



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia e Commercio

Intelligenza artificiale e Recruiting
Opportunità e limiti

Artificial Intelligence and Recruiting
Opportunities and Limits

Relatore:
Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:
Erika Gallo Casserino

Anno Accademico 2024/2025

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1 – IL RECRUITING E L’INTELLIGENZA ARTIFICIALE	
1.1 Il ruolo delle risorse umane in azienda	6
1.2 Il reclutamento e la selezione: strumenti e rischi	8
1.3 Definizione e tipologie di intelligenza artificiale	13
1.3.1 Cos’è l’intelligenza artificiale	13
1.3.2 I diversi criteri di classificazione	15
1.4 Le applicazioni dell’intelligenza artificiale nel campo delle risorse umane	17
1.4.1 Applicant Tracking Systems (ATS) avanzati	18
1.4.2 Chatbot per la gestione dei candidati	20
1.4.3 Strumenti di video-intervista con analisi comportamentale	22
CAPITOLO 2 – OPPORTUNITA’ E LIMITI	25
2.1 Vantaggi e svantaggi dell’intelligenza artificiale nel settore HR	25
2.1.1 Aumento dell’efficienza, dell’accuratezza e dell’esperienza complessiva	27
2.1.2 Limiti e sfide che possono emergere	28
2.2 Le implicazioni etiche e legali dell’intelligenza artificiale nel reclutamento	30
2.2.1 Rischi di bias e discriminazione algoritmica	30
2.2.2 Etica e responsabilità delle imprese nell’uso dell’intelligenza artificiale	31
2.3 Le prospettive future	34
CONCLUSIONI	36
BIBLIOGRAFIA	38
SITOGRAFIA	41
RINGRAZIAMENTI	42

INTRODUZIONE

L'intelligenza artificiale (IA) è un settore estremamente promettente e in continua evoluzione che ha aperto nuove frontiere in numerosi settori; quello del recruiting non fa eccezione. Con l'evoluzione delle tecnologie digitali, le aziende hanno iniziato ad attuare soluzioni basate sull'IA per rendere più efficienti e mirati i processi di selezione e reclutamento del personale.

L'adozione di strumenti come il machine learning, l'elaborazione del linguaggio naturale (NLP) e gli algoritmi predittivi ha portato significativi cambiamenti, offrendo una vasta gamma di opportunità per migliorare l'efficacia del processo di selezione.

Grazie all'intelligenza artificiale, le imprese possono, ad esempio, automatizzare lo screening dei curriculum, ridurre i tempi di selezione e migliorare l'accuratezza nell'identificare candidati con le competenze giuste. Inoltre, l'IA consente di analizzare grandi volumi di dati in tempi molto rapidi, individuando pattern che potrebbero sfuggire all'attenzione di un selezionatore umano. Ciò non solo ottimizza il processo di reclutamento, ma permette anche alle aziende di ottenere un vantaggio competitivo, adattandosi con maggiore rapidità alle mutevoli esigenze del mercato del lavoro.

Tuttavia, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nel processo di recruiting non è privo di sfide e limiti. Primo fra tutti, la questione etica: l'utilizzo di algoritmi, se non opportunamente progettato, può portare a bias algoritmici, ovvero pregiudizi nei dati su cui l'IA stessa è addestrata. Questi bias possono riprodurre e amplificare disuguaglianze già presenti nella società, influenzando negativamente la selezione dei candidati e compromettendo la diversità all'interno delle organizzazioni. Inoltre, l'automazione del recruiting potrebbe

ridurre il contatto umano, elemento che spesso gioca un ruolo fondamentale nel favorire una selezione equa e nella costruzione di un rapporto di fiducia tra candidato e azienda. C'è il rischio che un uso eccessivo dell'intelligenza artificiale porti ad un "approccio meccanicistico" della selezione, dove i candidati vengono valutati principalmente sulla base di criteri numerici e automatizzati, trascurando aspetti più complessi e umani del processo.

