durante questa pandemia, dovranno assicurarsi di usare una tecnologia all'avanguardia per inviare i messaggi che inviano con il loro marchio.

Il reclutamento del personale oggi sembra radicalmente diverso rispetto a solo uno o due anni fa. Accelerati dal Covid-19 e dal movimento per la giustizia razziale, i cambiamenti che avrebbero dovuto richiedere anni stanno invece accadendo **in mesi**. Reclutare futuri lavoratori in remoto è la nuova norma per molti.



Programmi di mobilità interna e di miglioramento delle competenze sono in fase di costruzione, molti per la prima volta. La diversità viene finalmente trattata con l'urgenza e la responsabilità che ha sempre meritato. Fonte: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/future-of-recruiting>

1.2 Sfide organizzative per le PMI - Mercato del lavoro 4.0

Durante la transizione all'Industria 4.0, il cambiamento della struttura produttiva avrà sicuramente delle conseguenze. Per quanto riguarda il mondo del lavoro e della professionalità, secondo alcune ipotesi, il lavoro diventerà più impegnativo e richiederà dei requisiti e delle qualifiche maggiormente informali, come la capacità di agire in modo indipendente, l'auto-organizzazione o la capacità di pensiero astratto (Forschungsunion & Acatech 2013).

Ciò ha un impatto anche sul mercato del lavoro 4.0, da un lato i candidati hanno bisogno delle giuste capacità e competenze e dall'altro le aziende devono adattare le loro strategie di reclutamento.

L'intero tema del lavoro 4.0 è stato massicciamente accelerato dalla pandemia di Covid-19.



Nel periodo della pandemia di Covid-19 è diventato molto chiaro per le PMI che le **soluzioni digitali** sono necessarie per rimanere competitive. Tuttavia, il credo per le medie imprese deve essere:

"Se non stai al passo con i tempi, stai al passo con i tempi"

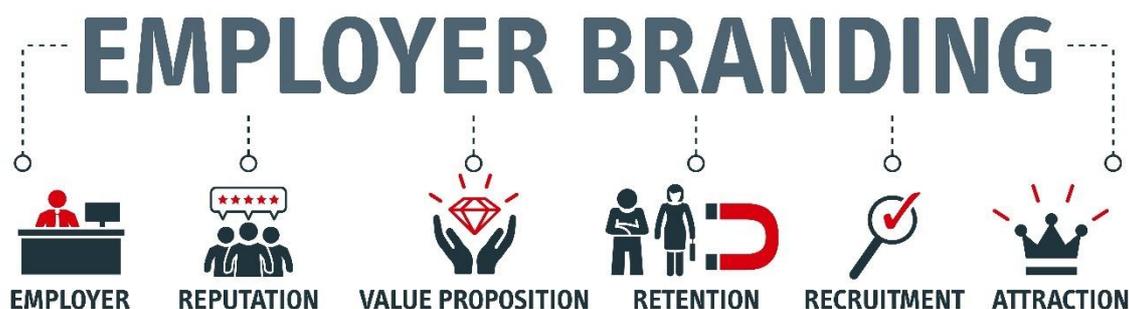
Fraasi come "La nostra esistenza è attualmente più importante della digitalizzazione" sono in parte giustificate, ma solo in parte. Le PMI non devono ora rimanere ulteriormente indietro nelle questioni relative alla digitalizzazione. Ora si tratta di modernizzare i propri processi aziendali in modo sensato e ben ponderato al fine di aumentare l'efficienza e l'efficacia dei processi lavorativi quotidiani.

Con lo sviluppo dell'era digitale, attrarre i talenti diventa non solo più difficile, ma anche più importante. In un mondo in continua evoluzione, i dipartimenti delle risorse umane (HR) sono sotto pressione per riuscire a stare al passo coi tempi e a "navigare" tra le nuove generazioni e tecnologie.

Internet ha cambiato radicalmente le pratiche di assunzione e l'intero percorso del processo di **reclutamento del personale** sia per le persone in cerca di lavoro che per le organizzazioni e le imprese. Ad esempio, i CV vengono inviati attraverso Internet e quindi scansionati alla ricerca di parole chiave che identificano le conoscenze, le abilità, le competenze e le esperienze richieste. È importante assicurarsi che i processi di reclutamento del personale stiano al passo con i tempi. I candidati ora si aspettano che i reclutatori siano più flessibili che in passato e le "squadre" aziendali dovrebbero rispondere allo stesso modo.

I buoni dipendenti sono la risorsa più preziosa di un'azienda perché sono cruciali per il suo futuro. Avere degli **specialisti ben addestrati** sta diventando sempre più importante in tempi di carenza di manodopera qualificata. Per questo motivo l'**employer branding** è ancora più importante per le aziende, perché le aiuta a posizionarsi in modo da distinguersi dalle altre aziende e di avere un vantaggio quando si tratta di reclutamento del personale.

"I leader delle PMI e delle risorse umane hanno dovuto ripensare il loro approccio e incontrare i dipendenti dove si trovano, nel world wide web".



Generazione Z, Gen Z o Zoomers è il termine usato per descrivere la generazione successiva alla Generazione Y. Questa generazione include tutti i nati tra il 1995 e il 2012 circa (questo intervallo di tempo può leggermente variare a seconda delle definizioni). Nel 2020 la Generazione Z costituiva circa il 20% della forza lavoro e il 40% dei consumatori.

Il comportamento della Generazione Z è simile a quello della Generazione Y. Le differenze derivano dal comportamento più tradizionale e sensato della Generazione Z, ad esempio, avere una buona carriera e la ricchezza finanziaria non sono più le principali priorità, ma piuttosto lo sono l'auto-realizzazione, la libertà personale e il tempo per la famiglia e gli amici. La Generazione Z si caratterizza anche per la sua apertura al mondo, per le sue aspirazioni e il suo desiderio di ottenere beni immateriali. La Generazione Z si descrive come **leale, premurosa, compassionevole, di mentalità aperta e responsabile**. Nati in un mondo fortemente dominato dal digitale e dai social media, i Gen Zers sono stati modellati fin dalla tenera età da una tecnologia in rapida evoluzione e da una ricchezza di informazioni.

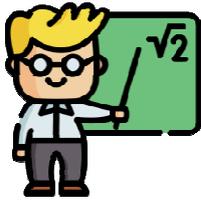
I loro tratti caratteriali includono **coraggio, ambizione, padronanza e pragmatismo** da un lato, ma anche tratti come l'essere **pratici, l'aver un carattere forte, tendenza all'ansia e breve capacità di attenzione**.

Suggerimenti da LinkedIn TalentBlog -
"Bisogno di sapere per attrarre, assumere e trattenere la
Generazione Z"

1.3.1 Suggerimenti da LinkedIn TalentBlog sulla Gen Z

1. La Gen Z è esperta di tecnologia

La Gen Z è più esperta di tecnologia di qualsiasi altra generazione. Dopotutto, sono nativi digitali, quindi si sentono perfettamente a loro agio nell'usare Internet come strumento per il lavoro, la ricerca e la connessione con gli altri. Sono cresciuti imparando l'etichetta online nello stesso modo in cui le generazioni precedenti hanno imparato le buone maniere a tavola. **In effetti, un recente sondaggio ha rivelato che su 12.000 adolescenti della Gen Z, il 91% afferma che la tecnologia impiegata da un datore di lavoro influenzerebbe la loro scelta di lavoro se si trovasse di fronte a offerte di lavoro simili.**

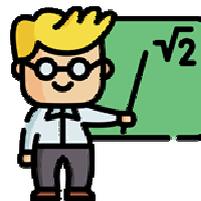


Cosa significa questo per te come azienda? **Rinnova la tua presenza online!**

Se la presenza online di una azienda lascia molto a desiderare, questo può allontanare i Gen Zers. Un'interfaccia utente scadente e un software pieno di bug possono dare ai candidati della Gen Z l'impressione che la tua organizzazione sia obsoleta e indietro rispetto ai tempi.

2. La Gen Z è avversa al rischio

La Generazione Z è significativamente più avversa al rischio rispetto alle generazioni precedenti, probabilmente derivante dalla crescita durante un periodo di incertezza economica e di disordini. Di conseguenza, questa è una generazione che tende a cercare datori di lavoro in grado di offrire stabilità, sicurezza e opportunità di crescita. Un recente sondaggio condotto su 1.000 Gen Zers ha rilevato che uno degli obiettivi di carriera principali di questo gruppo è quello di **avere un ruolo lavorativo che li faccia sentire stabili e sicuri**, con il **40% d'accordo**.

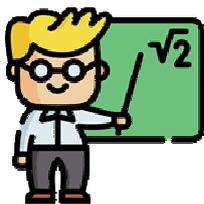


Cosa significa questo per te come azienda? **Enfatizza la sicurezza del lavoro e le opportunità di crescita!**

Parlare apertamente e in modo trasparente ai candidati del percorso di carriera che potrebbero fare nell'azienda e aiutarli a capire quali opportunità di apprendimento sono disponibili può essere un modo per creare fiducia e fargli immaginare il tipo di traiettoria della carriera che potrebbero fare nell'azienda.

