



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**L'EVOLUZIONE DEL RECRUITMENT NELL'ERA DIGITALE:
DALL'ANALISI TRADIZIONALE AI SISTEMI DI AI**

**THE EVOLUTION OF RECRUITMENT IN THE DIGITAL AGE:
FROM TRADITIONAL ANALYSIS TO AI SYSTEMS**

Relatore:

Prof. Giulia Ranzuglia

Rapporto Finale di:

Maria Beatrice Giordano

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

Introduzione

Capitolo 1 – Recruitment tradizionale

- 1.1. Cos'è il reclutamento
- 1.2. Le fasi del processo di reclutamento
- 1.3. La ricerca dei candidati: fonti tradizionali
- 1.4. Metodi di selezione

Capitolo 2 – L'intelligenza artificiale nel processo di recruitment

- 2.1. Introduzione dell'AI nei processi HR
- 2.2. La ricerca dei candidati: fonti digitali
- 2.3. Strumenti e metodi di selezione

Capitolo 3 – Recruitment tradizionale e digitale messi a confronto

- 3.1. Efficacia ed efficienza: confronto tra approcci
- 3.2. Candidate experience e aspetti etici
- 3.3. Il ruolo evoluto dell'HR recruiter
- 3.4. Prospettive future

Conclusioni

Bibliografia e sitografia

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1.1 – Esempio di Person Specification.....	5
Figura 2.1 – Aumento dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale e del machine learning nel processo di reclutamento.....	14
Figura 3.1 – Formula per il calcolo dell'efficienza.....	23
Figura 3.2 – Formula per il calcolo dell'efficacia.....	24
Figura 3.3 – 10 migliori strategie per attirare candidati.....	26

INTRODUZIONE

Il continuo evolversi della tecnologia ha apportato cambiamenti alla società in cui viviamo e all'economia, per questo motivo è necessario modificare il modo con cui gestire il personale.

L'elaborato analizza la progressione del processo di acquisizione del capitale umano, dai metodi tradizionali a quelli che utilizzano tecnologie, come l'intelligenza artificiale.

Nonostante l'impiego dei nuovi sistemi digitali renda i processi più efficienti e rapidi, è necessario risolvere problemi legati all'etica, alla trasparenza e alla perdita del tocco umano.

La trattazione è volta a comprendere come l'introduzione delle tecnologie possa portare vantaggi alle imprese, migliorando l'esperienza dei collaboratori e fornendo strumenti utili a prendere decisioni più accurate e meno soggette a pregiudizi.

L'analisi è effettuata tramite una suddivisione in tre capitoli nei quali verranno enunciati gli aspetti teorici e pratici necessari a comprendere questa trasformazione.

Nel primo capitolo viene descritto il processo di reclutamento tradizionale, definendo le fasi fondamentali che vanno dalla *job description* e *person specification*, fino ad arrivare all'inserimento della persona in azienda. Inoltre, vengono specificate le fonti utili ad attrarre candidati e i metodi di selezione come, ad esempio, i colloqui di selezione e *l'assessment center*.

Nel secondo capitolo si enuncia l'impatto delle nuove tecnologie, soprattutto dell'intelligenza artificiale, nell'HR Management. Vengono descritte le fonti digitali che si avvalgono del web per facilitare le interazioni tra datori di lavoro e candidati. Infine, vengono definiti i metodi di selezione digitali quali *l'Applicant Tracking System*, i chatbot e le piattaforme di digital assessment.

Nel terzo capitolo vengono messi a confronto l'efficacia e l'efficienza dei due metodi di selezione sopra specificati. Vengono spiegati il rapporto che intercorre tra l'intelligenza artificiale e la candidate experience, e i problemi etici legati all'utilizzo delle tecnologie. Infine, viene enunciata l'evoluzione del ruolo dei recruiter nel corso del tempo e vengono definite le competenze future che essi dovranno possedere.

I continui mutamenti tecnologici che pervadono ogni settore aziendale mi hanno spinto ad approfondire come l'HR Management abbia e avrà un ruolo fondamentale all'interno delle aziende perché è il vettore che contribuisce al cambiamento, assicurandosi che le tecnologie restino al servizio dell'uomo.

CAPITOLO 1

RECRUITMENT TRADIZIONALE

1.1 COS'È IL RECLUTAMENTO?

L'obiettivo del processo di assunzione è trovare la persona giusta da inserire in una determinata posizione organizzativa. Questo processo si svolge attraverso due fasi: il reclutamento e la selezione.¹

Con il reclutamento l'organizzazione manifesta il proprio fabbisogno di personale cercando di attirare l'interesse dei potenziali candidati. L'azienda valuta se la posizione possa essere coperta dal personale già presente al suo interno, attraverso promozioni, trasferimenti o percorsi di sviluppo delle competenze. Qualora non sia possibile, si predispone un piano di reclutamento con il quale si vanno a definire, ad esempio, le fonti da utilizzare per attrarre candidati esterni e le modalità di selezione.²

Attraverso la selezione si valuta chi risponde meglio ai requisiti del ruolo e alla cultura aziendale. Una volta scelto il candidato ideale, il processo di assunzione si conclude con l'inserimento del nuovo lavoratore all'interno dell'impresa.

¹ COSTA G., GIANNECCHINI M., *Persone, relazioni e valore*, 4^a edizione, McGraw-Hill, Milano, 2019

² ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management*. 16^a edizione, KoganPage, p. 245 - 246

1.2 LE FASI DEL PROCESSO DI RECLUTAMENTO

Le fasi del processo di reclutamento sono:

- 1 *Job Description e Person Specification*
- 2 Scelta del bacino di reclutamento
- 3 Individuazione dei candidati idonei
- 4 Inserimento nel ruolo

Attraverso la Job Description si analizza il ruolo del candidato, al fine di definirne la posizione organizzativa, i compiti, le responsabilità e gli strumenti che utilizzerà.

Tramite la Person Specification vengono esplicitate le competenze tecniche e le *soft skills* del candidato.³ Un esempio di Person Specification può essere rappresentato dalla figura 1.1⁴

³ COSTA G., GIANNECCHINI M., *Persone, relazioni e valore*, 4^a edizione, McGraw-Hill, Milano, 2019

⁴ ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management*. 16^a edizione, KoganPage, p. 247

Person specification: HR recruitment specialist <i>Knowledge of:</i> - all aspects of recruitment; - sources of recruits; - different media for use in recruiting; - relevant test instruments (OPQ qualified). <i>Skills in:</i> - interviewing techniques; - test administration; - role analysis; - use of social media and AI. <i>Abilities (behavioural competencies):</i> - able to relate well to others and use interpersonal skills to achieve desired objectives; - able to influence the behaviour and decisions of people on matters concerning recruitment and other HR or individual issues; - able to cope with change, to be flexible and to handle uncertainty; - able to make sense of issues, identify and solve problems and 'think on one's feet'; - focus on achieving results; - able to communicate well, orally and on paper.