Dunque, in questo contesto l'intelligenza artificiale può essere un potente alleato, ma solo se integrata con la giusta attenzione alle implicazioni etiche, sociali e psicologiche legate alla gestione del capitale umano. È fondamentale che le organizzazioni non perdano di vista l'importanza dell'empatia, della comprensione e del giudizio umano, che sono essenziali per un processo di selezione veramente inclusivo e centrato sulla persona. Inoltre, è necessario un continuo monitoraggio e affinamento degli algoritmi, per garantire che i sistemi basati sull'IA siano sempre più giusti, equi e trasparenti.

In questo studio, tratteremo i temi sopra riportati esplorando nel primo capitolo il settore del recruiting e il termine "intelligenza artificiale", esaminandone tutti gli aspetti più determinanti. Analizzeremo, poi, le principali applicazioni dell'IA nel campo delle risorse umane, analizzando come queste possano ottimizzare i processi e migliorare l'efficacia delle selezioni. Il secondo capitolo, invece, sarà incentrato sulle conseguenze portate dall'intelligenza artificiale; si andrà a cogliere l'importanza dell'esistenza di un delicato equilibrio tra i vantaggi che l'IA può portare nel migliorare l'efficienza e la precisione del recruiting, e i rischi che ne derivano in termini di equità, trasparenza e deumanizzazione del processo.

CAPITOLO 1 – IL RECRUITING E L’INTELLIGENZA ARTIFICIALE

1.1 Il ruolo delle risorse umane in azienda

Le risorse umane, conosciute anche come HR (Human Resources), rappresentano un settore essenziale all’interno delle aziende, responsabile della gestione di tutto ciò che riguarda il personale. Il termine “risorse umane”¹, infatti, indica l’insieme delle persone che in diversi modi prestano la propria attività presso un’azienda; più nel dettaglio, è anche da considerare come l’insieme di competenze e professionalità apportate dai membri dello staff al processo produttivo.

Il ruolo delle HR è fondamentale per ogni tipo di impresa, in quanto contribuisce in modo significativo alla produttività e all’efficienza delle organizzazioni.

L’ufficio Risorse Umane, insieme al management aziendale², ha il compito di individuare i profili adeguati, selezionare i curriculum attraverso sistemi digitali e analogici, valutare i candidati e occuparsi di tutte le pratiche burocratiche necessarie all’assunzione.

Inoltre, si occupa della crescita e della formazione del personale, dell’eventuale loro ricollocazione in altri settori del processo produttivo e della gestione reclami, maternità ed altre questioni utili alla valorizzazione delle professionalità. Questo avviene nell’ottica di ottimizzare l’organizzazione aziendale complessiva.

¹ Il termine fu utilizzato per la prima volta da Raymond Miles per sottolineare il cambiamento nelle aziende avvenuto con il superamento delle vecchie teorie organizzative, basate sul taylorismo, che inducevano a sottoporre gli individui a controlli rigidi e a pretendere il rispetto rigoroso di norme e procedure.

² Il management aziendale è l’insieme delle attività, dei processi e delle competenze utilizzati per pianificare, organizzare, dirigere e controllare le risorse di un’azienda al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

La gestione del personale è un ambito sempre più complesso, che richiede creatività, motivazione e professionisti altamente qualificati, in grado di rispondere alle particolari esigenze aziendali.

Nonostante ciò, è sorprendente quanto spesso si sottovaluti l'importanza della gestione delle risorse umane. Viviamo in una società improntata all'immediatezza, in cui i risultati devono essere tangibili nel breve termine. Tuttavia, la formazione e lo sviluppo dei collaboratori richiedono tempo.

Le risorse umane devono essere guidate lungo un percorso di crescita che inevitabilmente include errori, fondamentali per l'apprendimento e il miglioramento. Questo processo richiede impegno, pazienza, ma anche investimenti significativi in termini di costo e tempo. Solo così è possibile costruire un team competente e allineato agli obiettivi strategici dell'azienda.