3. La Generazione Z indipendente

La Generazione Z si preoccupa dell'autonomia e dell'indipendenza, e questa mentalità si riflette nel modo in cui lavora. Internet ha dato ai Gen Zers accesso a migliaia di anni di conoscenza collettiva e sono molto più abituati a cercare le risposte su Google piuttosto che a chiedere consigli. Più di ogni generazione precedente, la Gen Z comprende che esistono alternative al tradizionale orario di lavoro dalle 9 alle 17 e che sono opzioni praticabili. **La maggioranza dei Gen Zers (84%) considera come una priorità poter godere di un sano equilibrio tra il lavoro e la vita privata, ma come è sottolineato dal prossimo punto, i Gen Zers in cambio sono disposti a essere flessibili.** Vogliono far progredire la loro carriera e lavoreranno sodo per farlo accadere.

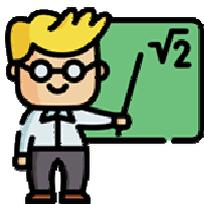


Cosa significa questo per te come azienda? **Concentrati sulla flessibilità e sulle responsabilità!**

Godere di libertà e flessibilità in un lavoro può essere molto attraente per i candidati della Gen Z. La metà dei Gen Zers afferma che la flessibilità è una priorità nella scelta di un lavoro, quindi assicurati di evidenziarlo durante tutto il processo di assunzione e di essere aperto alle opzioni di lavoro remoto. Dal momento che lavorare in modo autonomo è altrettanto importante per la Gen Z quanto avere la libertà di decidere come programmare e gestire il proprio lavoro, l'azienda dovrebbe parlare in modo dettagliato e approfondito dei progetti di cui saranno i titolari e mostrare la responsabilità che deriva dal loro ruolo.

4. La Generazione Z è competitiva

I Gen Zers sanno cosa vogliono e sono disposti a lavorare sodo per ottenerlo. Mentre la generazione dei Millennials è estremamente orientata al lavoro di squadra, la Gen Z apprezza un po' di sana competizione, grazie in parte, ancora una volta, alla sua esperienza di crescita durante una recessione. Il lato competitivo della Gen Z non



alimenta solo la loro spinta a ricevere promozioni e aumenti. La maggior parte dei dipendenti della Generazione Z si sforza perché vogliono sentirsi visti e apprezzati sul posto di lavoro. Ricercano i *feedback*, infatti **il 97% afferma di essere ricettivo a riceverlo su base continuativa**: i Gen Zers sono desiderosi di sapere specificamente cosa possono fare per

migliorare le loro prestazioni e far progredire la loro carriera.

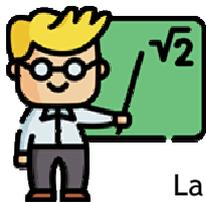
Cosa significa questo per te come azienda? **Riconosci il duro lavoro e fornisci un riscontro regolare!**

Per mantenere i Gen Zers vicini all'impresa è un *must* riconoscere il loro duro lavoro. Un sondaggio del 2019 che coinvolgeva i Gen Zers e i Millennials ha rilevato che un aumento del riconoscimento e dei premi rende il 79% degli intervistati più fedeli al proprio datore di lavoro, ma che **il 50% degli intervistati ritiene che i manager non riconoscano adeguatamente** prestazioni lavorative di spicco per il loro apporto all'azienda.

5. La Gen Z è di mentalità aperta

I grandi cambiamenti sociali che hanno contraddistinto gli anni in cui sono cresciuti e si sono formati hanno anche influenzato la predisposizione dei Gen Zers. Come regola generale, questa è una generazione nota per essere di mentalità aperta e profondamente

abituata alla diversità e inclusiva. Per esempio, uno studio ha rilevato che il **70% dei Gen Zers crede fermamente che negli spazi pubblici dovrebbero essere forniti bagni “neutri” dal punto di vista del genere, rispetto al 57% dei Millennials.**

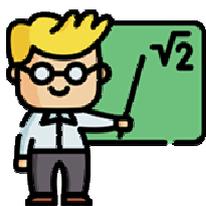


Cosa significa questo per te come azienda? **Accendi i riflettori sui tuoi sforzi per creare un ambiente aperto alla diversità e inclusivo.**

La visione aperta della Gen Z modella i suoi atteggiamenti nei confronti di sé stessi e di ciò che si aspettano da un datore di lavoro. Si preoccupano di lavorare per aziende eterogenee che offrono opportunità di retribuzione e promozione giuste ed uguali; quindi, le aziende che sono rimaste indietro rispetto a questi aspetti potrebbero perdere il loro fascino agli occhi dei Gen Zers.

6. La Gen Z si concentra sull'autenticità

La Gen Z si preoccupa del consumo etico e spesso evita i marchi coinvolti in scandali o che si rifiutano di prendere posizione su questioni importanti come quelle ambientali. L'enfasi che la Gen Z pone sulla verità e l'autenticità influenza anche il modo in cui interagisce sul posto di lavoro. Le qualità che cercano i Gen Zers in un capo sono onestà e integrità, con il 38% d'accordo. E anche se la Gen Z è altamente collegata alla tecnologia moderna, **il 74% preferisce avere comunicazioni reali e faccia a faccia con i colleghi, valorizzando l'efficacia rispetto alla convenienza.**



Cosa significa questo per te come azienda? **Sii reale, sii onesto e sii presente!**

Mostrare l'impatto positivo che attraverso il lavoro avrà sulla società può essere un grande punto di forza dell'azienda per riuscire ad attrarre i Gen Zers quando scelgono un lavoro. Come per la diversità, l'autenticità qui è la chiave. Quindi se un'azienda da questo punto di vista sta lavorando per migliorare ma non è ancora completamente trasparente o chiaro qual è il suo impatto positivo sulla società potrebbe essere conveniente evidenziare gli sforzi che l'azienda sta facendo per migliorarsi. **L'autenticità dovrebbe anche “brillare” attraverso le descrizioni del lavoro, il sito dell'organizzazione e i contenuti di employer branding.**

1.3.2. Come comunicare e fare rete con la Generazione Z

"La Gen Z è in arrivo, quindi è tempo di prepararsi alla loro venuta!"

Come accennato, la Generazione Z è cresciuta con i **social media**. I Gen Zers hanno scorso le loro dita sui tablet prima ancora di poter parlare, hanno avuto uno smartphone anche alle elementari e stanno paragonando i contatti personali a quelli virtuali. La Generazione Z è online fino a 24 ore al giorno. Quando si alzano la mattina, prima di tutto avviano WhatsApp e controllano i loro messaggi, poi verificano le notifiche su Snapchat, Instagram e altri canali di social media. Controllano più volte al giorno, preferibilmente tutti i canali contemporaneamente.



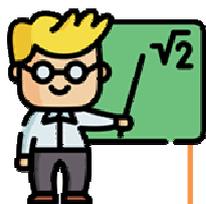
La Generazione Z preferisce utilizzare Internet mobile in tutte le situazioni, anche durante le telefonate. La Gen Z è estremamente abile nel fare *multitasking*, passa agilmente da un'app all'altra, usando diversi canali di comunicazione, andando e venendo dal mondo virtuale a quello reale e filtrando le informazioni più importanti. I Gen Zers si caratterizzano anche per distrarsi molto facilmente. Diversi studi svelano che la capacità di attenzione della Generazione Z è molto breve, solo circa otto secondi, che sono cinque secondi in meno rispetto alla Generazione Y. Le aziende ne devono essere consapevoli, soprattutto quando inseriscono annunci pubblicitari. Inoltre, la Generazione Z si aspetta contenuti e intrattenimento personalizzati. La pubblicità deve raggiungere e colpire l'attenzione dei giovani in breve tempo. La visibilità della pubblicità e la sua rilevanza per la Generazione Z gioca un ruolo importante.

Nel servire la Generazione Z, si scopre che a causa della sovrabbondanza di pubblicità nei social media come Twitter, Instagram o Facebook, si è sviluppata **una sorta di immunità alla pubblicità**. Le pubblicità a cui la Generazione Z è interessata e con cui si vuole identificare sono un'eccezione. Per questo è importante che gli annunci pubblicitari offrano più applicazioni visive rispetto alla parola scritta, per garantire il tempismo, l'estetica e l'espressività perfetti della pubblicità in breve tempo e senza sembrare

inadente. L'annuncio deve contenere un messaggio o un marchio memorabile che abbia un valore di riconoscimento.