Figura 1.1

Una volta terminata la prima fase, si sceglie il proprio bacino di reclutamento che dipende da alcuni fattori come la cultura organizzativa, il mercato del lavoro, le risorse interne destinate all'assunzione e i vincoli normativi.

Se in azienda non ci sono già persone in grado di coprire il posto vacante, si ricorre al reclutamento esterno tramite autocandidature, passaparola, centri per l'impiego, agenzie per il lavoro e *placement* di scuole e università.⁵

La terza fase consiste nell'individuare candidati idonei a coprire quella determinata posizione. Durante questa fase possono essere compiuti due errori: il falso positivo, assumendo la persona sbagliata, o il falso negativo, scartando un candidato valido. Per ridurre tali rischi si può procedere in diversi modi: attraverso lo screening, effettuato, su dati demografici e sulle competenze tecniche, curriculari e attitudinali,

⁵ COSTA G., GIANNECCHINI M., *Persone, relazioni e valore*, 4^a edizione, McGraw-Hill, Milano, 2019

e/o con la valutazione che, tramite interviste e test, analizza le informazioni ottenute con lo screening.⁶

La quarta e ultima fase è l'inserimento della persona in azienda, che può avvenire tramite contratto o con programmi di *on-boarding* che hanno come obiettivo accelerare l'integrazione del neoassunto attraverso varie attività, tra cui l'affiancamento a colleghi esperti e corsi di formazione.⁷

1.3 LA RICERCA DEI CANDIDATI: FONTI TRADIZIONALI

Per ricercare i candidati si possono utilizzare sia fonti digitali sia fonti tradizionali, l'importante è utilizzare quelle che permettono di attirare candidati ideali ottimizzando i costi.

Tra le fonti tradizionali spicca l'*advertising*. Un tempo i giornali erano il canale principale per procurarsi candidati, ma oggi la situazione è cambiata anche se viene utilizzata, ancora, a livello locale o su riviste specializzate. Se si decide di puntare su un annuncio pubblicitario, esso deve essere pubblicato su un mezzo appropriato e deve catturare l'attenzione così da ricevere feedback da parte di coloro che hanno le qualifiche richieste.

⁶ *Ibidem*.

⁷ COSTA G., GIANNECCHINI M., *Persone, relazioni e valore*, 4^a edizione, McGraw-Hill, Milano, 2019

Oltre all'advertising ci sono altre fonti tradizionali che un'azienda può attivare, tra queste possiamo ricordare le agenzie e i consulenti di reclutamento. Le agenzie generalmente applicano una commissione di almeno il 15% della retribuzione del primo anno e sono utili solo se si spiegano in modo chiaro i requisiti richiesti.⁸

I consulenti di reclutamento, invece, gestiscono gli annunci e i colloqui e creano un elenco di candidati selezionati così da evitare all'azienda questo onere.⁹

Ci sono poi i consulenti di executive search, o *headhunter*¹⁰ che possono essere utilizzati per ruoli di alto livello. Proprio come le agenzie di reclutamento, anch'essi applicano una commissione, che può arrivare al 50% della retribuzione del primo anno. Questi consulenti si avvalgono di network personali, database e ricercatori che individuano una rosa di persone adeguate con le quali il consulente svolgerà un colloquio informale.¹¹

⁸ ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management*. 16^a edizione, KoganPage, p. 250

⁹ ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management*. 16^a edizione, KoganPage, p. 250 - 251

¹⁰ *Headhunter*: «Nel linguaggio aziendale, specialista nella ricerca di personale qualificato, specifico per posizioni dirigenziali; detto anche *cacciatore di teste*», in Vocabolario Treccani online, Istituto della Enciclopedia Italiana

¹¹ ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management*. 16^a edizione, KoganPage, p. 251

Ci si può avvalere anche degli “*Educational and Training Establishments*”¹²: molte aziende investono in neolaureati o neodiplomati che possono facilmente coprire determinati ruoli all’interno dell’azienda. Si andranno, quindi, a visitare college, università e scuole.

Infine, si può usare il “*Recruiting Process Outsourcing*”¹³, con esso l’azienda affiderà ad un fornitore specializzato esterno l’intero processo di reclutamento o parte di esso; l’ufficio HR dell’azienda dovrà restare in contatto con il fornitore così da facilitare il suo lavoro.

1.4 METODI DI SELEZIONE

Tramite il processo di selezione l’azienda cerca di capire se un candidato sarà capace di avere successo in quel ruolo, si andrà quindi a comparare il profilo della persona con la Person Specification fatta in precedenza. Quando si sceglie che metodo di selezione utilizzare si dovrà valutare se esso sia capace di prevedere la performance futura del candidato.¹⁴

¹² *Ibidem*.

¹³ ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Armstrong’s handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management*. 16^a edizione, KoganPage, p. 251

¹⁴ *Ivi* p. 253 - 255

Il 90% delle aziende utilizza i colloqui di selezione e circa il 60% utilizza test o assessment centre.¹⁵

I colloqui di selezione ci aiutano a decidere chi inserire in azienda. Essi possono essere strutturati e non strutturati.

Un colloquio strutturato si svolge ponendo ai diversi candidati le stesse domande focalizzate sull'esperienza e sulle abilità, oppure, si pongono scenari ipotetici legati al lavoro e si chiede al candidato come si comporterebbe in quella circostanza. I colloqui di selezione strutturati possono essere basati sulle competenze, prendendo come riferimento sia le *hard* che le *soft skill*, e sui punti di forza, utilizzandolo soprattutto con i neolaureati che hanno una scarsa esperienza lavorativa.¹⁶

Per i colloqui non strutturati c'è un intervistatore che rivolge al candidato delle domande al fine di farsi un'idea generale di chi ha di fronte. I quesiti posti risultano essere troppo vaghi e non hanno alcun legame con le caratteristiche necessarie per affrontare il lavoro. Un tipo di colloquio non strutturato è il colloquio telefonico che deve essere utilizzato per assicurarsi che il candidato abbia le competenze e le

¹⁵ CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT, "Resourcing and talent planning report 2024", CIPD, <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8662-resource-and-talent-planning-2024-report-web.pdf>, pag. 24

¹⁶ ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management*. 16^a edizione, KoganPage, p. 255 - 256

esperienze necessarie, e può essere utile per decidere se sia conveniente o meno incontrarlo di persona¹⁷.

