



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE**  
**FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea triennale in

**ECONOMIA E COMMERCIO**

**INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

**E**

**RISORSE UMANE**

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE**

**AND**

**HUMAN RESOURCES**

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:

Antonio Luciani

Anno Accademico 2018/2019



## **Sommario**

<b>Introduzione .....</b>	<b>4</b>
<b>Capitolo 1 - Che cos'è il Curriculum Vitae? .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Struttura e caratteristiche del CV .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Tipologie di CV.....</b>	<b>9</b>
1.2.1 Curriculum Cronologico .....	9
1.2.2 Curriculum Funzionale o Tematico .....	11
1.2.3 Curriculum Combinato o Misto .....	11
1.2.4 Curriculum per competenze.....	12
1.2.5 Video Curriculum .....	12
1.2.6 Curriculum Creativo .....	13
1.2.7 Europass: Il Curriculum Europeo.....	16
1.2.8 LinkedIn e il Web Site Recruiting.....	18
<b>1.3 L'importanza di un buon curriculum nel mondo del lavoro.....</b>	<b>21</b>
<b>Capitolo 2: L'utilizzo dell'IA nel processo di recruiting .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Reclutamento e selezione .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Chi inserire in azienda? .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Dove cercare personale? .....</b>	<b>26</b>
2.3.1 Il Mercato Interno .....	28
2.3.2 Il Mercato Esterno.....	29
<b>2.4 Lo screening preliminare e la valutazione del reclutamento .....</b>	<b>31</b>

<b>2.5 La fase di screening.....</b>	<b>33</b>
<b>2.6 L'Intelligenza Artificiale e le sue applicazioni .....</b>	<b>34</b>
<b>2.7 I Software Applicant Tracking System (ATS).....</b>	<b>40</b>
2.7.1 In-Recruiting.....	42
2.7.2 Allibo .....	43
<b>2.8 Recruiting Gamification: quando la selezione diventa un gioco .....</b>	<b>45</b>
2.8.1 I Vantaggi per il Selezionatore.....	46
2.8.2 I Vantaggi per l'Azienda.....	48
2.8.3 I Vantaggi per il Candidato .....	48
<b>2.9 Il caso Unilever, HireVue e Pymetrics .....</b>	<b>50</b>
<b><i>CONCLUSIONI.....</i></b>	<b>54</b>
<b><i>BIBLIOGRAFIA .....</i></b>	<b>57</b>
<b><i>SITOGRAFIA .....</i></b>	<b>57</b>

## **INTRODUZIONE**

Il seguente elaborato si propone inizialmente di definire il curriculum vitae, analizzando la struttura generale, le caratteristiche e le varie tipologie con cui tale documento può essere redatto. Infatti, il curriculum è di fondamentale importanza nel mondo del lavoro poiché esso rappresenta lo strumento con il quale un individuo si presenta per la prima volta in azienda. Per questo motivo, vengono analizzati gli elementi chiave necessari per una redazione organizzata e le informazioni essenziali da inserire al suo interno, le quali possono risultare di fondamentale importanza per ottenere il posto di lavoro desiderato dal candidato.

Successivamente l'elaborato si concentra principalmente sulle possibili applicazioni dei software dotati di intelligenza artificiale nel mondo della gestione delle risorse umane e, nello specifico, nella fase di screening e analisi dei curricula dei candidati. Questo per descrivere i vantaggi e le novità apportate da questi programmi sia per i candidati che per le aziende ed i selezionatori. Inizialmente si ha una breve descrizione dei processi di reclutamento, screening preliminare e selezione. Vengono analizzate le caratteristiche principali di tali processi, gli obiettivi e le tipologie di mercato dove le aziende ricercano personale.

L'elaborato si focalizza poi sull'Intelligenza Artificiale e le varie classificazioni, con l'obiettivo di chiarirne la definizione per poi analizzare le sue applicazioni nel recruiting. Si parla perciò del funzionamento dei "Software Applicant Tracking

System”, ovvero programmi dotati di intelligenza artificiale i quali garantiscono una maggiore efficienza ed efficacia nelle fasi di reclutamento, screening dei curriculum e selezione. In particolare, vengono citati e descritti due particolari software che presentano una notevole e rapida espansione nel mondo del lavoro, ovvero In-recruiting e Allibo.

Infine, l’elaborato descrive una nuova forma del processo di reclutamento, la cosiddetta “Recruiting Gamification”, la quale è stata introdotta recentemente nel mercato del lavoro. Si tratta di un processo che combina la meccanica e il design dei videogiochi con i nuovi software di analisi dotati di Intelligenza Artificiale con lo scopo di facilitare la valutazione delle performance e delle caratteristiche dei candidati, in modo da velocizzare l’individuazione di quelli più idonei e adatti a ricoprire specifici ruoli aziendali e rendere più efficiente l’intero processo di reclutamento e selezione. Vengono presentati i vantaggi che tale processo apporta sia per il candidato, sia per l’azienda, sia per il selezionatore. Al termine dell’elaborato viene esaminato il caso del colosso aziendale Unilever, il quale ha stretto un rapporto di partnership con altre due aziende, rispettivamente Pymetrics e HireVue, con l’obiettivo di introdurre nella propria strategia aziendale l’utilizzo di software dotati di Intelligenza Artificiale combinati alla recruiting gamification per ottimizzare i risultati dei processi di reclutamento e selezione.

## **CAPITOLO 1 - CHE COS'È IL CURRICULUM VITAE?**

Il curriculum vitae, abbreviato anche in CV, è un documento redatto con lo scopo di presentare la situazione personale, scolastica e informativa di una persona.

In ambito accademico si utilizza il termine “**Curriculum vitae et studiorum**”, che tradotto dal latino significa “Corso della vita e degli studi”.

### **1.1 STRUTTURA E CARATTERISTICHE DEL CV**

Il curriculum vitae viene redatto solitamente in forma scritta ed è composto da diverse informazioni, alcune essenziali, altre facoltative (Fig. 1.1)

Le informazioni essenziali sono:

- Dati personali;
- Livello di istruzione;
- Esperienze lavorative (salvo nel caso del candidato senza esperienze nel mondo del lavoro);
- Conoscenza di altre lingue oltre alla propria lingua madre;
- Conoscenze informatiche;
- Consenso al trattamento dei dati personali secondo la vigente normativa sulla privacy.

Le informazioni facoltative possono essere:

- Obiettivi professionali e di carriera (importante nel caso in cui ci si candidi per una posizione lavorativa che cambierebbe in modo significativo il corso della propria carriera);
- Esperienze formative (attestati, titoli e certificati inerenti alla professione per la quale ci si candida);
- Informazioni su attività extraprofessionali, hobby, passioni, sport, e così via.



Figura 1.1: Esempio classico di CV

**NOME E COGNOME**

**Recapiti**  
Indirizzo:  
CAP/Città:  
Telefono:  
Email:  
Skype:

**Informazioni personali**  
Nazionalità:  
Data di nascita:  
Luogo di nascita:

**Educazione**  
Data:  
Istituto:  
Valutazione:

**Altre esperienze di formazione**  
Data:  
Tipologia: (Stage / Tirocinio/ Programma di studio all'estero etc.)  
Attestato:

**Esperienze Professionali**  
Data:  
Azienda:  
Attività svolta:

**Conoscenze linguistiche**  
Madrelingua:  
Lingue straniere / Livello / Attestati

**Conoscenze Informatiche**

Foto tessera

Autorizzo il trattamento dei miei dati personali ai sensi del D.lgs. 30 giugno 2003, n. 19.

Fonte: [www.cvlavoro.com](http://www.cvlavoro.com)

## **1.2 TIPOLOGIE DI CV**

Non tutti i candidati che presentano domanda per un posto di lavoro sono uguali, né tantomeno lo sono i loro curriculum. Esistono diversi tipi di curriculum, ciascuno dei quali mette in evidenza diverse caratteristiche del candidato.

A seconda del profilo, delle capacità, dell'educazione e delle esperienze del candidato è conveniente utilizzare un tipo di curriculum invece che un altro.

### **1.2.1 CURRICULUM CRONOLOGICO**

Questa è la tipologia più diffusa e di facile comprensione. All'interno del curriculum cronologico vengono inserite le esperienze professionali dei candidati in ordine di tempo. Questa tipologia presenta dei rischi poiché può presentare una cattiva immagine del candidato se quest'ultimo ha lunghi periodi di inattività nel mondo del lavoro.

Le varie esperienze professionali del candidato possono essere ordinate in due modi, in modo da poter fare una distinzione tra il curriculum cronologico diretto e il curriculum cronologico inverso.

1. **Curriculum cronologico diretto:** le informazioni riguardanti le esperienze professionali del candidato vengono ordinate dalla più vecchia alla più recente.

2. **Curriculum cronologico inverso:** Le informazioni professionali del candidato vengono ordinate in modo inverso, dalla più recente alla più vecchia.

### **1.2.2 CURRICULUM FUNZIONALE O TEMATICO**

All'interno del curriculum funzionale le informazioni vengono ordinate per tema e argomenti.

In questo tipo di CV è di fondamentale importanza specificare i ruoli e gli obiettivi raggiunti.