Più la Generazione Z si può identificare con questo messaggio o marchio, più è probabile che rimanga nella sua mente. Sono particolarmente popolari gli annunci che vengono inseriti sulle piattaforme fotografiche o video, come Instagram o YouTube, e che consentono l'interazione o che possono essere visualizzati insieme, come per esempio la realtà aumentata, obiettivi sponsorizzati, filtri, sfide o altre opzioni di voto.

Nella misura in cui un annuncio ha suscitato l'interesse della Generazione Z, i giovani vogliono una varietà di **canali di comunicazione** e un rapido riconoscimento della loro interazione da parte delle aziende. Nel riconoscerne l'interazione, per la Generazione Z è importante il rispetto della privacy, della sicurezza, del controllo e la facilità d'uso della tecnologia. Così facendo le aziende dovrebbero interagire in modo onesto e responsabile; il perfezionismo è meno ben accolto.

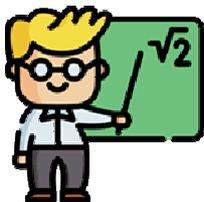


Ecco come tu come azienda puoi raggiungere la Generazione Z:

- L'azienda ha il suo profilo su diversi canali di social media?
- L'azienda fa pubblicità brevi ed interessanti?
- Hai caricato un video interessante sul tuo canale di social media?
- L'azienda ha un messaggio con *valore di riconoscimento*?
- Hai mai fatto un sondaggio con una storia di Instagram?
- L'azienda ha utilizzato altri pulsanti interattivi come Q&A?
- Rispondi (nei giorni feriali) entro due ore, o comunque rapidamente?
- L'azienda utilizza più di un canale di social media?

1.3.3. Consigli per le PMI su come dovrebbero interagire con la Generazione Z per creare un rapporto di fiducia con i Gen Zers

Scopri cosa cercheranno questi nuovi dipendenti e come ottenere il massimo dalla tua relazione di insegnamento/lavoro con loro. Personalizza i tuoi messaggi e il tuo stile di comunicazione per raggiungere e creare fiducia con i Gen Zers.



Per far interessare i Gen Zers alla tua azienda dovresti...

Avere un sito web ed essere presente su diverse piattaforme di social media e mantenerle attive.

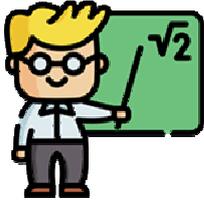
Vedere l'immagine della tua azienda come una composizione curata. Attraverso i social media, cura il modo in cui comunichi il tuo marchio, i contenuti che la tua azienda condivide e l'immagine che presenta (online).

Applicare l'arte della creazione di contenuti quando curi contenuti e messaggi per canali specifici. Pubblicare il messaggio giusto sulla piattaforma giusta al momento giusto sarà la chiave per superare il "filtro veloce" dei Gen Zers. Tieni presente che decidono in meno di otto secondi se sono interessati ai tuoi contenuti. Quindi trova un modo per conquistare rapidamente la loro attenzione aiutandoli a capire di cosa trattano i tuoi contenuti, perché e come li dovrebbero aiutare o intrattenere. Considera che la "messaggistica" unidirezionale da sola non funzionerà e che mantenere i messaggi coerenti tra loro è importante (Lundin, 2018).

Comprendere e rispettare il loro desiderio di privacy perché i Gen Zers se ne preoccupano, come anche della sicurezza e del controllo (IOT records, 2018; Lundin, 2018; Quillen, 2018).

Creare un marchio e un prodotto/servizio che siano autentici e che esprimano dei valori che sia facile voler seguire per i Gen Zers: la sostenibilità, l'essere accoglienti verso la diversità e l'inclusività sono valori trainanti per la Generazione Z. Mostra come stai rendendo il mondo un posto migliore, più inclusivo e accogliente per tutti. Per esempio, sul tuo sito web puoi mostrare il tuo impegno per la responsabilità sociale e per alcune cause umanitarie mostrando un badge simbolico, o riservando alcune sezioni alla spiegazione delle strategie per la sostenibilità della tua azienda, come quelle di riduzione degli imballaggi, di riciclaggio, di calcolo delle emissioni di CO2 dell'azienda o di benvenuto nei confronti della diversità (Guenther, 2018; Lundin, 2018).

Usa soluzioni di comunicazione intuitive e arriva al punto il più rapidamente possibile, sii diretto e conciso il più spesso possibile (Guenther, 2018).

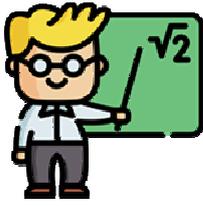


Per creare fiducia e comunicare con la Generazione Z dovresti...

Se sei stato educato a non rivelare molto su di te questo potrebbe scontrarsi con lo stile della Gen Z che invece vuole sapere chi sei e in cosa credi per cui cerca di essere il più autentico possibile e non avere paura di mostrare i tuoi difetti e le tue imperfezioni per sfruttare appieno il potenziale di connessione con la Gen z che risiede nel mostrare il sistema di credenze e di valori che ti senti a tuo agio a condividere. Ai Gen Zers non piace il perfezionismo lucidato. **Sii una persona reale!**

Cerca di essere coinvolgente. Mentre quello che fai è un affare serio, come dovrebbe essere, non significa che non puoi inserire un po' di leggerezza di tanto in tanto. Farsi una risata può essere un modo molto potente per connettere con gli altri. L'aggiunta di umorismo ti permetterà di distinguerti e connetterti con i Gen Zers. Quindi, datti una chance e sii creativo. Prova a pensare fuori dagli schemi per connettere con la Gen Z. Il tuo tentativo, anche se non è la cosa più divertente di sempre, potrebbe attirare alcuni dipendenti più giovani che risuonano con la tua energia. **Sii creativo e divertente!**

Utilizza pronomi neutri dal punto di vista del genere. Valorizza l'equità e impegnati a trovare soluzioni sostenibili. Diventa globale. La Responsabilità Sociale delle imprese (RSI) è un vantaggio. È meglio se usi video, videochiamate e riunioni di persona piuttosto che inviare messaggi di testo in quanto i Gen Zers preferiscono versi in faccia quando si incontrano (Morin, 2015). Per la messaggistica preferiscono WhatsApp alle e-mail. **Riavvia la tua presenza online!**



Per mantenerci Gen Zers impegnati sul posto di lavoro dovresti...

Fornirgli sfide interessanti e opportunità per imparare ed evolversi (Lundin, 2018).
Se non offri ciò che hai promesso, questa coorte se ne andrà.

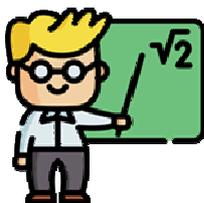
Spiegargli chiaramente che il tempo investito in una certa attività può avere un enorme impatto nell'ottenimento di successo personale nella vita, risuonerà con loro.

Dare a questi giovani dipendenti spazio e autonomia per brillare, dato che sono portati a lavorare sodo; quindi, lascia che lo facciano nel loro modo più produttivo. Sono indipendenti e intraprendenti; non cercano necessariamente il lavoro tradizionale; sono desiderosi di trovare delle alternative (Lundin, 2018; Sholz, 2015).

Fare in modo che sentano parte di qualcosa di più grande piuttosto che una ruota del sistema. Sono orientati al cambiamento perché sono stanchi dello status quo e la maggioranza vuole che il proprio lavoro e ruolo abbiano un impatto positivo sul mondo (record IOT 2018; Lundin, 2018; Quillen, 2018).

Creare un ambiente accogliente, se non vuoi diventare la loro concorrenza. Offrire autonomia, flessibilità ed un'equa compensazione finanziaria come parte delle tue condizioni di lavoro per avere qualche speranza di attrarre questi lavoratori alla tua attività (Lundin, 2018; Sholz, 2015).

La Gen Z è pragmatica e attenta con i propri soldi. Rendi molto chiaro il valore che offri se vuoi assumerli o fare una vendita (Lundin, 2018).



2. Il reclutamento digitale

La necessità del *digital recruitment* è stata ormai spiegata. A questo punto vorremmo darvi ulteriori interessanti informazioni su questo tema strategico.

Il *digital recruitment*, reclutamento digitale, a volte viene anche chiamato *social recruitment*, *online recruitment* o *e-recruitment*, si verifica quando i professionisti delle risorse umane utilizzano alcuni strumenti tecnologici per attirare e assumere i migliori talenti per un annuncio di lavoro aperto.

Grazie all'utilizzo di Internet e dei dispositivi mobili, raggiungere i candidati più qualificati e competenti oggi è più facile che mai.



Le aziende non sono più limitate ad un giornale locale o ad una bacheca per attirare i migliori talenti; piuttosto, le aziende possono reclutare in tutto il mondo il personale che stanno cercando dalla comodità del proprio ufficio.

La crisi **pandemica del Covid-19** ha portato ad un necessario rimodellamento delle pratiche delle Risorse Umane in generale, e del reclutamento e della selezione del personale in particolare. Pertanto, l'importanza di usare strumenti di reclutamento digitale è diventata ancora più evidente dopo la crisi pandemica (Przytuła et al., 2020).