Nelle selezioni per ruoli di alto livello si segue un programma di colloqui che inizia con un'intervista preliminare, via telefono o video, che duri circa 30 minuti, al fine di snellire l'elenco dei candidati che si sono presentati; superata tale intervista si procede con il colloquio faccia a faccia la cui durata può variare in base al tipo di ruolo che si intende ricoprire.¹⁸

Altro metodo di selezione sono i test, che vanno a misurare in modo attendibile abilità, intelligenza, personalità, attitudini e competenze.¹⁹

I test di intelligenza hanno lo scopo mostrare il ragionamento di un individuo in vari ambiti, mettendolo di fronte a vari problemi, esercizi e domande. Il risultato che scaturisce da questi viene espresso con il termine "Quoziente intellettivo" che rappresenta il rapporto tra l'età mentale del soggetto e la sua età anagrafica.

I test di personalità sono utili per valutare il comportamento del candidato in una determinata posizione organizzativa. Tali tipi di test possono rivelare informazioni

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management*. 16^a edizione, KoganPage, p. 256 - 257

¹⁹ *Ivi* p. 257-258

aggiuntive sul candidato che non sono venute fuori durante il colloquio faccia a faccia.

I test di abilità mostrano cosa l'individuo sa fare davvero, sia a livello teorico che pratico. Si andranno a valutare il ragionamento verbale, numerico, spaziale e meccanico.²⁰

Infine, i test di attitudine rilevano se una persona sia in grado di svolgere una determinata mansione; il test simula l'attività lavorativa richiesta.²¹

Come ultimo metodo di selezione abbiamo l'assessment centre. Si inizia radunando un gruppo di candidati e li si sottopone ad una serie di prove, come ad esempio esercizi che simulano situazioni reali di lavoro e giochi al computer utili per valutare la capacità di problem solving.

Con tale metodo si ottengono molte più informazioni sui candidati, rispetto alle semplici interviste, ma essendo molto costoso e richiedendo molto tempo viene utilizzato limitatamente.²²

Al fine di capire se si stia usando o meno il metodo di selezione più conveniente, bisogna procedere con la loro stima, andando ad analizzare alcuni criteri, come la

²⁰ ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management*. 16^a edizione, KoganPage, p. 258 – 259

²¹ *Ivi* p. 259

²² *Ivi* p. 260

validità, cioè se lo strumento scelto è adatto a valutare ciò che deve misurare, e l'economicità, cioè, se le spese affrontate vengono coperte dai risultati ottenuti dallo strumento.²³

In questo capitolo è stato analizzato il processo di assunzione, in particolar modo ci si è soffermati sul reclutamento tradizionale, mettendo a confronto le varie fonti e metodologie. Ciò che emerge è che non esiste una sola strategia da applicare, ma è importante che il processo di reclutamento sia efficace ed efficiente.

Nel prossimo capitolo si andrà ad analizzare l'impatto dell'Intelligenza Artificiale e delle nuove tecnologie digitali nel processo di recruitment.

²³ COSTA G., GIANNECCHINI M., *Persone, relazioni e valore*, 4^a edizione, McGraw-Hill, Milano, 2019

CAPITOLO 2

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL PROCESSO DI RECRUITMENT

2.1 INTRODUZIONE DELL'IA NEI PROCESSI HR

L'Intelligenza Artificiale è un settore in rapido sviluppo, tanto da avere un impatto enorme nel mondo del Business. Nonostante questo, esiste ancora l'erronea certezza che un software non possa lavorare meglio di una persona, e si è diffidenti quando si parla di inserire questi sistemi in azienda. La realtà è che queste tecnologie diventano ogni giorno più precise e performanti, tanto che il mondo dell'HR sta subendo un profondo cambiamento grazie all'automazione del processo di reclutamento. Ciò non vuol dire sostituire l'uomo, ma dare ai responsabili delle assunzioni dati che permettono loro di prendere decisioni migliori. L'applicazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi di reclutamento costituisce l'innovazione più promettente per il futuro del settore.²⁴

Nel 2024 circa il 30% delle organizzazioni hanno adottato sistemi di AI. Questo dato è aumentato rispetto al 16% del 2022.²⁵

²⁴ RATHORE S., *The Impact of AI on Recruitment and Selection Processes: Analysing the Role of AI in automating and enhancing recruitment and selection procedures*, IJGASR, p. 79

²⁵ CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT, "Resourcing and talent planning report 2024", CIPD, <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8662-resource-and-talent-planning-2024-report-web.pdf>, p. 6

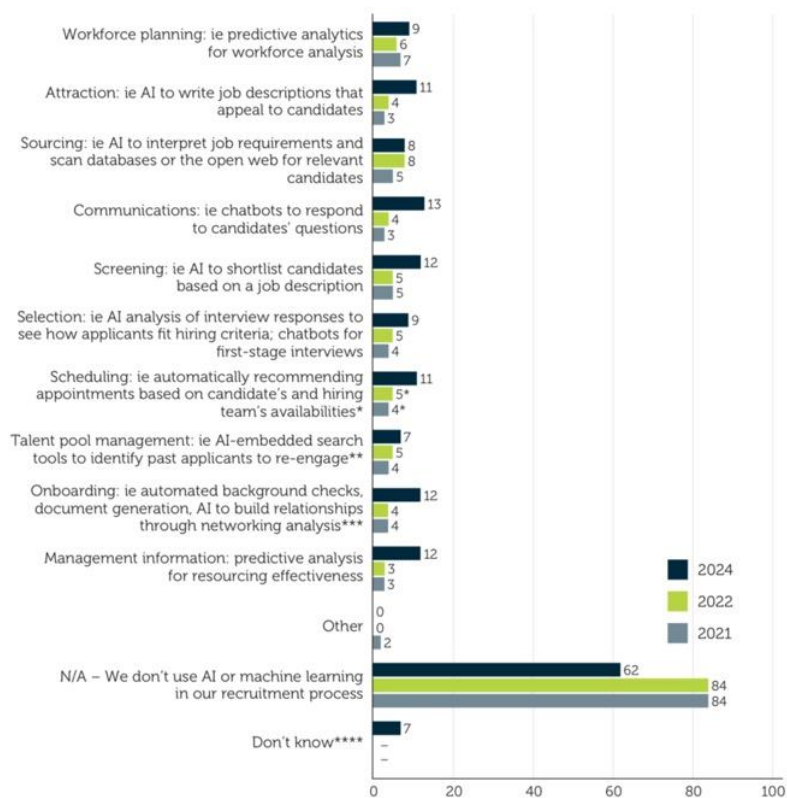


Figura 2.1

La figura 2.1²⁶ mostra un aumento dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale e del *machine learning* nei processi di reclutamento, anche se la maggior parte delle PMI, delle aziende pubbliche e non-profit non utilizzano ancora queste tecnologie. Esse vengono adoperate per realizzare la *job description*, la preselezione dei candidati e