Il principale vantaggio che presenta questa tipologia è quello di evidenziare le competenze del candidato, in modo che i responsabili delle risorse umane possano avere un'idea delle capacità del candidato e se tali capacità corrispondano a quanto essi stiano cercando.

Il curriculum funzionale è adatto per tutti gli individui che presentano varie esperienze professionali e che hanno lavorato in diversi settori.

### **1.2.3 CURRICULUM COMBINATO O MISTO**

Questa tipologia di CV combina le caratteristiche del cronologico e del funzionale.

Si tratta di una tipologia che viene sempre più utilizzata dai candidati nel mondo del lavoro poiché include, oltre ai nomi delle imprese e le date per i quali il candidato ha lavorato, tutti i risultati e gli obiettivi professionali che si sono raggiunti nel tempo e le competenze lavorative sviluppate.

#### **1.2.4 CURRICULUM PER COMPETENZE**

Nel curriculum per competenze vengono messi in risalto i risultati conseguiti dal candidato e tutti gli elementi e le esperienze che lo hanno portato a sviluppare tali abilità. Ciò è dovuto al fatto che spesso molte aziende ritengono che sia più importante la capacità pratica e lavorativa del candidato rispetto a al suo percorso di studi. È un curriculum complesso da sviluppare perché il candidato, dopo aver affermato di possedere specifiche capacità lavorative, deve dimostrarle tramite un evento o un'azione.

#### **1.2.5 VIDEO CURRICULUM**

Il video curriculum (o video cv) consiste in una presentazione video, solitamente pubblicata online su un sito web, dove il candidato mostra le sue principali competenze e conoscenze. È fondamentale che il candidato si senta a proprio agio di fronte la telecamera, in modo che ciò non influenzi in negativo la sua dimostrazione.

Nel caso in cui il candidato scelga questo tipo di presentazione, dovrà rispettare alcune condizioni basilari:

- Iniziare con una presentazione di sé stessi, dove vengono comunicati i principali dati personali (nome, cognome, età..);

- Elencare le proprie capacità professionali, le motivazioni che spingono il candidato a cercare lavoro e il perché essere scelti dall'azienda;
- Presentare un tipo di abbigliamento adeguato alla tipologia di posizione cercata;
- Mostrare un eloquio sicuro e chiaro, né troppo lento né troppo veloce;
- Guardare sempre l'obiettivo, immaginando di parlare con una persona, in modo da evitare di concentrarsi su altri punti o di abbassare frequentemente lo sguardo;
- Produrre un filmato di media lunghezza (1-3 minuti);
- Ringraziare tutti coloro che visualizzeranno il filmato.

### **1.2.6 CURRICULUM CREATIVO**

Questo modello di curriculum è in fortissima espansione nel mondo del lavoro ed ha lo scopo fondamentale di attirare l'attenzione della persona responsabile alla selezione dei candidati. È chiaro che il curriculum creativo non ha una forma standard ma ne esistono di diversi tipi; Ciò dipende dallo specifico settore di interesse del candidato e soprattutto dall'originalità, capacità di innovazione e creatività possedute da quest'ultimo.

La presentazione di un curriculum creativo, ad esempio, può essere la scelta giusta nei seguenti settori lavorativi:

- Pubblicità/vendite;
- Marketing/comunicazioni;
- Graphic designer;
- Moda;
- Nuove aziende innovative/Start up;
- Recitazione/teatro.

Questa tipologia di CV permette al candidato di utilizzare molti elementi per attirare l'attenzione del reclutatore come il colore, la grafica e un layout unico.

Il candidato può, ad esempio, utilizzare colori audaci e luminosi rispetto ai colori tradizionali presentati nel modello classico. Una buona idea potrebbe essere quella di riflettere i colori del logo dell'azienda di interesse nel proprio CV, per segnalare in modo discreto che il candidato si inserirà perfettamente nel suo ambiente di lavoro.

A livello grafico, un curriculum creativo può contenere simboli o immagini relativi al settore di interesse del candidato, in modo da risaltare rispetto a tutti gli altri curricula tradizionali.

Riguardo il layout (la disposizione grafica generale del CV), i curriculum creativi nascono con l'idea di sembrare qualsiasi cosa, da un articolo di giornale (Fig.1.2) ad una mappa metropolitana (Fig. 1.3).

L'elemento chiave risiede nel fatto che il layout deve essere appropriato per la tipologia di lavoro per la quale il candidato sta facendo domanda; Ad esempio, un curriculum che sembra una locandina di un film può essere un'ottima idea per il settore teatrale o cinematografico; un curriculum modellato in base alla grafica di un famoso social network può essere un'eccellente presentazione del candidato interessato ad una posizione nel social media marketing.

Indipendentemente dagli elementi scelti per costruire un buon cv creativo, resta di fondamentale importanza la chiarezza delle informazioni e l'organizzazione del contenuto, escludendo l'inserimento di informazioni inutili e poco rilevanti. Bisogna assicurarsi che le informazioni di contatto siano di facile lettura e comprensione, chiare ed evidenti. Vanno incluse tutte le informazioni necessarie riguardanti l'esperienza professionale e l'istruzione, le quali saranno il contenuto essenziale del CV. L'utilizzo di una buona grafica evidenzierà e metterà in risalto il contenuto, poiché alla fine sarà quest'ultimo il fattore chiave per l'ottenimento del lavoro desiderato.



Figura 1.2: Cv articolo di giornale;

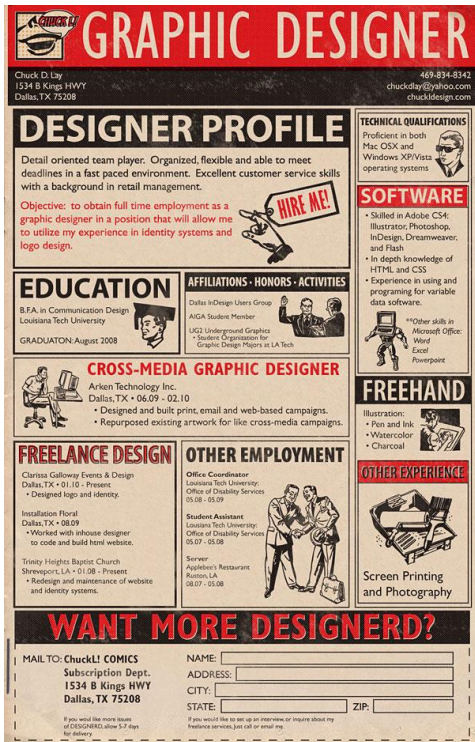
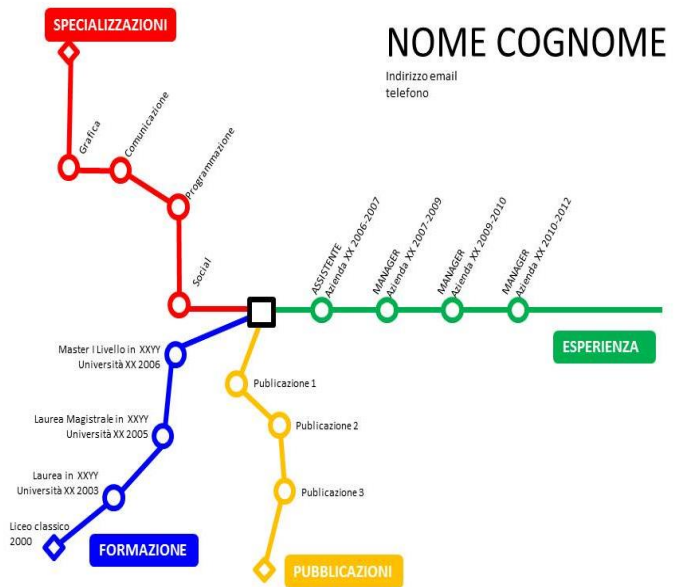


Figura 1.3: Cv mappa metropolitana



### 1.2.7 EUROPASS: IL CURRICULUM EUROPEO

L'Europass è un servizio offerto dalla commissione europea con l'obiettivo di offrire un formato standard di curriculum in modo da favorire la mobilità dei lavoratori all'interno dell'Unione Europea. Questo modello permette a qualsiasi candidato, tramite l'utilizzo di un curriculum standard, di evidenziare in modo chiaro e conciso la sua formazione, le sue esperienze lavorative, le sue competenze e qualifiche, così come le sue conoscenze linguistiche, i risultati accademici, le sue pubblicazioni o qualsiasi altro tipo di informazione ritenuta

interessante per un datore di lavoro.

La struttura del modello è rigida e standardizzata (come si osserva in fig. 1.4), poiché si cerca di facilitare la ricerca di lavoro all'interno dei paesi dell'UE.

Tuttavia l'Europass non è diffuso allo stesso modo in tutti gli stati membri, né in tutti i settori, sia professionali che accademici.