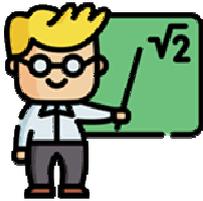
Il reclutamento di personale oggi sembra radicalmente diverso rispetto a solo un anno fa. Accelerati dal Covid-19 e dal movimento per la giustizia razziale, i cambiamenti che avrebbero dovuto richiedere anni **stanno invece accadendo in mesi**.

Il reclutamento digitale di lavoratori in remoto è la nuova norma per molti.

2.1 Il reclutamento digitale in sintesi

Il processo di reclutamento digitale può essere definito come un modo per sfruttare la tecnologia per reperire, valutare, attrarre, selezionare e reclutare candidati per posizioni di lavoro aperte. Con questo termine si intendono i siti web e le piattaforme online di offerta e domanda di lavoro, le offerte digitali di lavoro delle aziende tanto sui loro siti quanto sulle bacheche digitali per il lavoro, il reclutamento del personale tramite dispositivi mobili e le app, i social media per la domanda/offerta di lavoro, le video interviste e le valutazioni online.

Reclutare e poi mantenere i dipendenti è una delle principali preoccupazioni per la maggior parte dei datori di lavoro di questi tempi. Il reclutamento digitale può rendere il processo complessivo di reclutamento del personale molto più facile e snello perché è per i reclutatori online è comodo, efficace ed efficiente cercare i potenziali candidati online, consultare il loro profilo, così come quello dei loro dipendenti, poterli valutare per le esperienze e le competenze che mostrano di avere e poter inviare loro una risposta rapida o una nuova opportunità.



Suggerimenti per sviluppare delle strategie di reclutamento digitale di successo:

- I siti web e le piattaforme online di offerta e domanda di lavoro devono essere compatibili con i dispositivi mobili.
- Si devono adottare “tattiche digitali” in ogni fase del reclutamento.
- Si deve utilizzare il potere dei social media.
- Optare per la quantità di piattaforme digitali piuttosto che per la qualità non è sempre la strategia migliore.
- Meglio se si utilizzano strategie digitali personalizzate...
- ...e se si abbinano le ultime tecnologie.
- Le diverse strategie di reclutamento devono funzionare in armonia.
- Tenere in considerazione i requisiti futuri.

Il reclutamento digitale rappresenta un processo completo, dalla ricerca di potenziali candidati alla selezione del personale, per la comunicazione e l'amministrazione dei processi di candidatura. Nel migliore dei casi il reclutamento elettronico coinvolge tutte le parti allo stesso modo, non solo i candidati e i responsabili del personale, ma anche i supervisori e i responsabili delle decisioni dei dipartimenti che devono coprire un posto vacante.

Il reclutamento digitale, come processo in generale, è specifico del lavoro e comprende la possibilità di fare colloqui di selezione assistiti da un computer e predizioni statistiche che aiutano a ridurre i costi di assunzione, i tempi di assunzione e il ricambio dei dipendenti.

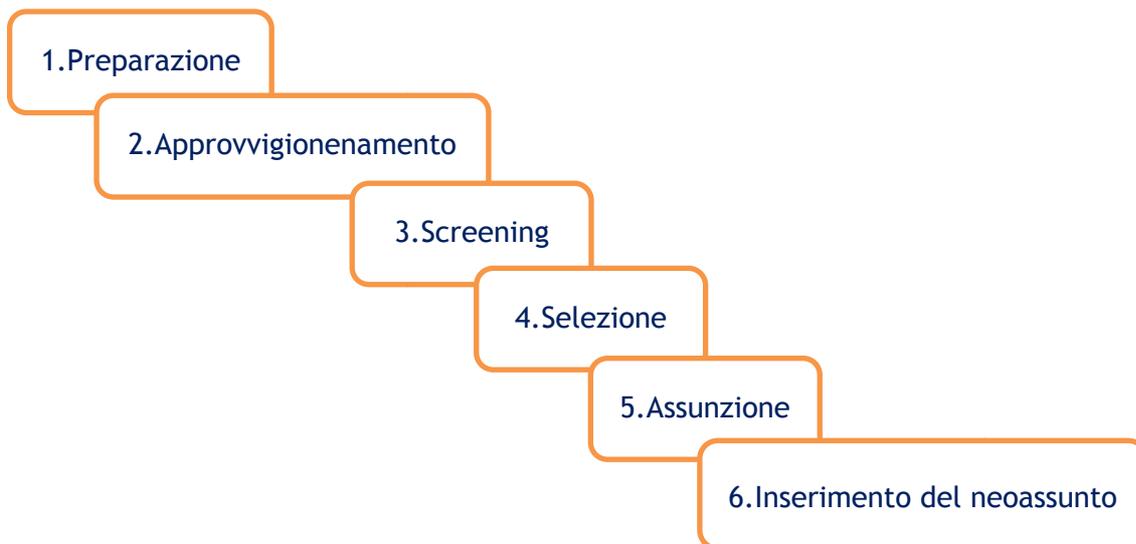
Il reclutamento digitale è un modo strategico per aumentare la competitività dell'impresa attraverso l'utilizzo di tecniche mediate dal computer nella gestione delle risorse umane. Inoltre, quest'arma competitiva è sempre più richiesta nel mercato di oggi perché le incertezze e i cambiamenti che



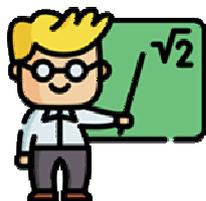
contraddistinguono questi tempi richiedono la capacità organizzativa di adattarsi e far fronte al dinamismo del mercato. Peraltro, l'*e-recruitment* facilita il processo decisionale di reclutamento e la creazione di valore per la gestione delle risorse umane.

La *pandemia di Covid-19* ha certamente accelerato l'adozione di nuove tecnologie per il reclutamento, ma la crescente diffusione del reclutamento digitale era una tendenza già in atto. Il reclutamento ibrido, e in particolare l'*e-recruiting* digitale, sono essenziali perché consentono massima flessibilità e le squadre di acquisizione dei talenti possono gestire meglio i propri processi in molto meno tempo. In generale, poter scegliere se centralizzare il processo di reclutamento online quando ha senso e continuare a fare le cose di persona quando non lo ha, consente alle squadre di autodeterminare le proprie condizioni di lavoro preferite, sviluppare procedimenti più agili e generalmente risparmiare tempo e fatica quando si tratta di trovare il candidato giusto.

Il ciclo di vita completo del reclutamento (*recruiting lifecycle*) coinvolge tutte le fasi che servono a trovare un dipendente e assumerlo. Ci sono sei passaggi generalmente riconosciuti che compongono questo importantissimo processo:



Un aspetto centrale del reclutamento digitale è che introduce delle variazioni a ciascuno di questi passaggi. Qualsiasi momento del ciclo di vita del reclutamento potrebbe essere digitalizzato. Mentre pensare di trovare candidati sui social media o intervistarli tramite Zoom potrebbe essere d'immediata applicazione, non richiede poi molta immaginazione decidere di digitalizzare altri aspetti del processo di assunzione (per esempio includere le firme elettroniche) o all'inserimento di un neoassunto per una posizione completamente in remoto.



Smith e Rupp (2004) affermano che il reclutamento digitale offre una vasta gamma di vantaggi per via della sua efficienza sia alle persone in cerca di lavoro che ai datori di lavoro e che le abilità specifiche del sistema di e-recruitment includono una varietà di funzionalità come:

- la possibilità di avviare richieste di colloquio e di fare una verifica dei trascorsi personali,
- monitoraggio illimitato delle informazioni sui costi per tutte le attività associate alle procedure di assunzione,
- e-mail di notifica personalizzate per candidati attivi e passivi,
- una migliore integrazione delle attività di comunicazione,
- creazione dinamica della pagina di lavoro dei datori di lavoro e di informazione per le persone in cerca di lavoro,
- supporto multilingue per società multilingue e multiculturali,
- ampie possibilità di personalizzazione delle competenze e delle esperienze,
- la possibilità di personalizzare le offerte di lavoro.

A parte questi valori, in caso di esternalizzazione, i costi complessivi possono essere ridotti ma la competitività e l'efficienza diminuiscono; quindi, da un altro punto di vista, prendere in considerazione strategica la possibilità di fare delle alleanze, delle fusioni o delle acquisizioni richiede maggiore disponibilità di capitale e di capacità tecniche. Si sostiene che questo paradigma può essere utilizzato anche dai dirigenti delle PMI nello sviluppo delle loro politiche di assunzione e nella formulazione delle loro strategie in materia di risorse umane.