Oltre all'importanza di un ufficio HR efficiente, è essenziale pianificare strategie adeguate per definire al meglio gli incarichi e le responsabilità del personale. Senza una strategia strutturata che coinvolga lo sviluppo dei dipendenti, la crescita dell'azienda potrebbe rallentare con conseguenze negative in tutti i suoi ambiti.

In questo contesto, diventa fondamentale avere un ufficio HR capace di monitorare costantemente lo stato del personale, riconoscerne le peculiarità³ e implementare strategie efficaci per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Ad esempio, recenti studi evidenziano la necessità per le aziende di attuare strategie di gestione delle risorse umane sempre di più “a misura d'uomo”. Queste strategie devono garantire un ambiente professionale stimolante e coinvolgente, buone prospettive di carriera e un giusto equilibrio

³ Per peculiarità si intendono le caratteristiche uniche dei dipendenti, come le loro singole competenze, esperienze, valori e diversità.

tra vita privata e lavorativa. Oggi, infatti, i singoli lavoratori non sono più considerati elementi intercambiabili, ma come un insieme di competenze, conoscenze e abilità che deve essere preservato.

In definitiva, la gestione delle risorse umane non può più essere considerata un semplice compito amministrativo, bensì un pilastro strategico per il successo di un'azienda.

1.2 Il reclutamento e la selezione: strumenti e rischi

Il termine “recruiting”, in italiano “reclutamento”, indica l'insieme delle attività e dei processi volti a inserire nuovi membri in un'azienda. Questo processo può avvenire anche in assenza di un'esigenza immediata, poiché per le organizzazioni è fondamentale mantenere aggiornato l'archivio delle candidature. Avere a disposizione un insieme di aspiranti con le competenze desiderate, facilmente contattabili e pronti per un rapido inserimento, rappresenta infatti un valore strategico.

L'obiettivo principale del recruiting è individuare persone che, per competenze, esperienza e personalità, risultino idonee a ricoprire un determinato ruolo. Al tempo stesso, il processo mira a promuovere diversità e inclusione, favorendo un ambiente aziendale equilibrato e innovativo. Un reclutamento efficace contribuisce inoltre a ridurre il turnover⁴, migliorando così la produttività e l'efficienza, e accresce la soddisfazione dei dipendenti, attraverso la creazione di team solidi e motivati.

Trovare il talento giusto, tuttavia, non è semplice. Servono competenze specifiche, una pianificazione accurata e una profonda conoscenza delle esigenze organizzative.

⁴ Il turnover dei dipendenti si riferisce al tasso con cui essi lasciano un'azienda e vengono sostituiti da nuovi assunti. Può essere causato da diversi fattori, come licenziamenti, dimissioni volontarie o pensionamenti.

Una selezione errata può avere conseguenze significative, come squilibri nei team di lavoro o l'inserimento di risorse inadatte. Per questo, è essenziale dedicare il giusto tempo e la giusta attenzione ad ogni fase del processo, evitando approcci superficiali: sostenere colloqui frettolosi o avere una scarsa preparazione possono portare a errori che, nel lungo termine, risultano costosi sia in termini economici che di performance aziendale⁵.

Il recruiting non è un'attività che si può improvvisare, richiede esperienza, metodo e una preparazione accurata; deve perciò essere condotto con professionalità.

Nell'ambito di una strategia di talent management⁶, un reclutamento ben strutturato deve prevedere diversi passaggi che vanno dalla definizione del profilo ricercato, allo screening dei curriculum, ai colloqui ed infine, alla proposta contrattuale al candidato selezionato.