**Figura 1.4 : struttura del modello**

**europass**

**Curriculum Vitae Europass**

Inserire una fotografia (facoltativo, v. istruzioni)

**Informazioni personali**

Cognome(i)/Nome(i) **Cognome/i Nome/i**

Indirizzo(i) Numero civico, via, codice postale, città, nazione

Telefono(i) Facoltativo (v. istruzioni) Mobile Facoltativo (v. istruzioni)

Fax Facoltativo (v. istruzioni)

E-mail Facoltativo (v. istruzioni)

Cittadinanza Facoltativo (v. istruzioni)

Data di nascita Facoltativo (v. istruzioni)

Sesso Facoltativo (v. istruzioni)

**Occupazione desiderata/Settore professionale** Facoltativo (v. istruzioni)

**Esperienza professionale**

Date Iniziare con le informazioni più recenti ed elencare separatamente ciascun impiego pertinente ricoperto. Facoltativo (v. istruzioni)

Lavoro o posizione ricoperti

Principali attività e responsabilità

Nome e indirizzo del datore di lavoro

Tipo di attività o settore

**Istruzione e formazione**

Date Iniziare con le informazioni più recenti ed elencare separatamente ciascun corso frequentato con successo. Facoltativo (v. istruzioni)

Titolo della qualifica rilasciata

Principali tematiche/competenza

Fonte: [www.europass.cedefop.europa.eu](http://www.europass.cedefop.europa.eu)

### **1.2.8 LINKEDIN E IL WEB SITE RECRUITING**

Non si tratta di un vero e proprio curriculum, considerato che LinkedIn è un social network gratuito impiegato principalmente nello sviluppo di contatti professionali (tramite la pubblicazione e la diffusione dei CV degli utenti iscritti) e nella diffusione di contenuti specifici relativi al mercato del lavoro (opportunità di business, pubblicità e promozione delle aziende). Questo servizio web nasce con lo scopo di consentire agli utenti registrati di formare una lista di individui conosciuti e ritenuti affidabili in ambito lavorativo. Tale lista forma una rete di contatti/profili a disposizione degli utenti iscritti al social network. Nel profilo di un utente LinkedIn vanno inseriti dati personali, esperienze lavorative, percorso di studio, capacità e competenze, e tutte le informazioni fondamentali che possono essere rilevanti nel mondo del lavoro. Il profilo rappresenta, quindi, il biglietto da visita per molte aziende che sono in cerca di un valida figura professionale, seria ed affidabile.

Gli obiettivi principali del sito sono:

- La possibilità per un utente in cerca di lavoro di presentarsi a qualcuno attraverso un contatto affidabile;
- Trovare offerte di lavoro, persone, opportunità di business tra utenti;
- L'occasione per i datori di lavoro di pubblicare offerte e ricercare potenziali candidati;

- La possibilità per gli individui in cerca di lavoro di leggere i profili dei reclutatori e scoprire se tra i propri contatti ci sia qualcuno in grado di metterli in contatto direttamente con loro.

Risulta importante sottolineare come questo social network sia in rapida diffusione nel mondo (fig. 1.5), con un tasso di penetrazione nel mercato del lavoro consolidato negli Stati Uniti ed in crescita in Europa. Questa fortissima accelerazione dei social è dovuta certamente ad una maggiore alfabetizzazione sul fronte delle nuove tecnologie. Il progresso tecnologico (la comparsa degli smartphone, lo sviluppo della realtà virtuale e di nuovi social network) ha causato un cambio radicale nello stile di vita degli individui a livello globale ed ha creato nuove opportunità di lavoro (influencer marketing, social media marketing, job networking). Lo sviluppo del settore informatico e tecnologico indirizza le aziende ad entrare in rete per ingaggiare futuri collaboratori. A conferma di ciò, “una ricerca Gidp-Hrda<sup>1</sup> fotografa un nuovo rapporto con la rete. Il 71% degli intervistati dichiara di aver cercato informazioni online relative ai candidati sotto osservazione, addirittura per il 18% questa attività risulta essere una prassi ricorrente. Non viene utilizzato solamente LinkedIn (adottato dal 65% delle aziende), ma i responsabili delle risorse umane consultano anche Facebook (21% delle aziende), Viadeo (12% delle aziende), Twitter (2%) e You Tube (2%)”.

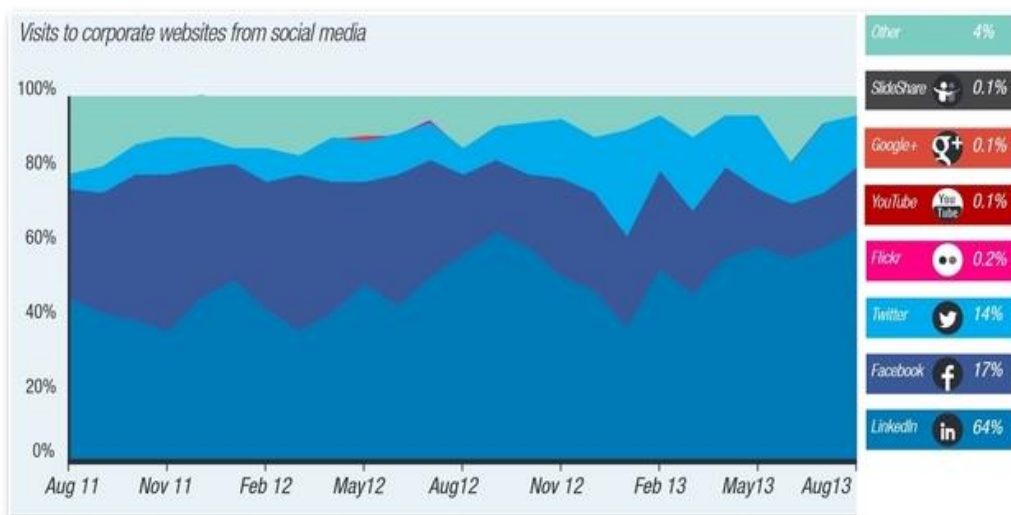
---

<sup>1</sup>Gidp-Hrda è un'associazione nazionale focalizzata sul settore delle risorse umane che coinvolge quasi 4000 direttori del personale di imprese di media e grande dimensione.

L'obiettivo è quello di andare oltre alle semplici informazioni curriculari, poiché attraverso la rete è possibile comprendere meglio il contesto in cui il candidato si muove e se il suo stile di vita sia coerente con la filosofia aziendale. Grazie alla rete si ha anche un forte abbattimento dei costi di ricerca del personale, perciò per le aziende è più semplice trovare molti professionisti di ottima qualità ed è possibile raggiungere anche chi cerca lavoro "passivamente". Per questo si parla sempre più spesso di Web Site Recruiting, ovvero il reclutamento di possibili candidati idonei da parte delle aziende tramite l'utilizzo della rete internet e di altri servizi online.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>**Fonte:** Giovanni Costa, Martina Gianecchini, "Risorse Umane, persone, relazioni e valore", McGraw-Hill, 2013, pp. 193  
**Fonte:** [www.blastingnews.com](http://www.blastingnews.com)



**Figura 1.5: L'espansione globale di LinkedIn e gli altri social media dal 2011 al 2013**

### **1.3 L'IMPORTANZA DI UN BUON CURRICULUM NEL MONDO DEL LAVORO**

Il curriculum vitae è lo strumento con il quale un individuo presenta per la prima volta ad un'azienda la propria immagine personale, lavorativa e scolastica. Proprio per questo motivo risulta di fondamentale importanza una redazione organizzata e chiara delle informazioni essenziali che potrebbero risultare interessanti ad un datore di lavoro. Per scrivere un buon curriculum, cioè che possa risultare interessante ai lettori, non bisogna commettere l'errore di inserire informazioni inutili e controproducenti che potrebbero appesantire la redazione

del curriculum stesso. Uno studio compiuto da “TheLadders<sup>3</sup>” sulle agenzie di collocamento mostra come i responsabili delle risorse umane, durante la fase di screening dei curricula, impieghino in media sei secondi per formare un’idea sul candidato di cui stanno leggendo il curriculum. Questo significa che in soli sei secondi il candidato deve cercare di raccontarsi in modo da colpire l’attenzione dell’esaminatore. Perciò risulta necessaria l’eliminazione delle informazioni superflue. Vanno inserite solamente le informazioni essenziali, come le abilità e le esperienze che sono in qualche modo rilevanti per il lavoro ricercato dall’individuo. Inoltre, le informazioni devono essere veritiere, poiché quelle false possono venir interpretate come maldestri tentativi di compensare la mancanza delle qualifiche richieste dalla domanda di lavoro. Sarebbe anche opportuno eliminare le esperienze lavorative di breve durata, in modo da non creare l’impressione di aver lasciato un’occupazione prima del previsto. Vanno eliminati anche gli hobby e le passioni personali (nel caso in cui non siano rilevanti nell’ambito lavorativo selezionato dal candidato) poiché potrebbero risultare di scarso interesse per il reclutatore. Infine, vanno rimossi i link ai social media che non riguardano la posizione lavorativa desiderata (ad esclusione di LinkedIn), le informazioni sul salario attuale e le ovvie specificazioni (indicazioni scontate e di

---

<sup>3</sup>The Ladders è una società privata americana che fornisce consigli, notizie e strumenti per la ricerca di lavoro online.

facile comprensione).