²⁶ CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT, "Resourcing and talent planning report 2024", CIPD, <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8662-resource-and-talent-planning-2024-report-web.pdf>, p. 27

nei processi di *on-boarding*; inoltre è aumentato l'impiego di *chatbot* che si occupano di rispondere alle domande dei candidati. Questi cambiamenti sono dovuti all'uso diffuso di strumenti di IA generativa gratuiti²⁷. L'IA può essere utilizzata anche per la selezione dei *curricula* e per esaminare le caratteristiche dei dipendenti al fine di applicarle ai candidati.²⁸

Il *Technology Acceptance Model* descrive i due fattori che rendono accettabile l'Intelligenza Artificiale: la facilità d'uso percepita e l'utilità percepita. La prima è legata allo sforzo richiesto: meno è difficile usarla, più è facilmente adottabile da recruiter e candidati. La seconda si riferisce a un miglioramento della velocità, dell'efficienza e dell'accuratezza del processo di reclutamento.²⁹

La *Resource-Based View* definisce preziosa l'Intelligenza Artificiale solo se essa permette all'azienda di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Il valore delle tecnologie basate sull'intelligenza artificiale si misura in base a quanto

²⁷ *Ibidem*

²⁸ ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management*. 16^a edizione, KoganPage, p. 250

²⁹ BADOUCH M., BOUTAOUNTE M., *Emerging Technologies for Recruitment Strategy and Practice*, IGI Global Scientific Publishing, p. 99-100

riescano a migliorare la velocità del reclutamento e la qualità delle persone assunte.³⁰

La *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* è stata impiegata per analizzare quanto spesso si utilizza l'AI e la tecnologia in generale, e per esaminare i livelli di istruzione. È emerso che l'aspettativa di performance è essenziale per capire i comportamenti dei recruiter riguardo l'adozione dell'Intelligenza Artificiale nel reclutamento.³¹

2.2 LA RICERCA DEI CANDIDATI: FONTI DIGITALI

Come enunciato nel precedente capitolo, per ricercare i candidati si possono utilizzare sia fonti tradizionali, sia fonti digitali, l'importante è ottimizzare i costi attirando più candidati possibili.

Il reclutamento digitale si avvale del web per la pubblicazione di annunci di lavoro, per descrivere i ruoli vacanti e per facilitare le comunicazioni tra candidato e datore di lavoro.³²

³⁰ RUKADIKAR A., KHANDELWAL K., WARRIER U., *Reimagining recruitment: traditional methods meet AI interventions. A 20-year assessment (2003-2023)*, Taylor and Francis, p. 3

³¹ RUKADIKAR A., KHANDELWAL K., WARRIER U., *Reimagining recruitment: traditional methods meet AI interventions. A 20-year assessment (2003-2023)*, Taylor and Francis, p. 9

³² ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management*. 16^a edizione, KoganPage, p. 248-249

In quest'ottica, lo strumento centrale è il sito web aziendale nel quale possiamo trovare delle sezioni indirizzate ai candidati che, oltre a spiegare nel dettaglio i requisiti delle posizioni vacanti, chiariscono i benefit e permettono di candidarsi compilando moduli o test online. Molto spesso per gestire tutto questo ci si affida a consulenti o agenzie esterne. È fondamentale garantire un aggiornamento costante dei contenuti ed una facile accessibilità alla pagina.³³

Un'altra tipologia di fonte digitale sono i siti di networking, tra i quali spicca LinkedIn, una piattaforma molto usata dai recruiter.³⁴ Attraverso questo *software* si possono cercare, tramite parole chiave, i candidati che hanno le caratteristiche cercate dall'azienda; una volta trovati, il recruiter li può contattare tramite la piattaforma messaggistica InMail³⁵.

Attraverso i social media che si avvalgono del Web 2.0, è possibile ottenere informazioni sui candidati, e per l'azienda, è utile per promuovere l'immagine del proprio brand. Essi sono maggiormente efficienti se vengono combinati tra loro o

³³ *Ivi* p 249

³⁴ *Ibidem*

³⁵ LINKEDIN CORPORATION, "LinkedIn recruiter", <https://business.linkedin.com/it-it/talent-solutions/recruiter#search>

con LinkedIn, poiché questo *cross-platform* estende il bacino dei possibili candidati.³⁶

Il *matching technology* utilizza il meccanismo delle app di incontro e lo applica all'ambito lavorativo; i candidati compilano un elenco relativo ai propri valori, che verrà, poi, incrociato con le esigenze dell'azienda al fine di trovare il candidato ideale.³⁷

Infine, le *job boards*, sono dei database in cui trovano spazio tutte le informazioni su posizioni vacanti; alcuni di questi dati possono essere acquisiti solo online. Questo metodo è efficace se si scelgono uno o due portali specializzati, che permettono di inserire link collegati alla pagina web dell'azienda; si può decidere di investire di più per conseguire una maggiore visibilità.

2.3 STRUMENTI E METODI DI SELEZIONE

Oggi la tecnologia è ciò che rende efficaci le risorse umane poiché, grazie ad essa, le fasi del processo di reclutamento sono più facili e veloci, infatti grazie all'utilizzo

³⁶ ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management*. 16^a edizione, KoganPage, p. 249

³⁷ *Ivi* p. 250

di più canali digitali, si riescono ad intercettare i talenti migliori nel minor tempo possibile.³⁸

Per ridurre l'utilizzo di metodi tradizionali si è creato un software chiamato *Applicant Tracking System* (ATS) che aiuta ad automatizzare e semplificare l'intero processo di assunzione. L'ATS aiuta il recruiter con lo svolgimento di diverse operazioni: la creazione di annunci di lavoro, la raccolta e selezione dei curricula, la pianificazione dei colloqui e la stesura di proposte di lavoro per i candidati selezionati. Una volta esaminati i curricula è il software stesso che li inoltra alla direzione se questi corrispondono ai requisiti della posizione; al contrario, invia un messaggio di rifiuto mediante il sistema. Aiuta altresì a programmare i colloqui per chi è stato preselezionato.³⁹

Ci sono vari motivi che spingono un recruiter ad utilizzare l'ATS, esso fa risparmiare tempo al selezionatore perché automatizza l'intero processo di reclutamento, abbattendo i costi; ottiene informazioni di valore poiché il software raccoglie i dati dei candidati automaticamente, stilando report chiari e utili. Esso garantisce, anche, conformità legale poiché annulla gli errori umani e, inoltre, tutela

³⁸ SURESH C., GANESH BABU M., SOMANI P., NAGARJUNA B., *Business environment and technological innovation – emerging trends*, Archers & Elevators Publishing House, p. 34

³⁹ *Ivi* p. 35 - 36

gli individui da potenziali discriminazioni.⁴⁰ Uno dei vantaggi di questo software è che migliora la collaborazione tra i vari reparti dell'azienda.