Andando nel dettaglio, le fasi di una strategia di reclutamento di successo sono:



1. Analisi delle esigenze aziendali

Si tratta della valutazione della posizione vacante attraverso il confronto con il management. Questa fase richiede la definizione precisa delle caratteristiche del ruolo, coinvolgendo responsabili di reparto, futuri colleghi ed altre figure chiave per far coincidere le aspettative e identificare responsabilità, sfide e obiettivi. Si procede quindi alla creazione di un profilo del candidato ideale, andando a distinguere tra requisiti essenziali e preferibili⁷ per rendere la selezione più flessibile. Infine, per

⁵ La performance aziendale può essere definita come il risultato di un soggetto, che sia un individuo o un team, nell'esecuzione di un particolare compito o attività in un definito intervallo di tempo.

⁶ Una strategia di talent management occorre per individuare, attrarre, motivare e trattenere i talenti all'interno dell'azienda.

⁷ I requisiti essenziali rappresentano caratteristiche senza le quali un candidato non può essere considerato idoneo, mentre quelli preferibili sono elementi desiderabili ma non indispensabili

garantire chiarezza e oggettività, il profilo deve essere basato su criteri misurabili (ad esempio, anni di esperienza o competenze tecniche)

2. Scelta dei canali

I canali possono essere:

- Interni: coinvolgendo il personale già presente in azienda o consultando il database di candidature spontanee⁸;
- Esterni: che consentono di integrare nuove competenze e valori. I canali esterni includono contatti diretti con i candidati o con intermediari come scuole, università e associazioni.

Se l'azienda preferisce operare autonomamente, può utilizzare annunci sui media tradizionali o piattaforme web.

3. Screening curriculare

Viene fatta una valutazione con lo scopo di restringere il numero dei candidati convocati, bilanciando costi e benefici. Questa fase richiede l'identificazione di requisiti minimi⁹ per il ruolo e l'ordinamento dei curricula in base alla coerenza con il profilo ricercato. Per i candidati che superano positivamente lo screening, il reclutamento si conclude con la convocazione al momento successivo del processo di selezione, che generalmente avviene tramite una chiamata telefonica.

⁸ Il "database di candidature spontanee" si riferisce ad un archivio di **curriculum vitae** inviati da candidati che, pur non avendo visto un'offerta di lavoro specifica, si sono comunque candidati spontaneamente per lavorare nell'azienda.

⁹ Alcuni esempi di requisiti minimi: titolo di studio, esperienza lavorativa, disponibilità, idoneità fisica, ecc.

4. Colloquio di lavoro

Rappresenta una fase chiave per la quale è importante prepararsi adeguatamente con domande e prove pratiche. Durante l'incontro, il recruiter¹⁰ deve creare un'atmosfera accogliente e professionale, presentare in modo chiaro l'azienda e la posizione offerta, promuovere l'employer brand¹¹ e raccogliere dati strutturati sulla persona candidata. È fondamentale ascoltare attivamente, osservare il linguaggio del corpo e stimolare il candidato a raccontare esperienze passate o a riflettere su situazioni ipotetiche. L'obiettivo finale è valutare il carattere, il mindset, i valori della persona candidata, le competenze (capacità di adattamento, problem solving, attitudine al lavoro in team), la motivazione e le aspettative personali e professionali.

5. Valutazione dei candidati

Nel processo di selezione si va ad identificare i candidati che non solo soddisfano i requisiti tecnici, ma che risultano anche adatti alla cultura e alle esigenze aziendali.

Nello specifico, la valutazione delle competenze coinvolge la verifica delle abilità specifiche richieste per la posizione; l'adattabilità, invece, si riferisce alla capacità di apprendere rapidamente e affrontare nuove sfide con flessibilità.

Esistono diversi metodi di valutazione dei candidati, ciascuno dei quali offre vantaggi specifici, ad esempio possono essere utilizzati test per misurare competenze tecniche, abilità cognitive e personalità, oppure prove pratiche che consentono ai candidati di dimostrare le loro abilità in un ambiente simile a quello di lavoro.