## **CAPITOLO 2: L'UTILIZZO DELL'IA NEL PROCESSO DI RECRUITING**

### **2.1 RECLUTAMENTO E SELEZIONE**

I processi di reclutamento e selezione mirano ad individuare, reperire e collocare gli individui con le caratteristiche adeguate alle richieste dalla strategia aziendale nelle posizioni organizzative giuste. Propedeutica all'avvio di ricerca del personale è la definizione del profilo cercato.

Le aziende devono assolutamente comprendere le caratteristiche del ruolo da ricoprire e le conoscenze, abilità e competenze dell'individuo scelto per ricoprire tale ruolo.

Il momento centrale di questo processo è costituito dalle fasi di reclutamento e selezione.

Il **reclutamento** è l'insieme delle attività attraverso le quali l'impresa esprime la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l'offerta potenziale di lavoro, monitorando contemporaneamente le dinamiche evolutive del mercato.

La **selezione** è il processo di scelta tra i candidati individuati dal reclutamento che meglio rispondono alle caratteristiche richieste dall'azienda.

## **2.1 CHI INSERIRE IN AZIENDA?**

La prima fase del processo di reclutamento è un momento “interno” all’azienda ed è relativo alla definizione del profilo della persona da inserire. Questa fase risulta particolarmente complessa, poiché per le imprese appare difficile esplicitare il profilo di competenze e dettagliare i compiti che l’individuo dovrà svolgere. Il processo di definizione della figura da ricercare si divide in due fasi:

1) Job description, ovvero la definizione delle caratteristiche del ruolo o posizione che la persona dovrà ricoprire in azienda. Realizzare una buona job description significa descrivere le caratteristiche del ruolo in termini di:

- Obiettivi assegnati (di tipo produttivo o economico finanziario);
- Collocazione organizzativa e definizione delle relazioni interne;
- Condizioni ambientali di lavoro;
- Relazioni esterne;
- Principali compiti da svolgere;
- Livelli di autonomia e responsabilità;
- Strumenti di lavoro;
- Principali requisiti professionali necessari per coprire il ruolo.

Risulta chiaro che la stesura di una job description accurata diventa un’azione di difficile attuazione in condizioni dinamiche ed evolutive del mercato del lavoro.

2) Person specification, ovvero la definizione del profilo di conoscenze, competenze e abilità richieste per coprire la posizione in azienda. Una buona person specification consente di eliminare alcuni dei più comuni problemi di selezione, tra cui il “*mirroring*”, ovvero la tendenza del selezionatore a scegliere coloro che rispecchiano i suoi valori e la sua cultura, piuttosto che i candidati più idonei a ricoprire il ruolo. Inoltre, permette ai candidati di valutare la propria adeguatezza rispetto ai requisiti richiesti del ruolo proposto, migliorando anche la velocità del processo di selezione.

La definizione del profilo cercato si chiude con la definizione di una serie di requisiti specifici, i quali costituiscono degli elementi attraverso i quali indirizzare canali di reclutamento più efficaci. Questi requisiti sono:

- Range di età anagrafica;
- Limiti geografici di residenza;
- Esperienze in settori lavorativi particolari;
- Titoli di studio e certificazioni necessarie a coprire specifici ruoli.

## **2.3 DOVE CERCARE PERSONALE?**

Quando la posizione ricercata dall’azienda non è ben definita a causa di condizioni organizzative e strategiche in evoluzione, la ricerca di personale si trasforma da attività mirata a trovare una perfetta aderenza ad una posizione a

un'attività di esplorazione e ascolto del mercato del lavoro.

In questo caso l'impresa deve definire il proprio bacino di reclutamento, il quale dipende da una serie di variabili:

- La coerenza fra processo di reclutamento e selezione con la cultura aziendale;
- La trasmissione di un'immagine forte dell'azienda in modo da attirare talenti;
- Le condizioni del mercato del lavoro generale e di quello di riferimento, ovvero la dimensione dell'offerta, la rispondenza ai requisiti richiesti, la mobilità territoriale e i differenziali retributivi;
- La necessità dell'impresa di fronteggiare la situazione del mercato interno del lavoro e la disponibilità delle risorse aziendali dedicate all'attività di selezione;
- I vincoli di natura legislativa e sindacale, che possono condizionare le opzioni di scelta per l'impresa, come il collocamento mirato, il quale obbliga i datori di lavoro pubblici e privati ad assumere un certo numero di lavoratori disabili in funzione del numero del personale assunto;

Non è quindi possibile per le imprese definire una politica unica di reclutamento, ma devono essere previste diverse strategie per differenti segmenti del mercato.

Le due fonti principali di ricerca sono il mercato interno e il mercato esterno.

### **2.3.1 IL MERCATO INTERNO**

Nel momento in cui un'azienda cerca di coprire un ruolo o un posto vacante, la prima attività compiuta dai responsabili delle risorse umane è quella di verificare se all'interno dell'organizzazione ci siano già individui in possesso delle caratteristiche richieste.

Spesso, infatti, in azienda si trovano già lavoratori in grado di ricoprire la posizione richiesta in modo immediato o dopo un periodo di formazione.

Questo reclutamento interno ha il vantaggio principale di favorire la stabilità dei rapporti di lavoro e di incentivare la progressione di carriere interne. Inoltre questa modalità di reclutamento permette all'impresa di realizzare molti benefici come costi di selezione e inserimento minori rispetto al mercato esterno, un forte impatto sulla motivazione dei lavoratori, un rafforzamento della stabilità delle relazioni all'interno dell'azienda, il miglioramento delle relazioni sindacali e soprattutto l'aumento del ritorno degli investimenti in formazione legati allo sviluppo di competenze specifiche dei lavoratori. Tuttavia, a fronte di questi vantaggi, il reclutamento interno presenta anche dei costi legati a:

- Rischio di obsolescenza del capitale umano organizzativo, che non viene rinnovato tramite inserimenti dall'esterno e deve essere continuamente aggiornato con corsi di formazione;
- Rigidità dei processi di mobilità interna;

- Attività di programmazione relative alla stima della disponibilità del personale a fronte di fabbisogni.

Tuttavia, il ricorso esclusivo al mercato interno è un'ipotesi difficilmente praticabile, poiché un'impresa può avere bisogno di nuove idee e professionalità che non sono presenti in azienda e che non sempre è possibile creare mediante processi di formazione.

### **2.3.2 IL MERCATO ESTERNO**

I limiti del mercato interno possono spingere l'impresa a rivolgersi all'esterno dei propri confini organizzativi. L'utilizzo del reclutamento sul mercato esterno può essere causato da limiti quantitativi (numero di individui che possono essere reclutati) e qualitativi (qualità del personale interno), dalla mancanza di personale che abbia tempo e risorse per gestire il reclutamento e dai costi da sostenere derivanti dal processo. Come per il mercato interno, anche con l'utilizzo del mercato esterno l'impresa può realizzare una serie di vantaggi:

- Minori costi da sostenere in addestramento e formazione e minore rischio di obsolescenza (nel caso in cui la ricerca sia rivolta a persone già formate);

- Aumento della concorrenza tra lavoratori interni ed esterni, con conseguente innalzamento della motivazione e delle performance lavorative degli stessi;
- Ingresso di nuove competenze e miglioramento della cultura aziendale.

Tutti questi vantaggi sono irrealizzabili se non vengono sostenuti alcuni costi legati al processo, i quali sono dovuti a:

- Raccolta e diffusione di informazioni;
- Attività di reclutamento, i cui costi sono proporzionali al numero dei segmenti del mercato del lavoro di interesse per l'azienda;
- Attività di selezione, i cui costi tendono ad aumentare al crescere del numero di candidati da esaminare;
- Costi di formazione e addestramento dei nuovi entranti, qualora ce ne sia bisogno;
- Costi amministrativi legati alla gestione del personale in entrata e in uscita;
- Costi legati alla conflittualità, che emerge quando i sindacati premono per un controllo del processo di reclutamento e selezione.

A differenza del reclutamento nel mercato interno, gli strumenti di ricerca nel mercato esterno sono numerosi, come le scuole e le università, le associazioni

professionali, le inserzioni, le agenzie pubbliche e private per l'impiego, le autocandidature, le società di consulenza, ma soprattutto l'utilizzo del web recruiting, dei social network e del job board<sup>4</sup>.

## **2.4 LO SCREENING PRELIMINARE E LA VALUTAZIONE DEL RECLUTAMENTO**

Anche se l'obiettivo del reclutamento non è quello di compiere una selezione tra i candidati che offrono la loro disponibilità al lavoro, già durante questa fase vengono effettuate delle attività di **screening preliminare**. Questo primo filtro viene effettuato con lo scopo di eliminare all'interno del gruppo di candidati tutti coloro che non sono in possesso di alcune caratteristiche che l'azienda considera necessarie per accedere ad una determinata posizione: potrebbero riguardare, ad esempio, l'iscrizione ad un albo professionale, la residenza in una determinata area geografica o il possesso di un determinato titolo di studio. Questa attività viene svolta sulla base delle informazioni contenute nel curriculum vitae di ogni candidato. Al termine dello screening preliminare, si effettua la valutazione della fase di reclutamento, utilizzando indicatori in base alla strategia adottata dall'impresa. L'azienda, infatti, può puntare ad obiettivi di efficienza ed efficacia.