Strumenti molto utilizzati nel recruitment digitale sono i chatbot basati sull'intelligenza artificiale, programmati per comunicare con i candidati, 24 ore su 24 e 7 giorni su 7. Questi software si avvalgono del *Natural Language Processing*, così da essere capaci di interpretare il linguaggio umano; non si sostituiscono all'elemento umano, ma lo affiancano agendo da veri e propri assistenti virtuali.⁴¹ Una delle prime attività svolte dai chatbot è quella di selezionare i candidati ponendo loro domande relative alle loro esperienze, skills e qualifiche; le risposte verranno salvate ed esaminate da questi software in automatico. Le informazioni ricavate verranno inviate all'Applicant Tracking System così da ridurre il carico di lavoro ai recruiters.⁴²

Due strumenti che facilitano il processo di assunzione sono l'e-recruitment e l'e-selection. Attraverso l'e-recruitment, per le aziende è possibile attingere a un ampio bacino di candidati per poi scegliere quelli che sono più qualificati. Ha diversi vantaggi perché riesce ad avvicinarsi a coloro che non stanno cercando attivamente un lavoro o che sono già impegnati, abbate tempi e costi e, inoltre, riesce ad attrarre

⁴⁰ SURESH C., GANESH BABU M., SOMANI P., NAGARJUNA B., *Business environment and technological innovation – emerging trends*, Archers & Elevators Publishing House, p. 36-37

⁴¹ ABHISHEK D., *AI in Recruitment: Transforming Talent Acquisition in the Digital Era*, 1^a edizione, Chyren publication, p. 52-53

⁴² *Ibidem*

più candidati. L'e-selection, invece, aiuta il reclutamento tramite il supporto al processo decisionale e ottimizza i colloqui che possono essere svolti a distanza tramite applicazioni come Skype.⁴³

Con l'e-enabled assessment, legato all'e-selection, si valutano candidati sia interni che esterni all'azienda sfruttando internet per raccogliere dati preziosi sul capitale umano. Questi software possono funzionare come programmi indipendenti o possono essere integrati con altri sistemi di HR. Se venisse impiegato in un contesto ampio potrebbe essere utilizzato non solo per i test, ma anche per ottenere informazioni relative a competenze, percorsi di formazione, performance e salario. Se si decidesse di utilizzare questo programma, dovrebbero essere rispettate alcune regole legate alla privacy e al trattamento dei dati, proprio come avviene nei sistemi tradizionali.⁴⁴

Le piattaforme di digital assessment si sono evolute negli ultimi anni grazie alla *gamification*: i moderni strumenti di valutazione includono elementi simili ai giochi per coinvolgere e mantenere alto l'interesse dei candidati.⁴⁵

⁴³ RATHORE S., *The Impact of AI on Recruitment and Selection Processes: Analysing the Role of AI in automating and enhancing recruitment and selection procedures*, IJGASR, p. 80 - 81

⁴⁴ WADDILL D., MARQUARDT M., *The e-HR Advantage. The complete book for technology-enabled human resources*, John Murray Business

⁴⁵ CRITCHLOW K., TUTTLE L., *Digital transformation in talent acquisition: Modern approaches to recruitment and selection*, International Journal of Research in Human Resource Management, 2025 p. 253 - 254

L'adozione dell'e-assessment porta con sé delle sfide che vanno dalla scelta dei canali di accesso alla gestione dell'interfaccia utente, fino a questioni professionali, in particolare gli specialisti HR monitoreranno tutte le funzioni svolte dal sistema. Per somministrare i test possono essere utilizzati diversi canali: quelli interni all'azienda o, anche, quelli esterni, sistemi vocali interattivi, accesso via internet ovunque, fino ad arrivare ad ambienti semi-sorvegliati. ⁴⁶

Il vero valore aggiunto di questo software è che i recruiter hanno accesso ai report in tempo reale, il che accelera drasticamente il processo decisionale. ⁴⁷

Anche se i test vengono svolti online è fondamentale assicurare la supervisione durante la prova ed è necessario confermare l'identità dei partecipanti. ⁴⁸

In questo capitolo è stato analizzato l'impatto dell'Intelligenza Artificiale e delle nuove tecnologie nel processo di reclutamento. In particolar modo ci si è soffermati su i mutamenti derivanti l'utilizzo dell'IA e sui nuovi strumenti digitali adottabili in azienda.

Nel prossimo capitolo verranno messi a confronto il recruitment tradizionale con quello digitale.

⁴⁶ WADDILL D., MARQUARDT M., *The e-HR Advantage. The complete book for technology-enabled human resources*, John Murray Business

⁴⁷ *Ibidem*

⁴⁸ *Ivi*

CAPITOLO 3

RECRUITMENT TRADIZIONALE E DIGITALE MESSI A CONFRONTO

3.1 EFFICACIA ED EFFICIENZA: CONFRONTO TRA APPROCCI

Quando utilizziamo i metodi di selezione, sia quelli tradizionali che quelli digitali, è possibile calcolare gli indicatori di efficienza e di efficacia.

Per calcolare l'efficienza si mettono a rapporto la somma dei costi diretti di reclutamento con il numero dei candidati assunti:

$$\text{Costo di reclutamento per assunto} = \frac{\Sigma \text{costi diretti reclutamento}}{n. \text{ di candidati assunti}}$$

Figura 3.1⁴⁹

Un indicatore per misurare l'efficienza è il tempo: se l'intervallo che intercorre dal recepimento delle richieste da parte dei reclutatori e l'inizio della selezione, e quello impiegato fra la richiesta e l'assunzione, sono estesi si rischia che i migliori candidati scelgano proposte più rapide da parte dei *competitors*.