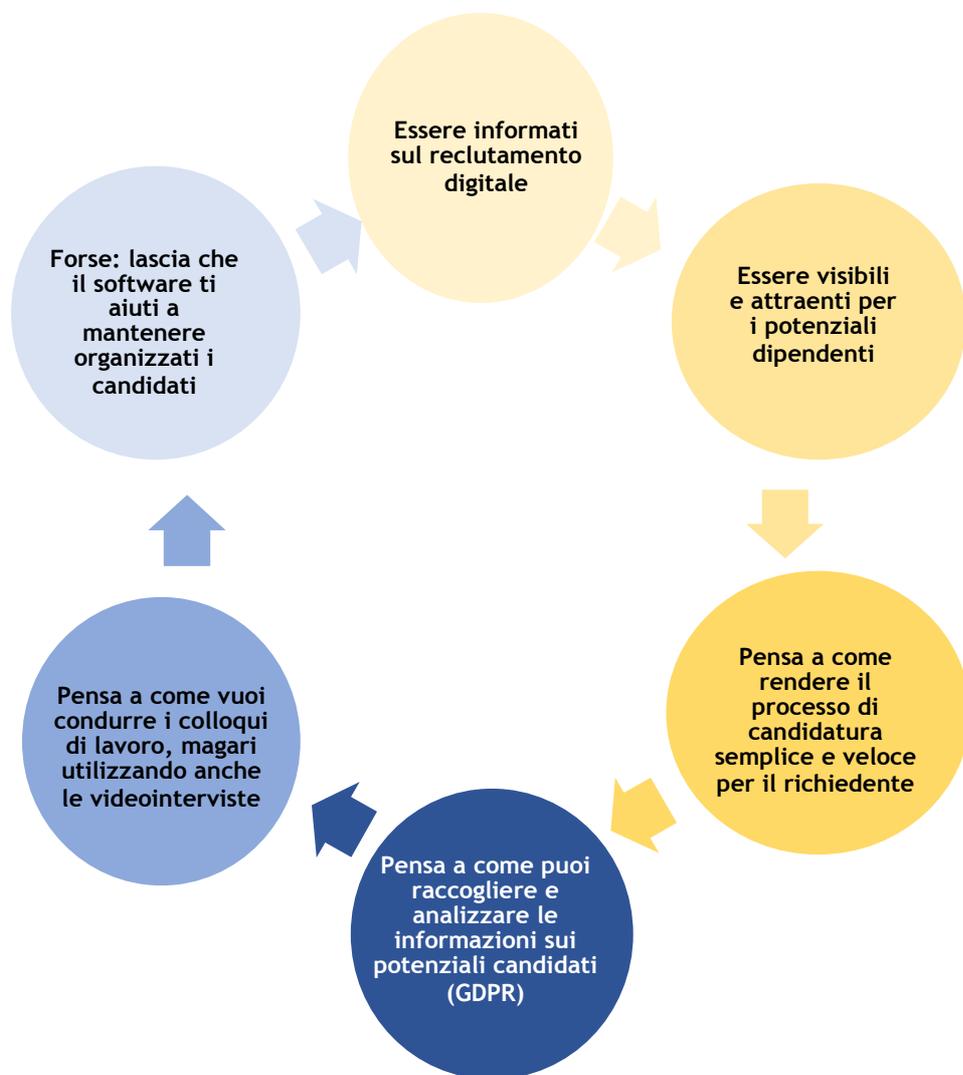
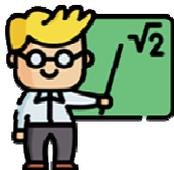
Il reclutamento digitale idealmente persegue 3 obiettivi principali:

- ➔ **Semplificazione.** Questo conta sia per i candidati che per le imprese. Le persone in cerca di lavoro vogliono presentare le loro domande nel modo più semplice e diretto possibile, il che può essere ottenuto utilizzando gli appositi moduli di e-recruiting. Allo stesso tempo, un semplice sistema di candidatura aumenta il numero di candidati, il che offre ai datori di lavoro una selezione più ampia e migliore.
- ➔ **Accelerazione.** Il tempo è denaro, ma un processo di candidatura tradizionale ne richiede molto. Setacciare i documenti di candidatura da soli è uno sforzo enorme. La digitalizzazione può garantire una maggiore rapidità, ad esempio attraverso sistemi di preselezione e l'uso di moduli standardizzati per facilitare l'analisi e il confronto.
- ➔ **Migliorare la qualità.** Alla fine, il reclutamento consiste sempre nel trovare e assumere il miglior candidato possibile per una posizione. Questo è esattamente ciò che promette il reclutamento digitale fornendo supporto elettronico durante la selezione della candidata più adatta.



2.2 Processo di reclutamento digitale

Raccomandazioni sul reclutamento digitale



1. Essere informati sul reclutamento digitale

È utile conoscere diversi approcci e strumenti digitali perché possono semplificare i procedimenti di candidatura sia per i datori di lavoro che per i candidati. Le liste di controllo che possono essere fornite dal servizio pubblico per l'impiego costituiscono un esempio di uno strumento di piccola scala che può essere usato.

Lettura ulteriore: [FAQ sui metodi di reclutamento: Una guida ai termini e alle strategie](#) (clicca sul titolo originale: [Recruiting methods FAQ: A guide to terms and strategies](#))

2. Essere visibili e attraente per i potenziali dipendenti

Nella “battaglia” per attrarre i talenti, avere un marchio forte può aiutare l'organizzazione a coinvolgere e a trattenere i dipendenti più talentuosi. I candidati vogliono lavorare per datori di lavoro con una grande reputazione, che sono noti per l'equità, la flessibilità, l'indipendenza, la forte leadership e le opportunità di crescita. Pianificare la comunicazione dell'Employer Brand è fondamentale per attrarre talenti e garantire che rimangano in azienda. Ad un'azienda conviene posizionarsi bene sui browser più utilizzati per essere facile da trovare come fornitore di lavoro, per questo fine potrebbe essere strategico gestire abilmente la Google Business Entry dell'azienda, creare pagine di atterraggio per le offerte di lavoro o prendere in considerazione l'ottimizzazione dei contenuti del sito web per rendere l'azienda più facilmente reperibile sui motori di ricerca. Per diventare l'azienda per cui le persone sognano di lavorare è necessario puntare sulla costruzione di un marchio top. **Ulteriori approfondimenti:** [The Employer Branding Podcast](#)

3. Rendere il processo di candidatura semplice e veloce per chi si candida

Conviene assicurarsi che ogni passaggio di un processo di candidatura possa essere eseguito su un dispositivo personale e mobile, non solo su un computer o un laptop. Un datore di lavoro può decidere se far inviare il curriculum vitae via e-mail o offrire un modulo di domanda da compilare online. **Ulteriori approfondimenti:** Il software online [MightyRecruiter](#) supporta la pubblicazione e la distribuzione di offerte di lavoro attraverso diversi canali, semplifica il processo di gestione e posizionamento dei candidati e offre analisi e report rapidi. Mightyrecruiter è di facile configurazione e permette di costruire un sito dedicato alla carriera in pochi passaggi.

4. Pensare a come si vuole raccogliere e analizzare le informazioni sui potenziali candidati

Strumento: Social Media. XING in Germania e Austria e LinkedIn, ma anche Facebook sono alcuni esempi di reti di carriera. LinkedIn è l'alleato numero 1 per l'Employer Branding e il Talent Acquisition Manager. LinkedIn è una piattaforma professionale di quasi 700 milioni di utenti in tutto il mondo, di cui 13 solo in Italia, che cresce ad un ritmo di 2 profili al secondo. **Ulteriori approfondimenti:** <https://business.linkedin.com/de-de/talent-solutions/recruiter>

5. Pensare a come si vogliono condurre i colloqui di lavoro, magari anche usando interviste video. **Ulteriori approfondimenti:** Video su Come condurre [un colloquio di lavoro](#)

6. Lasciare che un software aiuti a mantenere organizzati i candidati.

Tutti i dati e i documenti dei candidati potrebbero essere salvati nel sistema per essere rivisti in un secondo momento. Se questa scelta è troppo impegnativa, almeno migliorare il sistema esistente in modo da aver bisogno di meno tempo per tenere traccia di tutte le informazioni e i processi di reclutamento è essenziale per semplificarci la vita. **Ulteriori approfondimenti:** [Il valore degli ePortfolio nei processi di reclutamento e gestione del capitale umano](#)

Non dimenticare i Regolamenti Generali per la Protezione dei Dati ([RGPD](#))!

2.3 I primi passi verso un reclutamento digitale di successo

Una parte del reclutamento digitale è il reclutamento online. A prima vista, non sembra essere così diverso dal reclutamento faccia a faccia. Probabilmente molte aziende hanno già attirato dei nuovi dipendenti o tirocinanti online e ora stanno semplicemente facendo le interviste su una piattaforma video.