---

<sup>4</sup> Per Job Board si intende una bacheca virtuale che offre un servizio alle aziende e ai candidati, raccogliendo offerte di lavoro e curricula per creare un punto di incontro fra offerta e domanda nel mondo del lavoro.



Riguardo all'efficienza, si fa riferimento ai costi e ai tempi del processo di reclutamento. Riguardo i costi, un indicatore utilizzato è il “costo di reclutamento per assunto”, dato dall'ammontare dei costi sostenuti per raccogliere le candidature rapportato al numero di persone assunte:

$$\text{costo di reclutamento per assunto} = \frac{\Sigma \text{costi diretti reclutamento}}{\text{numero di candidati assunti}}$$

**Fonte:**Giovanni Costa, Martina Gianecchini, “Risorse Umane, persone, relazioni e valore”, McGraw-Hill, 2013, pp. 198

Riguardo i tempi impiegati nel processo, se essi sono relativamente lunghi potrebbe accadere che i migliori candidati abbiano nel frattempo accettato proposte di lavoro più tempestive da parte delle aziende concorrenti.

Per ottenere una corretta valutazione del processo bisogna considerare, oltre all'efficienza, anche l'efficacia dei canali di reclutamento. Un indicatore che può essere calcolato per misurare l'efficacia di ogni singolo canale è il “tasso di screening”, il quale verifica la capacità del processo di attrarre candidati che possiedono i requisiti minimi richiesti dall'organizzazione:

$$\text{tasso di screening} = \frac{n \text{ di candidati che superano screening preliminare}}{n \text{ di candidati totali}} \times 100$$

**Fonte:**Giovanni Costa, Martina Gianecchini, “Risorse Umane, persone, relazioni e valore”, McGraw-Hill, 2013, pp. 199

## **2.5 LA FASE DI SCREENING**

Nella fase di screening preliminare i candidati vengono scelti in base al possesso di alcuni prerequisiti principali. A questa prima fase di filtraggio ne segue un'altra effettuata dai selezionatori, che controllano ed analizzano le informazioni fornite dal candidato nel proprio curriculum vitae. Tali informazioni osservate sono analoghe a quelle analizzate durante lo screening preliminare, ma in questa fase si persegue uno scopo diverso. L'obiettivo principale di questo processo di screening è quello di individuare tra i candidati quelli che, non solo posseggono i requisiti necessari per ricoprire il posto di lavoro, ma presentano un profilo professionale potenzialmente interessante per l'azienda. Naturalmente, tutti i candidati che non presentano i requisiti minimi vengono eliminati dalla selezione già durante la fase di screening preliminare.

Le informazioni analizzate nei curricula sono relative alle conoscenze (titolo di studio, corsi di formazione, certificazioni professionali, conoscenze linguistiche), alle esperienze lavorative (numero e tipo di esperienze affrontate dal candidato, esperienze all'estero), ai dati personali (età, genere, condizione familiare, obiettivi di carriera) e alle attitudini (atteggiamenti e risultati lavorativi positivi, aspettative, capacità di saper gestire e risolvere nuove situazioni).

Questa attività può essere svolta in modo automatico utilizzando degli appositi software dotati di Intelligenza Artificiale (nel caso di curricula digitali), riducendo

il carico di lavoro che deve essere svolto dai selezionatori, i quali possono concentrarsi sull'individuazione delle caratteristiche dei candidati che possono apportare un maggior valore aggiunto nell'impresa.

## **2.6 L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LE SUE APPLICAZIONI**

Con il termine “Intelligenza Artificiale” si fa riferimento ad un ramo dell'informatica che studia la progettazione e lo sviluppo di sistemi hardware<sup>5</sup> e software<sup>6</sup> dotati di capacità tipiche dell'essere umano ed in grado di perseguire autonomamente un obiettivo definito prendendo delle decisioni che, fino a quel momento, erano solitamente affidate agli esseri umani. Le capacità tipiche dell'essere umano riguardano nello specifico la comprensione ed elaborazione del linguaggio naturale e delle immagini (percezioni visive e spazio-temporali) e l'apprendimento, il ragionamento e la capacità di pianificazione e interazione con persone, macchine e ambiente (percezioni logiche-decisionali). A differenza dei software tradizionali, un sistema IA non si basa sulla programmazione<sup>7</sup>, ma su tecniche di apprendimento definite da specifici algoritmi che elaborano un'enorme

---

<sup>5</sup> L'insieme delle componenti fisiche di un sistema di elaborazione dati, ovvero tutte le parti elettroniche, elettriche, meccaniche e magnetiche che ne consentono il funzionamento.

<sup>6</sup> L'insieme delle componenti immateriali di un sistema di elaborazione dati, ovvero il sistema operativo e l'insieme di programmi che permettono al sistema di svolgere le sue funzioni base.

<sup>7</sup> Il codice di funzionamento del sistema creato tramite il lavoro degli sviluppatori.

quantità di dati dai quali è il sistema stesso che deve derivare le proprie capacità di comprensione e ragionamento. Nella gestione delle risorse umane, precisamente nella fase di selezione del personale, l'obiettivo è quello di utilizzare le nuove tecnologie e l'intelligenza artificiale per realizzare hardware e software in grado di compiere in modo autonomo azioni come la lettura e l'analisi dei curricula dei candidati, permettendo ai selezionatori di concentrarsi sui profili realmente adeguati alla ricerca.

I software e gli hardware realizzati dovrebbero saper compiere funzioni ed azioni tipiche dell'uomo:

- Agire umanamente, cioè in modo indistinto rispetto ad un essere umano;
- Pensare umanamente, risolvendo problemi con funzioni cognitive;
- Pensare razionalmente, utilizzando la logica;
- Agire razionalmente, avviando un processo per ottenere il miglior risultato atteso in base alle informazioni a disposizione, che è ciò che un essere umano, spesso inconsciamente, fa di abitudine.

Queste caratteristiche sono importanti perché permettono di classificare l'intelligenza artificiale in due grandi gruppi:

**1) Intelligenza artificiale debole (weak artificial intelligence):** vengono compresi tutti quei sistemi tecnologici in grado di simulare alcune funzionalità cognitive dell'uomo senza però raggiungere le reali capacità intellettuali

dell'essere umano.

**2) Intelligenza artificiale forte (strong artificial intelligence):** vengono compresi tutti i sistemi tecnologici che possono sviluppare una propria intelligenza senza emulare processi di pensiero o capacità cognitive simili a quelle dell'uomo, ma sviluppandone una in modo autonomo.

Dal punto di vista delle abilità intellettuali, il funzionamento di un'intelligenza artificiale si sostanzia principalmente attraverso tre differenti livelli funzionali:

**1) Comprensione:** attraverso la simulazione di capacità cognitive di correlazione dati/eventi l'intelligenza artificiale è in grado di riconoscere testi, immagini, tabelle, video e voce, estrapolandone le informazioni;

**2) Ragionamento:** mediante la logica, i sistemi riescono a collegare le molteplici informazioni raccolte (attraverso precisi algoritmi matematici e in modo automatizzato);

**3) Apprendimento:** in questo caso si fa riferimento a sistemi con funzionalità specifiche per l'analisi degli input di dati e per la loro corretta restituzione in output. Infatti, ciò che caratterizza l'Intelligenza Artificiale da un punto di vista tecnologico e metodologico è il modello di apprendimento tramite il quale il sistema IA è in grado di svolgere un compito o un'azione. Questi modelli di apprendimento distinguono **Machine Learning** e **Deep Learning**:

**1) Machine Learning:** si intende un insieme di metodi attraverso i quali si permette ai software di apprendere le informazioni necessarie per svolgere

un'attività senza che vi sia un sistema pre-programmato che stabilisce come deve comportarsi e reagire un'intelligenza artificiale;

**2) Deep Learning:** si tratta di modelli di apprendimento di recente sviluppo ispirati alla struttura ed al funzionamento del nostro cervello. Questi modelli cercano di emulare la mente umana e necessitano di reti neurali artificiali progettate ad hoc e di una capacità computazionale molto potente che permetta al sistema di reggere differenti strati di calcolo e analisi (come le connessioni neurali del cervello umano);

In base a questi modelli si può fare una classificazione degli algoritmi che permettono il corretto funzionamento del software:

- algoritmi con supervisione didattica, i quali permettono l'apprendimento mediante esempi di input ed output per far comprendere al software come comportarsi;
- algoritmi senza supervisione didattica, i quali permettono al software di classificare i risultati di diverse attività che saranno poi svolte dall'intelligenza artificiale (apprendimento mediante l'analisi dei risultati);
- apprendimento per rinforzo (reinforcement learning), attuato mediante l'utilizzo di un algoritmo da inserire all'interno del sistema che permette al software di apprendere ed adattarsi ai mutamenti dell'ambiente di riferimento, attraverso la distribuzione di una "ricompensa", detta appunto

rinforzo, che consiste nella valutazione della prestazione dell'intelligenza artificiale.