L'efficacia, che riguarda l'utilizzo dei canali si calcola:

⁴⁹ COSTA G., GIANNECCHINI M., *Persone, relazioni e valore*, 4^a edizione, McGraw-Hill, Milano, 2019

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

Figura 3.2⁵⁰

I metodi di reclutamento tradizionali, dai classici annunci sui giornali alle agenzie di ricerca, hanno come punto di forza l'efficacia: strumenti come interviste e assessment centre, sono reputati ancora molto utili. Con i metodi tradizionali non si perde la parte umana.⁵¹

L'inserimento delle nuove tecnologie all'interno di imprese ha favorito a rendere le organizzazioni più sostenibili e competitive a livello economico.⁵²

Le aziende che fanno uso di tecnologia nel processo di selezione riferiscono molteplici benefici. Più della metà delle organizzazioni sostiene che essa sia riuscita ad escludere i candidati non adatti, a diminuire i pregiudizi⁵³ inconsci dei recruiter, e ha migliorato l'efficienza delle assunzioni soprattutto grazie all'AI. Circa la metà delle aziende riscontra un aumento di lavoratori impiegati nella ricerca e nella

⁵⁰ *Ibidem*

⁵¹ HR LINK, "La selezione del personale e le nuove tendenze", <https://www.hr-link.it/selezione-del-personale-e-nuove-tendenze/>

⁵² RATHORE S., *The Impact of AI on Recruitment and Selection Processes: Analysing the Role of AI in automating and enhancing recruitment and selection procedures*, IJGASR, p. 78

⁵³ Il tema dei bias verrà approfondito successivamente nel paragrafo dedicato agli aspetti etici del recruitment digitale

selezione, infatti, molte organizzazioni stanno assumendo dipendenti sempre più qualificati che riescano a gestire l'operato delle nuove tecnologie.⁵⁴

Ciò che rende vantaggioso il digital recruitment è, innanzitutto, la sua capacità di ottenere più candidati, ma anche quella di inserire sul sito web più caratteristiche dettagliate sui ruoli cercati e sull'organizzazione, e, infine, quella di trasmettere le candidature elettronicamente.⁵⁵

Un altro vantaggio legato all'uso della tecnologia si evidenzia nella possibilità di poter comunicare a distanza; infatti, oggi si è in grado di svolgere colloqui online grazie all'ausilio di internet e delle piattaforme web.⁵⁶

L'integrazione tra strumenti digitali e tradizionali è la soluzione più efficace, perché permette di ottenere risultati migliori e di ottimizzare i tempi.

3.2 CANDIDATE EXPERIENCE E ASPETTI ETICI

Per attirare candidati molte aziende, soprattutto quelle di grandi dimensioni utilizzano vari mezzi: sito web dell'azienda, apprendistati e campagne mirate sui

⁵⁴ CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT, "Resourcing and talent planning report 2024", *CIPD*, <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8662-resource-and-talent-planning-2024-report-web.pdf>, p. 28-29

⁵⁵ ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management*. 16^a edizione, KoganPage, p. 248

⁵⁶ ACCIU R., *Selezione, reclutamento, formazione*, Youcanprint

social media. Le percentuali delle 10 strategie più efficaci per attrarre candidati sono presenti nella Figura 3.3.⁵⁷

L'intelligenza artificiale, utilizzata per migliorare la qualità delle comunicazioni, fa aumentare l'*engagement*⁵⁸ dei candidati, che apprezzano i continui aggiornamenti e feedback immediati.⁵⁹

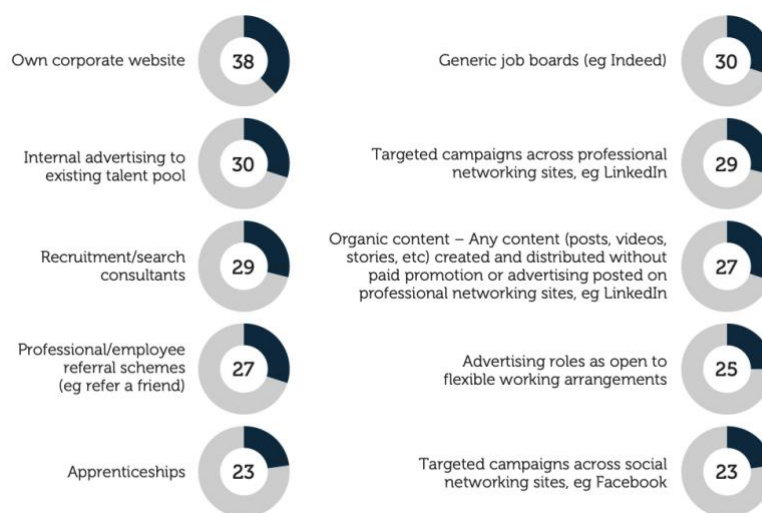


Figura 3.3⁶⁰

⁵⁷ CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT, “Resourcing and talent planning report 2024”, CIPD, <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8662-resource-and-talent-planning-2024-report-web.pdf>, p. 16

⁵⁸ *Engagement*: in italiano: coinvolgimento, <https://www.wordreference.com>

⁵⁹ RATHORE S., *The Impact of AI on Recruitment and Selection Processes: Analysing the Role of AI in automating and enhancing recruitment and selection procedures*, IJGASR, p. 79

⁶⁰ CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT, “Resourcing and talent planning report 2024”, CIPD, <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8662-resource-and-talent-planning-2024-report-web.pdf>, p. 16

L'integrazione consapevole dell'intelligenza artificiale nell'acquisizione dei talenti permette di migliorare l'esperienza dei candidati, garantendo risposte più rapide e un percorso di selezione più fluido. È però necessario affrontare problemi etici riguardanti possibili pregiudizi algoritmici, così da assicurare un monitoraggio costante dei sistemi.⁶¹

Le risorse umane da un lato devono tutelare il benessere dei dipendenti, ma dall'altro, devono garantire che l'organizzazione raggiunga i propri obiettivi. I professionisti HR si trovano a dover gestire problemi etici che oltre ad influenzare il personale, hanno un impatto anche sugli *stakeholder*. Le aziende dovrebbero investire in una gestione etica delle risorse umane perché questo attrae e trattiene talenti così da raggiungere una migliore performance finanziaria, aumentando il vantaggio competitivo.⁶²

Con l'ascesa degli investimenti socialmente responsabili, gli investitori non cercano di ottenere solo rendimenti economici, ma anche rendimenti sociali; inoltre, si pone molta attenzione alla diversità di genere e razziale e l'equità salariale.⁶³

⁶¹ RUKADIKAR A., KHANDELWAL K., WARRIER U., *Reimagining recruitment: traditional methods meet AI interventions. A 20-year assessment (2003-2023)*, Taylor and Francis, p. 14

⁶² PHILLIPS J., *Strategic staffing*, 5^a edizione, Chicago Business Press

⁶³ *Ibidem*

Nell'utilizzo dell'AI la trasparenza è un pilastro etico fondamentale, perché crea fiducia tra gli stakeholder, tramite il rilevamento di errori negli algoritmi AI che, se superati, rendono i sistemi più equi e affidabili. Per migliorare la trasparenza le aziende possono adottare diversi approcci, primo fra tutti l'implementazione di pratiche di governance di dati per assicurare integrità ed equità.⁶⁴