Ad uno sguardo più attento, il reclutamento digitale nel suo complesso significa adattarsi a situazioni e processi nuovi. Richiede certamente di pensare in modo diverso e di porsi le seguenti domande:

In che modo il recruiting digitale può aiutarmi? Se rappresento una PMI stabile con poche persone, farò un uso del reclutamento digitale diverso rispetto a un'azienda che cerca di crescere rapidamente e nel modo più economico possibile. In questo caso, potrei aver bisogno dell'aiuto di alcuni responsabili delle assunzioni, ho il budget per farlo?

Chi farà il reclutamento? Per questo, è consigliabile valutare la tua azienda e le tue capacità. Sarò io il responsabile, o sarà uno dei nostri manager/professionisti delle risorse umane, oppure un reclutatore esterno?

Il reclutamento digitale richiede di considerare le informazioni sul candidato oltre ai tradizionali documenti di candidatura. Potrebbero venir fuori delle domande: ad esempio, come valutare i badge digitali? Immagina che il tuo candidato porti con sé quindici diversi badge di cinque diverse organizzazioni di formazione. Come ottieni una panoramica? Almeno puoi essere sicura che questa persona ha scelto esattamente le conoscenze che voleva avere e può creare i suoi percorsi di apprendimento.

Occuparsi delle assunzioni richiede anche la comprensione di ciò che ci si può aspettare dai tirocinanti o dai giovani dipendenti. Cosa è stato insegnato loro nei programmi IFP o all'università? Che tipo di esperienze pratiche possono mostrare di avere? Come posso descrivere il tipo di competenze tecniche e trasversali necessarie per svolgere un certo lavoro, oltre ai suoi ruoli? Ci saranno dei candidati in grado di svolgere questo ruolo?

In quale giorno e ora devo fare i colloqui di lavoro? Quale ora della settimana e del giorno potrebbe essere la migliore per il candidato? Un colloquio video dovrebbe essere pianificato con attenzione in quanto i reclutatori devono anche abituarsi a preparare aspetti specifici del reclutamento digitale in termini di video, suono, questioni tecniche, ecc. Alla fine, tutto si riduce a creare un adeguato ambiente di e-recruiting.

Che dire delle attrezzature tecniche in generale e delle competenze digitali necessarie?

2.4 Vantaggi relativi al reclutamento digitale

Un datore di lavoro, oltre a cercare in un curriculum vitae, pensa anche a come valutare le competenze per misurare se un candidato ha le abilità per svolgere il lavoro con successo. Le competenze tecniche sono valutate al meglio attraverso la revisione dei certificati e/o test binari che misurano direttamente la competenza specifica o hanno una risposta giusta e sbagliata. Le competenze trasversali invece sono meglio valutate attraverso le interviste ben ponderate che richiedono ai candidati di attingere dalle loro esperienze personali sul posto di lavoro. Le procedure delle candidature digitali facilitano lo svolgimento di video interviste che permettono di prestare attenzione alle competenze trasversali.

Si possono usare diversi trucchi per valutare le competenze trasversali:

- Guardando la formulazione delle frasi utilizzata nel CV;
- Utilizzando interviste strutturate basate su un elenco predefinito di domande (e di domande aggiuntive di approfondimento): domande situazionali o comportamentali aperte (utilizzando la tecnica di risposta STAR: Situazione, Compito, Azione, Risultato).

Esempi di queste domande includono:

- Qual è il cambiamento più difficile che hai incontrato nella tua vita educativa e come l'hai gestito?
- Parlami di un momento in cui hai fallito a scuola o durante un tirocinio. Cos'è successo? Come hai gestito la situazione? Cosa hai imparato su te stesso?
- Parlami di una volta in cui hai dovuto ammettere di aver commesso un errore con gli altri. Come l'hai gestito?
- Possono anche essere aggiunte domande specifiche relative al posto di lavoro vacante. Ad esempio, ad un candidato intervistato per la posizione di contabile potrebbe essere fatta una domanda situazionale per scoprire competenze trasversali chiave, come: "Con quale modo, che non hai ancora considerato per una futura cooperazione, informeresti un cliente che per la terza volta non ha saldato la fattura?"

2.4.1 Consigli per creare un'offerta di lavoro attraente

1. Usare il modello TASK. Per creare una buona descrizione di un posto di lavoro vacante, è possibile ricorrere al modello TASK. TASK sta per:

T - TRUST
FIDUCIA

A - ATTITUDE
ATTITUDINE

S - SKILLS
ABILITÀ

K - KNOWLEDGE
CONOSCENZA

Ogni datore di lavoro spera di trovare le persone giuste con l'atteggiamento adeguato. Definendo e tratteggiando questi aspetti nella descrizione del lavoro il datore di lavoro si concentra anche sulla personalità oltre che sui requisiti professionali del candidato ideale per una determinata posizione lavorativa. Anche in questo caso il tipo di posto di lavoro determina ciò che si cerca nei candidati. Avrà bisogno di lavorare in un ambiente vicino ad altre persone, in presenza o a casa? Quante relazioni con il mondo esterno avrà? Chi sarà la persona con cui interagirà e in che modo?

2. Lavorare con le immagini. Includere immagini autentiche dell'azienda, dei tirocinanti o dei formatori (valore di riconoscimento).

3. Includere brevi video di tirocinanti o dipendenti al lavoro. Questi video, incorporati nella pagina del sito web dell'azienda in cui si descrive il lavoro, possono migliorare l'esperienza di potenziali candidati, convincendoli di essere un promettente datore di lavoro. Video di due o tre minuti hanno una buona durata.

4. Includere una dichiarazione scritta di un apprendista o dipendente dell'azienda nell'annuncio di lavoro.

5. Scoprire dove i giovani cercano opportunità di apprendistato e di lavoro. Potrebbe trattarsi di una pagina web della Camera di Commercio o di un'istituzione locale, della homepage di alcune aziende, o di un sito web privato oppure di un'agenzia di collocamento. Per l'apprendistato è stato riscontrato che le ragazze cercano di più su Instagram, mentre i ragazzi più su YouTube, almeno in Germania a dimostrazione che bisogna tenere in considerazione eventuali preferenze di genere.

6. Pubblicizzare l'offerta dell'azienda, in particolare le specifiche della posizione vacante, con le aspettative formulate in modo da non essere troppo alte. *L'ordine delle informazioni nella descrizione del lavoro potrebbe essere:*

- Chi siamo?
- Cosa facciamo?
- Quali sono le conoscenze e le competenze di base che richiediamo per questa posizione?
- Quali competenze trasversali e tecniche "speciali" sarebbe opportuno che il candidato avesse? Qual è l'aspetto specifico più importante per questa posizione e a cui, quindi, non si può rinunciare (requisiti che sono ovviamente essenziali non devono essere elencati, come per esempio l'affidabilità)?

2.4.2 Considerare le aspettative dei candidati sul reclutamento digitale

Il reclutamento digitale si adatta a molti candidati e rende molte cose più facili. Tuttavia, le persone in cerca di lavoro non sono semplicemente soddisfatte, ma hanno grandi aspettative sui processi di candidatura elettronica.

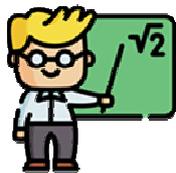
L'aspetto più importante che le aziende devono, quindi, prendere a cuore è che soprattutto il reclutamento digitale dovrebbe essere veloce, a partire dalla preparazione e dall'invio della candidatura. Le persone in cerca di lavoro vogliono impiegare un massimo di 30 minuti per inserire i dati e preparare la candidatura e la maggior parte vuole impiegare un massimo di 20 minuti.

Successivamente, il processo dovrebbe continuare il più rapidamente possibile. Idealmente, una prima conferma di ricezione dovrebbe essere inviata immediatamente dopo l'invio della domanda, ma al più tardi dopo alcuni giorni si vorrebbe sapere se la domanda è stata ricevuta con successo. Solo allora arriva la fase più faticosa per molti candidati: l'attesa. È chiaro che le cose non possono andare abbastanza veloci a questo punto. I candidati ritengono appropriata un'attesa tra le due e le tre settimane, ma non dovrebbe volerci più tempo di così per scoprire se si è raggiunta la fase successiva del processo di selezione.

Alcuni suggerimenti specifici per cercare un apprendista

- Descrivere l'apprendistato in modo completo, preciso e di facile comprensione, menzionando anche quali conoscenze formali (scuola, etc.) e quali competenze specifiche dell'occupazione sono richieste.
- Evidenziare i punti salienti o altri aspetti aggiuntivi del programma di apprendistato, ad esempio, che i tirocinanti possono completare una breve parte della loro formazione all'estero.
- Menzionare che in tempi di crisi, come una pandemia, la formazione si svolgerà comunque per far sentire i candidati sicuri della loro scelta.
- Simpatia e velocità sono importanti per i tirocinanti: simpatia nel colloquio e velocità nel processo decisionale.
- Già dopo la firma del contratto di apprendistato cercare di legare il giovane all'azienda fino all'inizio dell'apprendistato vero e proprio, ad esempio dando già alcuni compiti minori, qualcosa da leggere, tenendosi in contatto in modo informale o distribuendo la newsletter dell'azienda.