L'utilizzo di sistemi dotati di intelligenza artificiale nella fase di selezione rappresenta una chiave innovativa che permette ai manager HR di adeguarsi ai cambiamenti in atto nel mondo del lavoro dovuti al progresso tecnologico. Secondo una ricerca di AIDP<sup>8</sup>, negli ultimi tre anni il 58% dei responsabili delle risorse umane ha iniziato ad utilizzare software digitalizzati ed automatizzati nel processo di reclutamento e selezione. In particolare, più di sei manager HR su 10 li utilizzano nella fase di screening.

Ciò è dovuto al fatto che l'uso di queste nuove tecnologie porta vantaggi sia per chi offre che per chi cerca lavoro. Dal lato delle aziende, l'intelligenza artificiale applicata ai software:

- Facilita la ricerca di candidati interessanti e di nuovi talenti, poiché aiutano il selezionatore a trovare individui che non sono impegnati in una ricerca attiva (coloro che non rispondono agli annunci), ma che potrebbero comunque essere intenzionati a cambiare lavoro;
- Aiuta ad ottimizzare le ricerche, soprattutto per posizioni molto specializzate, poiché spesso i requisiti indicati negli annunci non trovano

---

<sup>8</sup> Associazione Italiana per la Direzione del Personale che si pone l'obiettivo di promuovere uno sviluppo serio e responsabile della cultura manageriale in ambito di risorse umane

un riscontro realistico e i software permettono di definire il profilo cercato sulla base dei candidati effettivamente disponibili;

- Automatizza la fase di screening, riducendo in questo modo sia i tempi sia i costi del processo, perché i nuovi software permettono di acquisire in modo automatico tutti i dati contenuti in un curriculum vitae. Ciò permette alle aziende di ricoprire le posizioni aperte in un arco di tempo molto più ristretto e rende molto più efficiente l'intero processo di selezione.

Dal lato dei candidati (chi cerca lavoro), le tecnologie dotate di intelligenza artificiale sono determinanti poiché:

- Creano più occasioni per trovare lavoro, perché spesso sono le stesse società di selezione a cercare i candidati;
- Presentano una maggiore imparzialità durante lo screening dei curricula, poiché l'automazione riduce il rischio di subire pregiudizi;
- Riducono drasticamente i tempi sia del processo di selezione, sia i tempi per conoscerne l'esito.

In concreto, l'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento e selezione viene applicata ai software in modo che siano in grado di analizzare i testi dal punto di vista sintattico e semantico, confrontando le singole informazioni ottenute per assegnare loro un valore specifico. Tale attività viene definita "CV



parsing”, cioè l’analisi automatica del curriculum per estrarne i dati rilevanti.

I software permettono quindi di esaminare tutti i curricula rapidamente, in modo più accurato e preciso, sintetizzando tutti i dati ottenuti per confrontarli al fine di identificare facilmente i profili più idonei a ricoprire una posizione lavorativa.

## **2.7 I SOFTWARE APPLICANT TRACKING SYSTEM (ATS)**

Un applicant tracking system, solitamente conosciuto con l’abbreviazione ATS, è un software dotato di Intelligenza Artificiale progettato per garantire una gestione efficace e completa del processo di reclutamento in azienda.

Questo software permette ad un’impresa di raccogliere e organizzare tutti i dati dei candidati presenti nei loro curricula, riducendo in questo modo il tempo impiegato per effettuare la fase di screening. Inoltre, gli ATS possono essere utilizzati anche per pubblicare gli annunci di lavoro nel sito aziendale, organizzare i curricula ed i colloqui con i candidati.

Il software permette di creare un form personalizzato (un’interfaccia che consente agli utenti di inserire ed inviare uno o più dati) con domande focalizzate sui principali requisiti di una ricerca: è possibile, ad esempio, filtrare tutti i candidati in possesso di una laurea specifica o con esperienza lavorativa in un determinato settore, inserendo tali domande specifiche nel software, che in automatico evidenzierà tutti i candidati che rispettano le richieste.

Un altro vantaggio realizzabile con l’utilizzo di un ATS è la standardizzazione del

processo di reclutamento tramite l'archiviazione di tutti i dati e le informazioni ottenute dalla fase di screening.

In questo modo la fase di reclutamento viene migliorata progressivamente e ciò consente ai selezionatori di prendere decisioni, non in base alle proprie impressioni, ma basate su dati concreti.

Oltre alla creazione di form personalizzati, un software ATS permette di organizzare le candidature e tutti i cv in un database centralizzato di proprietà dell'azienda, ricercabile tramite l'inserimento di parole chiave. Anche tutti i cv pervenuti via e-mail saranno successivamente inseriti automaticamente nel database. Tutto ciò è possibile grazie all'uso di specifici algoritmi matematici che forniscono istruzioni al software e che permettono la realizzazione della classificazione dei candidati maggiormente in linea con le richieste aziendali.

Grazie a questi software ATS il tempo necessario a svolgere l'attività di screening dei cv viene ridotto addirittura del 75%. Ciò consente ai selezionatori di dedicarsi ad altre attività a più alto valore aggiunto.

### **2.7.1 IN-RECRUITING**

In-Recruiting è un applicant tracking system (ATS) che supporta tutto il processo di reclutamento, dalla pubblicazione degli annunci di lavoro, lo screening dei curricula, fino all'offerta di lavoro, accorciando in modo significativo i tempi di assunzione. Il software inoltre agevola la pubblicazione sui social media ed ottimizza la selezione del candidato, così da individuare la persona ideale rapidamente e con maggiore efficienza. In-recruiting è costruito sul principio della flessibilità, in modo che le aziende possano allineare il software al proprio processo di reclutamento. È possibile definire diversi processi di selezione per diversi ruoli, scegliere dove pubblicare gli annunci di lavoro e compilarli in diverse lingue. Tali annunci possono essere inseriti nel sito aziendale o nei social network. Il sistema pubblica e rimuove automaticamente gli annunci creati utilizzando i dati registrati nel modulo di preparazione iniziale (in questo modo la pagina rimane aggiornata continuamente e gli annunci non attivi vengono cancellati).

Questo ATS consente di ottimizzare l'intero processo di reclutamento e selezione, poiché i responsabili delle risorse umane possono revisionare ogni singolo curriculum o candidatura e registrare il corrispettivo feedback online; i calendari dei colloqui sono visibili a tutte le persone interessate in modo da rendere l'intero processo più fluido e rapido. I dati e le informazioni ottenute dallo screening dei

cv vengono archiviati direttamente nel database del software e sono a disposizione dei selezionatori in tempo reale. Oltre tutto, è possibile creare delle parole chiave (cosiddetti tag<sup>9</sup>) per i curricula in modo da effettuare ricerche molto più veloci, verificare quali fonti di raccolta cv stiano lavorando meglio e tenere sotto controllo i tempi ed i costi sostenuti nella fase di selezione.

### **2.7.2 ALLIBO**

Allibo è un applicant tracking system utilizzato per semplificare la gestione dell'intero processo di recruiting. Con questo software è possibile gestire la pubblicazione di annunci di lavoro nei siti internet e nei social network, raccogliere centralmente tutti i curriculum inviati via web ed e-mail e velocizzare il processo di screening tramite l'inserimento di tutte le informazioni raccolte all'interno di un database privato. Questo database privato viene creato dal software e al suo interno vengono raccolti e classificati tutti i curriculum inviati all'azienda utilizzatrice, indipendentemente dal loro formato, dalla loro fonte di provenienza (siti aziendali, social network, siti di annunci o motori di ricerca) e dalla modalità utilizzata per il loro invio (candidatura tramite web, e-mail o scansione di cv cartacei). La classificazione e l'analisi dei cv avviene in modo automatico nel database, dove restano a completa disposizione dell'azienda e sono

---

<sup>9</sup>È una parola chiave o un termine associato ad un'informazione, immagine o video che descrive l'oggetto rendendo possibile la classificazione e la ricerca di informazioni. I tag sono generalmente scelti, in base a criteri informali, personalmente dagli autori dell'indicizzazione.

facilmente rintracciabili attraverso un motore di ricerca che utilizza algoritmi matematici che permettono di individuare con rapidità ed efficienza i profili lavorativi più idonei ai requisiti richiesti dall'organizzazione.

L'obiettivo è quello di risparmiare tempo in fase di screening tramite la misurazione automatica del grado di rispondenza tra i dati contenuti nei cv ed i requisiti indicati per ciascuna posizione lavorativa aperta, così da permettere all'azienda di individuare in modo immediato il candidato più adatto da assumere.

La rispondenza dei profili viene calcolata da Allibo sia sui nuovi curricula in ingresso, sia su quelli già raccolti precedentemente nel database all'inizio di ciascuna selezione. Questa funzionalità del software permette di ampliare notevolmente la rosa dei possibili candidati, aumentando anche la probabilità di trovare potenziali talenti. Inoltre, Allibo mette a disposizione dell'azienda strumenti di analisi dati e misurazione tra i più completi ed efficienti nel mercato, i quali consentono di tenere facilmente sotto controllo i punti chiave del processo di recruiting, come l'andamento degli annunci di lavoro, lo stato di avanzamento delle attività, il tempo investito per ricoprire ciascuna posizione aperta, il livello delle performance realizzate dai siti utilizzati per la pubblicazione delle offerte di lavoro e la misurazione del “*time to hire*”<sup>10</sup>.