La responsabilità riguarda il dovere delle aziende di rispondere degli effetti derivanti dalle decisioni e azioni dell'intelligenza artificiale. Se non ci fosse "responsabilità" l'AI potrebbe essere utilizzata con lo scopo di danneggiare individui e di favorire ingiustizie sociali.⁶⁵

Per rafforzare la responsabilità nell'era dell'intelligenza artificiale, è richiesta una combinazione tra legge, regolamentazione e cultura aziendale: è necessario creare norme che impongano trasparenza, ed inoltre, è doveroso verificare periodicamente i sistemi al fine di certificare la conformità degli algoritmi.⁶⁶

3.3 IL RUOLO EVOLUTO DELL'HR RECRUITER

Gran parte delle aziende hanno introdotto all'interno delle proprie organizzazioni il reparto "Risorse Umane", che ha il compito di gestire il rapporto tra impresa e

⁶⁴ TENNIN K., RAY S., SORG J., *Cases on AI Ethics in Business*, IGI Global, p 220-221

⁶⁵ *Ibidem*

⁶⁶ *Ibidem*

personale. Nel corso del tempo il ruolo dei recruiter è cambiato e questa evoluzione continua ancora oggi.⁶⁷

Le origini dell'HR Management possono essere datate al XIX secolo; le prime figure dei responsabili del personale sono state create al fine di migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti che, allora, erano sottopagati per le mansioni che svolgevano.⁶⁸

Con la fase successiva, i responsabili del personale hanno iniziato ad incaricarsi del recruiting, della formazione e dell'organizzazione aziendale, analizzando come la pianificazione del lavoro e il morale dei lavoratori potessero massimizzare l'efficienza aziendale.⁶⁹

Successivamente alla Seconda Guerra Mondiale, il lavoro era scarso portando alla nascita dei primi sindacati, che le Risorse Umane si trovarono a dover gestire.⁷⁰

A partire dalla fine degli anni Sessanta del '900 queste figure iniziarono ad occuparsi del reclutamento, della crescita e della fidelizzazione dei dipendenti qualificati, attività che svolgono ancora oggi.⁷¹

⁶⁷ TORRINGTON D., HALL L., TAYLOR S., ATKINSON C., Human Rource Management, 11^a edizione, Person, 2020, p. 12

⁶⁸ Ivi p. 12 - 13

⁶⁹ Ibidem

⁷⁰ Ibidem

⁷¹ Ibidem

Il termine *Human Resource Management* esordì all'interno delle aziende negli anni Ottanta del '900. Con il passare del tempo sempre più imprese iniziarono ad assumere professionisti HR con lo scopo di creare valore compiendo efficacemente ed efficientemente le attività proprie di questo reparto: cercare risorse e formarle, definire il loro salario e coinvolgere i dipendenti.⁷²

In passato, il lavoro delle risorse umane era meno automatizzato rispetto ad oggi, infatti, anche i mezzi di ricerca e selezione sono cambiati rendendo questi processi più veloci. Un tempo, per cercare candidati si utilizzavano annunci cartacei, non le job board, tutti i documenti aziendali venivano conservati negli schedari e non elettronicamente, e le riunioni erano svolte in presenza e non tramite videoconferenze.⁷³

Nell'ultimo periodo, a causa della digitalizzazione, dell'intelligenza artificiale e dell'uso di Big Data, il modo di acquisire talenti è cambiato e con esso sono mutati anche i metodi per identificare, attrarre e selezionare il capitale umano.⁷⁴

⁷² Ivi p. 14

⁷³ RIMASSA A., *Le 5 lenti dell'HR. Ripensare la funzione risorse umane per guidare la People Transformation*, Egea, Milano, 2023

⁷⁴ CRITCHLOW K., TUTTLE L., *Digital transformation in talent acquisition: Modern approaches to recruitment and selection*, International Journal of Research in Human Resource Management, 2025 p. 252 - 253

L'assunzione di talenti nell'era moderna è cambiata notevolmente poiché vengono utilizzati strumenti tecnologici sofisticati e software basati sull'Intelligenza Artificiale.⁷⁵

Anche l'engagement dei candidati è stato perfezionato grazie al supporto dei Chatbots basati su AI che rispondono 24/7 e ai contenuti specifici che tengono alto l'interesse, così da costituire rapporti duraturi e forti tra azienda e dipendenti.⁷⁶

3.4 PROSPETTIVE FUTURE

Le risorse umane sono un reparto aziendale specializzato nella gestione del personale, ma i loro approcci e metodi devono essere modificati in un mondo pervaso da mutevoli infrastrutture digitali, poiché la loro funzione ha un ruolo centrale nei processi di innovazione volti allo sviluppo del capitale umano.⁷⁷

In quest'epoca la vita media si sta allungando sempre di più, proprio per questo motivo all'interno dell'azienda lavorano persone che appartengono a generazioni diverse; perciò, l'HR Management deve essere capace di far superare queste differenze d'età così che i dipendenti lavorino sinergicamente.⁷⁸

⁷⁵ Ibidem

⁷⁶ Ibidem

⁷⁷ FRISON P., SPADAROTTO L., Il Futuro delle Risorse Umane. Come innovarne la gestione generando innovazione, Guerini Next, 2022

⁷⁸ *Ivi*

Il ruolo dell'HR recruiter si è modificato nel tempo e continuerà a cambiare a causa delle evoluzioni continue delle tecnologie, proprio per questo motivo i futuri professionisti HR si dovranno specializzare nell'utilizzo di questi nuovi mezzi. ⁷⁹

L'ambiente di lavoro non è più uno spazio esclusivamente fisico; perciò, recruiter dovrà insegnare ai manager a guidare team virtuali nel lungo periodo, a tutelare la cultura aziendale e mantenere l'engagement dei dipendenti. ⁸⁰

Le Risorse Umane devono diventare strategici all'interno delle aziende, non solo gestendo il personale, ma creando un effettivo valore per l'impresa. L'HR recruiter deve sviluppare competenze comunicative poiché deve favorire il dialogo con tutti i reparti aziendali, al fine intercettare i timori dei dipendenti. Dovrà sviluppare anche strategie di reskilling man mano che i ruoli aziendali diventano sempre più automatizzati e digitali. ⁸¹

Il nuovo reclutatore deve imparare a sfruttare i progressi tecnologici, adoperando intelligenza artificiale e big data al fine di generare valore strategico, quindi sono necessarie nuove competenze tecnologiche. ⁸²

⁷⁹ SCHULTZ C. ET AL., *Beyond Human Resources. Research Paths Towards a New Understanding of Workforce Management Within Organizations*, Intechopen, P. 3 - 4

⁸⁰ Ivi p. 4

⁸¹ *Ibidem*

⁸² *Ibidem*

L'automazione dei compiti sta facendo emergere nuove figure professionali, come il trainer di robot, l'architetto della cultura virtuale e il designer di ecosistemi cyber.⁸³

Il nuovo HR recruiter deve essere resiliente per poter contribuire al cambiamento, così da non dover subire le trasformazioni aziendali.⁸⁴

In questo ultimo capitolo sono stati messi a confronto il recruitment tradizionale con quello digitale. Da questa comparazione si può evincere che, anche se i mezzi digitali garantiscono velocità, il tocco umano è fondamentale per tutelare l'etica del processo.