2.4. Ultime tendenze nel reclutamento digitale



1. Realtà virtuale (VR):

L'utilizzo della realtà virtuale durante il processo di reclutamento del personale consente ad un candidato di sapere che l'azienda per cui si è candidato usa tecnologie innovative e all'avanguardia. Usare la realtà virtuale fornisce un'immagine positiva dell'azienda anche se integrarla nella strategia di reclutamento è costoso e richiede tempo.

2. Intelligenza Artificiale (AI):

L'Intelligenza Artificiale sta giocando un ruolo importante nel modo in cui si trovano nuovi talenti, considerando che il reclutamento di personale è un lavoro molto impegnativo per le imprese. L'intelligenza artificiale può alleggerire una gran mole di duro lavoro.

3. Videointerviste:

Non importa dove viva un candidato, trascinarlo nella stanza dei colloqui non è più un modo evoluto di assumere. È uno spreco di tempo e di denaro sia per l'azienda che per il candidato, se non è adatto. Le videointerviste sono un ottimo modo per risparmiare tempo e scartare i candidati dal processo di selezione meno adatti. In questo modo, si possono invitare al tavolo della selezione solo i candidati migliori.

4. Social media:

I social media possono essere un "posto" eccellente per cercare nuovo personale. Che si tratti di Twitter, Tumblr, Facebook, Instagram o di altre reti professionali come LinkedIn, si possono usare tutti i social media per reclutare i migliori talenti. Questa è una delle tecniche di reclutamento del personale più efficaci per rivolgersi ai Millennials e ai Gen Zers perché utilizzano i social media per soddisfare tutte le loro esigenze.

5. Nuove tecniche di intervista:

Proprio come ci sono nuove tecniche di reclutamento, ci sono anche nuove tecniche di intervista. Attualmente i candidati preferiscono colloqui di lavoro più informali rispetto al passato. Per questo motivo alcune aziende invitano i candidati a prendere un caffè per conoscerli meglio.

6. Messaggi aperti:

Anche il modo in cui i posti di lavoro vengono descritti e ritratti è cambiato. I reclutatori provano sempre nuove tattiche di scrittura degli annunci di lavoro, per esempio lasciando fuori i titoli di lavoro o altre specifiche.

7. Glassdoor:

Insieme alla ricerca di lavoro, un candidato revisiona la piattaforma aziendale. Il personale attuale, precedente o di altro tipo può recensire un'azienda online. Alcuni lavoratori scontenti potrebbero lasciare un punteggio basso ad un'azienda. Il sito web [Glassdoor](#), che sta guadagnando grande popolarità, offre ai lavoratori una panoramica delle aziende che possono farsi un'idea su come sarebbe lavorarci. In questo modo, è possibile venire a conoscenza di molti difetti di un'azienda prima di entrare a farvi parte.

3. Buone pratiche

L'identificazione di diverse pratiche e approcci adottati nel mondo per quanto riguarda le moderne strategie di assunzione può consentire il trasferimento di buone pratiche tra diversi paesi o PMI.

Le buone pratiche qui di seguito presentate sono esempi di strategie di reclutamento digitale moderno adottate in diversi paesi dell'Unione Europea.

Buone pratiche			
Nome	Descrizione	Paese	Società
Come utilizzare le relazioni personali per trovare e scegliere un candidato adatto	1) Utilizzare le conoscenze interne: spargere la voce tra i colleghi e incoraggiarli a suggerire candidati idonei per un posto vacante aperto. 2) Invitare i futuri collaboratori al colloquio. 3) Utilizzare i canali personali prima di tutto per cercare candidati idonei tra le reti di collaboratori, il secondo passo sarebbe coinvolgere il personale responsabile del reclutamento.	Germania	Azienda: Original Bootcamp, Link a una delle loro pagine di destinazione per un posto di lavoro vacante come personal trainer
Giornate di reclutamento digitale	Con "mydays" realizzi un recruiting di successo nello spazio digitale. Sulla piattaforma hai l'opportunità di riunire tutti i "players" in un giorno, condurre tutte le interviste necessarie tra candidati, risorse umane e dipartimenti specializzati e persino integrare delle esperienze virtuali come un test sulle competenze trasversali.	Germania	GIORNATE DI RECLUTAMENTO DIGITALE https://b2b.mydays.de/international-clients/
EURES EUROPASS 2,0	Piattaforma per pubblicare l'annuncio di un posto vacante a livello europeo per l'assunzione di lavoratori provenienti da altri paesi. La triplice lista di controllo dà un'idea dei passi da compiere prima, durante e dopo l'arrivo all'estero.	A livello dell'UE	https://ec.europa.eu/eures/public/en/advertise-a-job?lang=en&app=0.19.0-brex-it-build-0&pageCode=advertise_job Lista di controllo: https://ec.europa.eu/eures/public/en/hints-and-tips-emp?lang=en&app=0.19.0-brex-it-build-0&pageCode=recruiting_around
Mondora srl	Video - Assumere a Mondora	Italia	Mondora srl

Accelerare il reclutamento	<p>Evento annuale in cui i partecipanti possono visitare gli stand delle organizzazioni registrate e candidarsi alle opportunità di lavoro esistenti. L'evento prevede colloqui veloci tra i candidati e le organizzazioni registrate. L'edizione 2020 si è svolta esclusivamente online.</p>	Portogallo	Comune di Oporto https://speedrecruitment.pt/
Fiere del lavoro virtuali	<p>Le fiere del lavoro virtuali consentono ai datori di lavoro di raggiungere un gran numero di potenziali candidati provenienti da un'area geografica più ampia. Permette loro di interagire con le persone in cerca di lavoro a livello virtuale senza i costi e il tempo di viaggio. Inoltre, riduce sia gli sprechi che i tempi di preselezione e aiuta a invitare via e-mail potenziali candidati a un colloquio programmato.</p>	Germania	https://www.youtube.com/watch?v=orELxEkDUJ https://virtuelle-berufsmesse.com/ https://messe-hwk.fachkraefteportal-brandenburg.de/
Siti web di reclutamento online	<p>Questi sono tra le piattaforme di lavoro più familiari con i metodi di reclutamento digitale, e offrono servizi migliorati ogni giorno. Ad esempio, Monster è un fornitore leader di reclutamento online e risorse di carriera, impegnato a collegare le organizzazioni in ogni segmento di mercato con individui ad ogni livello di carriera.</p> <p>L'utilizzo di tali piattaforme può aiutare i reclutatori a cercare e abbinare il candidato perfetto, stabilire una presenza di reclutamento sociale e migliorare l'offerta di lavoro con pubblicità mirata.</p>	Online	https://www.monster.de/ https://de.indeed.com/recruiting www.xing.com
Siti Web Aziendali	Offerta di lavoro su siti web aziendali e sui social media (!!! Ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO) !!!)		

Inoltre, date le dimensioni più ridotte delle PMI rispetto alle grandi imprese, anche le loro esigenze di assunzione sono meno frequenti, per cui forniscono caratteristiche uniche e specifiche ai loro processi di assunzione. Inoltre, le PMI possono essere meno conosciute tra chi cerca lavoro a causa della loro presenza più limitata sul mercato del lavoro (Storey et al., 2010). L'identificazione e il riconoscimento delle maggiori sfide e caratteristiche specifiche del reclutamento digitale per le PMI è fondamentale per adottare le strategie di e-recruitment migliori, più efficaci e di successo.

Perché scegliere un processo di reclutamento digitale:

È una soluzione efficiente ed economica che fa risparmiare molto tempo. Inoltre, elimina tutti i fastidi legati alle necessità di viaggio per colmare le distanze tra candidati e reclutatori durante il processo di selezione.

Si tratta di un'ottima soluzione che consente alle aziende di pianificare e condurre sessioni di interviste video online.

Il reclutamento digitale coinvolge anche molte funzionalità automatizzate come l'invio di e-mail per notificare la fine di un [colloquio](#).

Il mondo attuale è guidato dalla tecnologia e quindi le aziende devono adottare soluzioni avanzate che possano aiutarle a condurre un reclutamento più efficiente e redditizio.

È importante considerare che il reclutamento digitale va oltre l'uso della tecnologia, in quanto mira ad attrarre i talenti più adatti, sulla base di criteri chiari e credibili (Okolie & Irabor, 2017). In effetti, più che un cambiamento tecnologico, comprende un importante cambiamento culturale e comportamentale per la mentalità delle aziende (Okolie & Irabor, 2017). La continua trasformazione della società suggerisce che il reclutamento digitale continuerà ad essere sotto i riflettori e pertanto le aziende dovrebbero investire il loro tempo e sforzi per il miglioramento della qualità e l'adattamento delle loro strategie di reclutamento (Okolie & Irabor, 2017) ai tempi che corrono.