L'insieme di tutti questi elementi rende l'intero processo di recruiting fluido,

---

<sup>10</sup>È un periodo temporale definito come il numero dei giorni che intercorrono dal primo contatto con un candidato fino all'accettazione dell'offerta di lavoro.

veloce, efficiente e misurabile, con un taglio netto dei costi da sostenere.

## **2.8 RECRUITING GAMIFICATION: QUANDO LA SELEZIONE DIVENTA UN GIOCO**

Con il termine “*recruiting gamification*” si intende una nuova forma del processo di reclutamento che combina meccanica e design dei videogiochi con l’utilizzo di strumenti digitali al fine di coinvolgere e motivare le persone a raggiungere i propri obiettivi. Questo processo, attualmente, supporta le aziende sotto vari aspetti: aumentare il coinvolgimento del cliente e la motivazione dei dipendenti, rendere più efficace la selezione e la formazione del personale e facilitare le valutazioni delle performance aziendali. Nello specifico, la recruiting gamification utilizza metodologie di selezione alternative a quelle tradizionali, sfruttando l’utilizzo di specifici giochi per valutare più verosimilmente le reali competenze, abilità e aspirazioni dei candidati, con l’obiettivo di attrarre ed individuare i migliori talenti. Questa disciplina integra le logiche del gioco e della selezione attraverso sfide e prove da superare, percorsi a step con relativi punteggi, giochi interattivi, quiz a tempo e, addirittura, giochi da tavolo, per testare le specifiche competenze richieste dalle aziende.

La prima applicazione in ambito di selezione del personale risale al 2011, quando

un'importante catena alberghiera statunitense, la “*Marriot International*”, ha sfruttato le potenzialità del social game “*My marriot hotel*” con l'intento di coprire 50000 posizioni vacanti in un anno. Questo gioco, al quale i giocatori accedono tramite Facebook, si sostanzia nella gestione di un ristorante virtuale dove bisogna occuparsi di tutti gli aspetti che ci si troverebbe ad affrontare nella realtà. I giocatori guadagnano e perdono punti in base al grado di soddisfazione dei clienti e vengono premiati in caso di azioni che realizzano profitti.

Marriot International è stato sicuramente un precursore ma attualmente sono moltissime le aziende che utilizzano la recruiting gamification per attrarre potenziali talenti, come ad esempio Pepsi e l'Oréal.

### **2.8.1 I VANTAGGI PER IL SELEZIONATORE**

Come spiegato in precedenza, il tradizionale processo di reclutamento e selezione comprende diverse fasi e comporta lo svolgimento di una serie di azioni relative alla pianificazione del lavoro e alle comunicazioni da fornire internamente ed esternamente all'azienda. Spesso questa fase diventa lunga e difficoltosa, nonostante l'urgenza di ricoprire le posizioni vacanti. La recruiting gamification ha trasformato l'intero processo, eliminando la fase di screening preliminare e permettendo, quindi, ai selezionatori di guadagnare tempo. Mentre con il processo tradizionale viene investita la maggior parte delle energie nella lettura di tutti i cv ricevuti (spesso inviati senza un reale interesse per la posizione), questa nuova

frontiera del recruiting permette di valutare un numero illimitato di candidati/giocatori realmente interessati alla posizione lavorativa.

Inoltre, grazie all'utilizzo della recruiting gamification, i selezionatori sono in grado di valutare rapidamente sia le hard skills sia le soft skills (fig. 2.1) grazie alla creazione di un ambiente virtuale molto simile a quello reale, dove le sfide da superare vengono studiate ad hoc per le diverse posizioni ricercate. In questo modo il selezionatore sarà in grado di pronosticare il futuro comportamento del candidato in azienda con un grado di attendibilità maggiore, attraverso giudizi oggettivi e meno discrezionali.

**Fig. 2.1 Hard Skills e Soft Skills**



Fonte: [www.easyrecrue.com](http://www.easyrecrue.com)



### **2.8.2 I VANTAGGI PER L'AZIENDA**

La recruiting gamification permette ai candidati di presentarsi con un approccio innovativo ed orientato al futuro, trasmettendo in questo modo un'immagine aziendale di valore e comunicando ai futuri collaboratori le caratteristiche che rendono unico un determinato posto di lavoro. Le aziende vengono riconosciute dalle nuove generazioni come marchio affermato nel proprio settore, diversificandole in questo modo dai concorrenti. Per quanto riguarda i costi del processo, nonostante il necessario investimento iniziale (la creazione di un software ad hoc presenta un costo elevato), l'inserimento di un processo di recruiting gamification permette all'organizzazione di risparmiare tempo nella selezione. Infatti, tale strumento consente di ridurre notevolmente i costi operativi derivanti dalle fasi di reclutamento e selezione e di diminuire il lasso di tempo che intercorre tra il primo contatto con il candidato fino all'assunzione. Questi vantaggi consentono all'impresa di risparmiare anche nel breve termine.

### **2.8.3 I VANTAGGI PER IL CANDIDATO**

Nel processo tradizionale di recruiting solitamente i candidati devono svolgere lunghi iter di selezione di cui spesso non comprendono neanche il senso, attendendo a lungo un feedback (valutazione) da parte del selezionatore.

La metodologia innovativa ed interattiva della recruiting gamification coinvolge i

candidati attraverso l'uso di giochi semplici ed intuitivi e li rende protagonisti del processo di selezione, motivandoli maggiormente al raggiungimento degli obiettivi necessari per l'assunzione. La competizione insita nella mente umana viene soddisfatta attraverso le sfide presenti nei giochi e dalle gratificazioni immediate attraverso premi previsti in ogni fase del gioco, i quali incentivano i candidati a puntare sulle proprie potenzialità ed a superare i propri limiti.

Infine, questa tecnologia permette la creazione di un ambiente somigliante a quello aziendale, ricreando il giusto ambiente lavorativo. In questo contesto, il candidato affronta le stesse sfide che affronterebbe in azienda nel caso di assunzione e viene abituato fin da subito a familiarizzare con i compiti della mansione che si troverebbe a svolgere. L'intero processo di gioco rende più semplice l'individuazione, da parte dei candidati, delle informazioni utili riguardanti la politica e le dinamiche aziendali. Il candidato quindi entra in contatto con la cultura aziendale e può confrontarla con le proprie ideologie e caratteristiche personali, ottenendo così una buona idea del ruolo e del contesto dove andrà ad operare. Di conseguenza, sia il candidato che il selezionatore avranno avuto modo di apprendere aspetti che non avrebbero potuto rilevare con un metodo tradizionale.

## 2.9 IL CASO UNILEVER, HIREVUE E PYMETRICS

Un processo di selezione completamente trasformato è parte della strategia di innovazione dell'azienda anglo-tedesca Unilever, specializzata nel settore dei beni di consumo. Questo colosso aziendale ha stretto recentemente una partnership con due aziende, rispettivamente HireVue e Pymetrics. La prima è un'azienda multinazionale sviluppatrice di software per l'analisi e la valutazione dei video curriculum inviati dai candidati. HireVue sfrutta una piattaforma, definita "*Hiring Intelligence*", che ha notevolmente migliorato la ricerca e l'individuazione di nuovi potenziali talenti.

Analizzando i video curricula tramite questa piattaforma dotata di intelligenza artificiale, HireVue migliora il processo decisionale dei selezionatori e velocizza la ricerca di talenti fra i candidati, individuando quelli che presentano le caratteristiche migliori richieste dalle aziende.

Pymetrics è una start-up che lavora con l'intelligenza artificiale e la sua mission aziendale è l'eliminazione dei problemi di assunzione legati a discriminazione razziali, sessiste, classiste e di qualsiasi altro tipo. Infatti, tutti i candidati svolgono la stessa tipologia di test, il quale viene valutato da un'intelligenza artificiale e non umana, in modo da non considerare fattori come il nome, il genere, l'età e il colore della pelle. HireVue e Pymetrics sono, quindi, due partner di servizi digitali per il processo di recruiting che permettono di raccogliere una serie di

informazioni, analizzate e classificate da algoritmi di machine learning, a cui è affidato il compito di selezionare solo i profili lavorativi in linea con la posizione ricercata.

Con Pymetrics principalmente entra in gioco l'aspetto comportamentale del candidato. Gli algoritmi di apprendimento sono incaricati di eseguire un accoppiamento tra le caratteristiche del ruolo proposto e la cultura aziendale con il profilo neuro cognitivo del candidato. La funzione svolta da questi algoritmi consente un notevole risparmio di tempo, considerando che la maggior parte delle candidature ricevute dai responsabili delle risorse umane non corrisponde con le ricerche aperte in azienda e ciò riduce la possibilità per i selezionatori di dedicarsi ad altre attività per completare lo screening curriculum.