COMPETENZE DEL NUOVO RECRUITER
Il nuovo recruiter deve: • Saper configurare i software, • Avere la capacità di prevedere tendenze future incrociando i dati; • Familiarizzare con l'IA per migliorare le ricerche dei candidati e personalizzare le comunicazioni; • Monitorare i software per assicurare equità e trasparenza dei dati; • Condurre l'organizzazione attraverso le trasformazioni digitali; • Potenziare le proprie abilità e incentivare i collaboratori a fare lo stesso; • Essere resiliente

⁸³ Ivi p. 5

⁸⁴ Ivi p. 3 - 4

CONCLUSIONE

La ricerca ha come obiettivo la trattazione dell'evoluzione del processo di recruitment e di come le nuove tecnologie rendano i processi di acquisizione del capitale umano più efficienti e rapidi.

Si può osservare che la ricerca dei candidati può essere svolta sia attraverso fonti tradizionali, sia mediante fonti digitali, l'importante è utilizzare quella che ci permette di attrarre le figure ideali ottimizzando i costi e migliorando la *candidate experience*.

Con l'introduzione delle tecnologie, in particolare l'intelligenza artificiale, il ruolo dell'HR Management è sempre più automatizzato. Nonostante i recruiters si avvalgano di algoritmi, essi continuano ad avere lo scopo di guidare il processo di assunzione, garantendo trasparenza.

La ricerca ha inizio con la definizione del processo di reclutamento tradizionale, specificando che per la selezione del candidato possano essere usate fonti e metodologie diverse, l'importante è avvalersi di strumenti che garantiscano la validità e l'economicità degli stessi.

Successivamente, con l'introduzione delle tecnologie nei processi HR, si è potuto evincere che esse velocizzino i recruiter con lo svolgimento delle loro mansioni, aiutandoli con la selezione dei candidati e anche con la realizzazione della *job description*.

Infine, tramite l'analisi degli aspetti etici riguardanti pregiudizi algoritmici, si è dimostrato che una gestione etica delle risorse umane può portare vantaggio competitivo alle aziende, tutelando, al contempo, il benessere dei dipendenti e degli stakeholder.

A causa dei repentini cambiamenti tecnologici è necessaria la creazione di leggi che impongano la trasparenza degli algoritmi e la possibilità, per tutte le imprese, di integrare totalmente al loro interno i sistemi digitali.

Può essere importante incentivare studi che analizzino l'impatto psicologico riguardante l'uso di metodi di selezione digitali, al fine di comprendere come essi influenzino i candidati e i dipendenti. È necessario, altresì, sviluppare dei percorsi di *reskilling* per i professionisti HR, cosicché essi imparino a sfruttare al meglio i nuovi mezzi tecnologici.

Benché la tecnologia venga usata per rendere i processi di assunzione efficienti, da sola, essa non garantisce il successo aziendale, infatti esso dipenderà dalla capacità dei recruiter di far coesistere le persone con le macchine prendendo decisioni in modo etico.

BIBLIOGRAFIA

- ABHISHEK D., *AI in Recruitment: Transforming Talent Acquisition in the Digital Era*, 1^a edizione, Chyren publication
- ACCIU R., *Selezione, reclutamento, formazione*, Youcanprint
- ARMSTRONG M., TAYLOR S., *Armstrong's handbook of human resource management practice. A guide to the theory and practice of people management*, 16^a edizione, KoganPage
- BADOUCH M., BOUTAOUNTE M., *Emerging Technologies for Recruitment Strategy and Practice*, IGI Global Scientific Publishing
- COSTA G., GIANNECCHINI M., *Persone, relazioni e valore*, 4^a edizione, McGraw-Hill, Milano, 2019
- CRITCHLOW K., TUTTLE L., *Digital transformation in talent acquisition: Modern approaches to recruitment and selection*, International Journal of Research in Human Resource Management, 2025
- FRISON P., SPADAROTTO L., *Il Futuro delle Risorse Umane. Come innovarne la gestione generando innovazione*, Guerini Next, 2022
- PHILLIPS J., *Strategic staffing*, 5^a edizione, Chicago Business Press.
- RATHORE S., *The Impact of AI on Recruitment and Selection Processes: Analysing the Role of AI in automating and enhancing recruitment and selection procedures*, IJGASR

RIMASSA A., *Le 5 lenti dell'HR. Ripensare la funzione risorse umane per guidare la People Transformation*, Egea, Milano, 2023

RUKADIKAR A., KHANDELWAL K., WARRIER U., *Reimagining recruitment: traditional methods meet AI interventions. A 20-year assessment (2003-2023)*, Taylor and Francis

SCHULTZ C. ET AL., *Beyond Human Resources. Research Paths Towards a New Understanding of Workforce Management Within Organizations*, Intechopen

SURESH C., GANESH BABU M., SOMANI P., NAGARJUNA B., *Business environment and technological innovation – emerging trends*, Archers & Elevators Publishing House

TENNIN K., RAY S., SORG J., *Cases on AI Ethics in Business*, IGI Global

TORRINGTON D., HALL L., TAYLOR S., ATKINSON C., *Human Resource Management*, 11^a edizione, Pearson, 2020

WADDILL D., MARQUARDT M., *The e-HR Advantage. The complete book for technology-enabled human resources*, John Murray Business

SITOGRAFIA

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT,
“Resourcing and talent planning report 2024”, *CIPD*,

<https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8662-resource-and-talent-planning-2024-report-web.pdf>

HR LINK, “La selezione del personale e le nuove tendenze”, <https://www.hr-link.it/selezione-del-personale-e-nuove-tendenze/>

LINKEDIN CORPORATION, “LinkedIn recruiter”,
<https://business.linkedin.com/it-it/talent-solutions/recruiter#search>

VOCABOLARIO TRECCANI Istituto della Enciclopedia Italiana
<https://www.treccani.it/vocabolario/>

WORDREFERENCE: <https://www.wordreference.com>