Considerando le ultime tendenze, opportunità e sfide legate all'emergere e al diffondersi di nuove strategie di reclutamento, questo manuale è stato appositamente progettato per i formatori che lavorano nelle aziende, fornendo loro le migliori conoscenze su come utilizzare le moderne strategie di reclutamento e, in particolare, su come raggiungere l'attenzione della Generazione Z.

Referenze

- Acer for education (2019). [Infographic] Millennials vs Generation Z: how education is evolving. *Acer for education*. Disponibile presso: <https://acerforeducation.acer.com/education-trends/education-technology/infographic-millennials-vs-generation-z-how-education-is-evolving/> (Ultimo accesso: 1 settembre 2021)
- Association for career and technical education (2020) Employ innovative learning methods to educate Generation Z students. *ACTE online*. Disponibile presso: <https://www.acteonline.org/innovative-learning-for-gen-z/> (Ultimo accesso: 1 settembre 2021)
- Bhupendra, S.H. & Swati, G. (2015). Opportunities and challenges of e- recruitment. *Journal of Management Engineering and Information Technology*, 2(2), 1-4.
- Carson, D. & Cromie, S. (1990). Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence. *Journal of Consumer Marketing*, 7, 5-18, <https://10.1108/EUM0000000002578>.
- Chen, Y.-Y.K., Jaw, Y.-L. & Wu, B.-L. (2016). Effect of digital transformation on organisational performance of SMEs. *Internet Research*, 26, 186-212. <https://10.1108/IntR-12-2013-0265>.
- EU (2012). *Evaluation of the SME Definition*. Disponibile presso: <http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>
- Gil, N. (2018). What Millennials Should Learn From Generation Z. *Refinery29*. Disponibile presso: <https://www.refinery29.com/en-gb/2018/04/195492/what-is-generation-z> (Ultimo accesso: 31 agosto 2021)
- Guenther, J. (2018). Yes, you should market your therapy practice to generation Z. This is how to do it. *Therapy DEN*. Disponibile presso: <https://www.therapyden.com/news/how-to-market-your-therapy-practice-to-generation-z> (Ultimo accesso: 31 agosto 2021)
- Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2009). *Staffing Organisations* (6th ed.). New York: McGraw-Hill, Irwin
- Hudson, D. (2016) How to effectively teach Generation Z. *Relevant children's ministry*. Disponibile presso: <http://www.relevantchildrensministry.com/2016/04/how-to-effectively-teach-gen-z.html> (Ultimo accesso: 31 agosto 2021)
- IOT Records (2018). Generation Z - how are they different from Millennials? *IOT Records*. Disponibile presso: <https://www.iot-records.com/2018/02/generation-z-different-from-Millennials.html> (Ultimo accesso: 31 agosto 2021)

- Kerrin, M., & Kettley, P. (2003). e-Recruitment: is it Delivering? *Institute for Employment Studies*. IES Authors.
- Kim, S., & O'Connor, J. G. (2009). Assessing electronic recruitment implementation in state governments: issues and challenges. *Public Personnel Management*, 38, 47-66. <https://doi.org/10.1177/009102600903800104>
- Lundin, K. (2018). Post-Millennial Marketing: How to Market Effectively to Generation Z. Crowdspring. Disponibile presso: <https://www.crowdspring.com/blog/marketing-generation-z/> (Ultimo accesso: 31 agosto 2021)
- Maurer, S. D., & Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business Horizons*, 50, 305-314. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.01.002>
- Flores, C. Q., & Rettig D. M. (2020). How Does Gen Z Learn, and What Do They Expect from Education? Observatory. *Institute for the future of education*. Disponibile presso: <https://observatory.tec.mx/edu-bits-2/gen-z-expectations-education-learning> (Ultimo accesso: 31 agosto 2021)
- Milotay, N. (2020). Next generation or lost generation? Children, young people and the pandemic. *EPRS European Parliamentary Research Service*. Disponibile presso: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI\(2020\)659404](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2020)659404) (Ultimo accesso: 31 agosto 2021)
- Miranda, C. (2020). Generation Z: Re-thinking Teaching and Learning Strategies. *Faculty Focus*. Disponibile presso: <https://www.facultyfocus.com/articles/teaching-and-learning/generation-z-re-thinking-teaching-and-learning-strategies/> (Ultimo accesso: 1 settembre 2021)
- Morin, R. (2015). Generation Z: the guiding light of the digital age. *Curatti: the editors of chaos*. Disponibile presso: <https://curatti.com/generation-z-new-flagship-digital-age/> (Ultimo accesso: 31 agosto 2021)
- Northern Illinois University Center for Innovative Teaching and Learning (2020). Generation Z. *In Instructional guide for university faculty and teaching assistants*. Disponibile presso: <https://www.niu.edu/citl/resources/guides/instructional-guide> (Ultimo accesso: 1 settembre 2021)
- OECD (2007). Keynote paper on removing barriers to SME access to international markets. *Geneva: OECD February*.
- OECD (2021). One year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19: Lessons learned to “build back better”. Disponibile presso: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1091_1091410-rxwx81cfwj&title=One-year-of-SME-and-

[entrepreneurship-policy-responses-to-COVID-19-Lessons-learned-to-build-back-better&_ga=2.228283032.449700415.1623401104-689530858.1623079419](https://doi.org/10.1080/1067057.2020.1811111)

- Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11), 116-122
- Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysińska-Kościńska, K. (2020). Re-vision of future trends in Human Resource Management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12, 70-90. <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0052>
- Quillen, A. (2018). The Workforce's Newest Members: Generation Z. *Zero Cater*. Disponibile presso: <https://zerocater.com/blog/2018/06/04/workforce-newest-members-generation-z/> (Ultimo accesso: 1 settembre 2021)
- Scholz, C. (2016). Generazione Z, un bambino fuori dagli schemi diventa adulto. *Huffington post*. Disponibile presso: https://www.huffingtonpost.it/christian-scholz/generazione-z-un-bambino-fuori-dagli-schemi-diventa-adulto_b_7969880.html (Ultimo accesso: 31 agosto 2021)
- Smith, A. D. & Rupp, W. T. (2004). Managerial challenges of e-recruiting: extending the life cycle of new economy employees", *Online Information Review*, 28, 61-74. <https://doi.org/10.1108/14684520410522466>
- Sparks & Honey (2014) Meet Generation Z: Forget everything you learned about millennials. *Slideshare.net*. Disponibile presso: <https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17> (Ultimo accesso: 31 agosto 2021)
- St. Amour, M. (2020). Report: Gen Z Open to Nontraditional Education. *Inside higher Ed*. Disponibile presso: <https://www.insidehighered.com/quicktakes/2020/06/25/report-gen-z-open-nontraditional-education> (Ultimo accesso: 1 settembre 2021)
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: the role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49, 305-329. <https://doi.org/10.1002/hrm.20347>
- Tarutė, A., Duobienė, J., Kloviėnė, L., Vitkauskaitė, E., & Varaniūtė, V. (2018). Identifying factors affecting digital transformation of SMEs. ICEB 2018 Proceedings, 64. <https://aisel.aisnet.org/iceb2018/64>
- The Guardian (2018). We are the opposite of self-absorbed': what everyone gets wrong about Generation Z. *The Guardian*. Disponibile presso: <http://www.theguardian.com/us-news/2018/aug/03/what-everyone-gets-wrong-about-generation-z-young-people-own-words> (Ultimo accesso: 31 agosto 2021)

University of Massachusetts Global (2020) 3 Generation Z traits today's teachers need to adapt to. *University of Massachusetts Global*. Disponibile presso: <https://www.umassglobal.edu/news-and-events/blog/generation-z-traits-teachers-need-to-adapt-to> (Ultimo accesso: 1 settembre 2021)

Vocational Training Centre (2019) Generation Z In The Workplace. *CVTC*. Disponibile presso: <https://vocationaltrainingcentre.com/generation-z-in-the-workplace/> (Ultimo accesso: 1 settembre 2021)

Williams, A. (2015). Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z. *The New York Times*. Disponibile presso: <https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html> (Ultimo accesso: 31 agosto 2021)

Wingard, J. (2018). Training Generation Z. *Forbes*. Disponibile presso: <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2018/11/21/training-generation-z/?sh=7adfd5edbde0> (Ultimo accesso: 1 settembre 2021)

<https://t4lent.eu/index.php/talent-4-0-toolbox/tools-for-attracting-talent/>

<https://karrierebibel.de/e-recruiting/>

<https://jordansc.com/how-to-assess-soft-skills-during-the-recruitment-process/>

<https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/how-to-hire-and-retain-generation-z>

<https://content.wisestep.com/digital-recruitment/>

<https://www.linkedin.com/pulse/overnight-changed-face-recruitment-covid-19-rohit-mehta>

<https://www.grin.com/document/175337>