L'aspetto che rende unico ed esclusivo tale processo sta nel fatto che non viene più utilizzato il curriculum vitae. I candidati portano avanti le prime fasi di selezione esclusivamente online, tramite l'utilizzo di social network come LinkedIn e Facebook. Questa innovativa tipologia di candidatura, seguita da attività di recruiting gamification, consente alle aziende di eliminare l'organizzazione di appuntamenti con le università, la fase di raccolta dei curricula e di organizzazione di interviste con gli studenti. Così facendo i candidati sono totalmente concentrati a giocare nella piattaforma Pymetrics con l'obiettivo di raggiungere il lavoro desiderato. I giochi presenti nella piattaforma sono basati su fondamenti neuro scientifici e mirano ad individuare gli aspetti comportamentali

critici tramite una misurazione oggettiva, compiuta con l'uso dell'intelligenza artificiale, di tratti cognitivi, emotivi e personali di ogni singolo candidato.

Oltre ad abilità linguistiche e matematiche, Pymetrics valuta altre capacità come la percezione del rischio, la memoria a breve termine, l'attenzione ai dettagli, il livello di concentrazione sotto pressione, la rilevazione ed il controllo delle emozioni. L'algoritmo di machine learning determinerà successivamente quali tratti della personalità del candidato corrispondono alle migliori prestazioni richieste per gli specifici ruoli aziendali.

Dopo aver superato la fase di recruiting game, Pymetrics è anche in grado di fornire consigli utili sui lavori compatibili con il proprio modo di essere, basandosi sull'analisi del punteggio ottenuto di ogni singolo candidato.

Superata questa "prima fase", interviene HireVue. Il colloquio di lavoro si effettua tramite video interviste pre-registrate, attraverso il proprio smartphone. Sono interviste digitali di notevole importanza, poiché forniscono una grande quantità di dati sui candidati: informazioni verbali e non verbali, a partire dal tono e il ritmo della voce fino ad arrivare alle espressioni facciali. Tutte le interviste vengono raccolte e registrate in un database. In questo modo i selezionatori ottengono molti più video in tempi molto più ridotti rispetto a quelli richiesti dai metodi tradizionali. Inoltre il selezionatore può accedere da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento nel database dove sono raccolte le video interviste, le quali possono essere visualizzate, condivise, commentate e valutate insieme agli altri

collaboratori in modo facile e intuitivo.

Completata anche questa “seconda fase”, se gli esiti dell’intelligenza artificiale sono positivi, avviene l’ultima fase di screening di fronte al vero selezionatore.

Arrivati a questo punto, il candidato che il selezionatore ha davanti è fortemente motivato poiché ha completato non solo tutte le sfide poste da Pymetrics, ma ha superato tutta la fase di selezione con le video interviste su HireVue. Inoltre, il candidato ha dimostrato di essere in grado di adattarsi ai team aziendali (grazie all’analisi dei dati comportamentali raccolti) e di essere in linea con il profilo cercato (in base allo screening dell’algoritmo del software dotato di intelligenza artificiale).

L’intero processo di reclutamento e selezione consente di risparmiare moltissimo tempo. Il candidato infatti non viene coinvolto in colloqui multipli e viene eliminato l’utilizzo del curriculum, evitando così la fase di screening. Le analisi preliminari dei candidati vengono effettuate direttamente dai software, diminuendo in questo modo il carico di lavoro del selezionatore.

Tutto ciò comporta anche un notevole abbattimento dei costi per l’azienda e si ha un miglioramento del processo di reclutamento e selezione in termini di efficacia ed efficienza, poiché entro la stessa giornata dell’incontro con il candidato, il recruiter è in grado di fornire una risposta, in base all’esperienza di Unilever, positiva quattro volte su cinque.

## **CONCLUSIONI**

L'Intelligenza Artificiale non sostituirà mai in modo completo il fattore umano, considerando che sono i software che effettuano la selezione, ma alla fine è l'uomo che sceglie il candidato.

Sicuramente l'Intelligenza Artificiale sta modificando il modo in cui le aziende e, in particolare, i responsabili di risorse umane, ricercano e assumono talenti.

La tecnologia permette di elaborare e semplificare enormi quantità di dati presenti all'interno di ogni organizzazione, sintetizzandoli e rendendoli più facilmente analizzabili, accessibili e comprensibili. Per questo motivo, questa tecnologia è uno strumento da non temere. Al contrario, bisognerebbe valutare i molteplici vantaggi che l'Intelligenza Artificiale apporta nelle fasi di reclutamento e selezione, rendendole più veloci ed efficienti. Le attività che prima richiedevano un ampio dispendio di tempo come lo screening dei curricula, la descrizione dei profili cercati e la comunicazione con i candidati, possono essere svolte in pochi secondi grazie all'utilizzo di software e piattaforme dotate di Intelligenza Artificiale. I selezionatori hanno in questo modo molto più tempo da dedicare all'aspetto "umano" dell'assunzione, offrendo un servizio più personale e concentrato ai candidati.

L'Intelligenza Artificiale assicura poi il candidato migliore per l'azienda e la salvaguardia dei talenti.

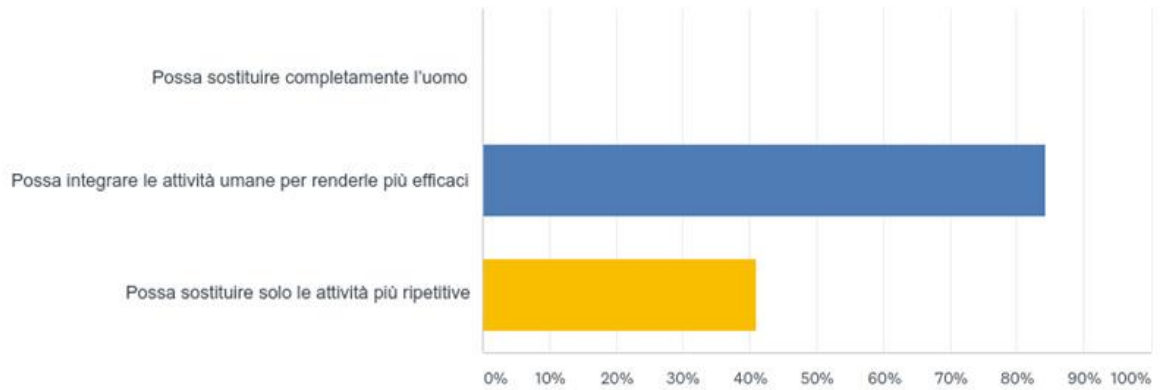
Ciò è dovuto al fatto che spesso la causa principale dell'insuccesso di un'assunzione è il mancato incontro culturale tra candidato e azienda. I software ATS, grazie all'utilizzo di algoritmi, permettono di superare tale ostacolo, focalizzando l'attenzione del selezionatore solo sui profili più idonei alle ricerche aperte. Gli algoritmi matematici non solo prendono in considerazione le abilità tecniche del candidato, ma sono così sofisticati da riuscire ad analizzare anche la sua capacità di adattamento all'interno dell'azienda.

Tuttavia, l'elemento umano costituisce sempre una parte fondamentale del processo. Questo perché risulta estremamente difficile, per i software dotati di IA, l'analisi delle soft skills dei candidati, le quali sono elementi di notevole importanza. Infatti, non esiste ancora un programma o algoritmo in grado di individuare e analizzare abilità come l'umorismo, il temperamento, la motivazione, la creatività, il senso di iniziativa e il grado di entusiasmo. Perciò, la supervisione umana è ancora indispensabile nei processi di reclutamento e selezione. La gestione dei talenti rimane in gran parte un'attività basata sul contatto umano, dove le sensazioni dei selezionatori, fondate su migliaia di piccole sfumature impossibili da acquisire come dati, continuano a svolgere un ruolo chiave in tale processo. In conclusione, è assolutamente vero che l'Intelligenza Artificiale è uno strumento che migliora, rende più veloci ed efficaci i processi di screening, assunzione e conservazione dei talenti, ma il rapporto



umano continuerà ad essere il cardine di successo di un'azienda.

## Pensi che l'intelligenza artificiale nei processi HR...



Fonte: [www.risorseumane-hr.it](http://www.risorseumane-hr.it)

## **BIBLIOGRAFIA**

Giovanni Costa, Martina Gianecchini, “Risorse Umane, persone, relazioni e valore”, McGraw-Hill, 2013, Milano

## **SITOGRAFIA**

[www.joblers.it](http://www.joblers.it)

[www.europass.eu](http://www.europass.eu)

[www.blastingnews.com](http://www.blastingnews.com)

[www.ai4business.it](http://www.ai4business.it)

[www.performahrm.com](http://www.performahrm.com)

[www.in-recruiting.com](http://www.in-recruiting.com)

[www.altamirahrm.com](http://www.altamirahrm.com)

[www.allibo.it](http://www.allibo.it)

[www.hirevue.com](http://www.hirevue.com)

[www.risorseumane-hr.it](http://www.risorseumane-hr.it)

[www.intelligenzaartificiale.it](http://www.intelligenzaartificiale.it)

[www.digital4.biz](http://www.digital4.biz)

[www.easyrecrue.com](http://www.easyrecrue.com)