¹⁰ Il recruiter, detto anche esperto di reclutamento, o consulente di selezione, ha un ruolo fondamentale all'interno di un'organizzazione: si occupa infatti di mediare tra le esigenze specifiche di un'impresa e i talenti disponibili sul mercato del lavoro.

¹¹ L'employer brand è l'immagine e la reputazione di un'azienda come datore di lavoro, ossia come essa viene percepita dai dipendenti attuali e da quelli potenziali. Rappresenta l'insieme dei valori, della cultura aziendale e delle esperienze che l'azienda offre ai suoi dipendenti.

6. Selezione finale e Assunzione

Dopo aver confrontato i risultati delle interviste e verificato le referenze, si stila una classifica dei candidati. L'offerta di lavoro viene fatta alla persona in cima alla graduatoria, includendo dettagli su retribuzione, benefit e condizioni contrattuali. In caso di rifiuto, si passa al candidato successivo. Una volta accettata l'offerta, si procede con la firma del contratto, che definisce le aspettative reciproche tra azienda e dipendente.

Durante il processo però, i selezionatori possono incorrere in alcuni errori. Tra i più significativi possiamo trovare:

- Effetto alone: si esprime un giudizio sulla persona facendosi influenzare completamente da una sua singola caratteristica;
- Effetto indulgenza: valutazione superficiale della persona candidata per esigenza dell'azienda di occupare il posto vacante;
- Effetto framing: si crede di avere già un quadro definito del candidato, magari sulla base del CV attentamente letto. Questo porterà a porre domande molto specifiche in modo da indirizzare la sua risposta verso l'idea che il reclutatore si è fatto. La conseguenza è che la persona dirà ciò che ci si vuol sentir dire, il che non necessariamente corrisponderà alla realtà.

Questi errori possono portare a falsi positivi, ossia assunzioni inadatte al contesto, o falsi negativi, cioè il mancato inserimento di candidati che in seguito dimostreranno di avere delle capacità che l'azienda non è stata in grado di vedere.

1.3 Definizione e tipologie di intelligenza artificiale

1.3.1 Cos'è l'intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale (IA) è un ramo dell'informatica che si occupa dello sviluppo di sistemi in grado di eseguire compiti che, normalmente, richiedono intelligenza umana, come l'apprendimento, l'adattamento e la presa di decisioni in modo autonomo.

L'essenza dell'IA non mira a replicare il funzionamento del cervello umano, bensì a progettare sistemi capaci di svolgere compiti specifici con efficienza. Grazie a questa versatilità, l'intelligenza artificiale si è affermata come uno strumento estremamente potente in molteplici settori.

Le sue fondamenta sono costituite da tecnologie e concetti fondamentali, tra cui gli algoritmi: insiemi di istruzioni che consentono alle macchine di risolvere problemi complessi, come il riconoscimento di immagini o la navigazione. Grazie all'elaborazione di grandi quantità di dati e alla potenza degli algoritmi, l'IA sta trasformando il modo in cui viviamo e lavoriamo.

La storia dell'intelligenza artificiale attraversa secoli di teorie e decenni di innovazioni tecnologiche. L'idea di macchine pensanti ha radici nei miti e nelle leggende, ma si concretizza solo nel XX secolo.

Negli anni '50, il matematico britannico Alan Turing gettò le basi teoriche per lo sviluppo dell'intelligenza artificiale moderna. In un articolo¹² considerato una pietra miliare dell'informatica, Turing si interrogò sulla possibilità che una macchina potesse manifestare forme di pensiero. Consapevole dell'ambiguità dei termini “macchina” e “pensare”, egli riformulò il quesito ideando un procedimento per valutare se una macchina potesse essere

¹² “Computing Machinery and Intelligence” nella rivista filosofica Mind

distinta o meno da un essere umano in una conversazione scritta. Nacque così il Test di Turing: in questo esperimento, un individuo comunica con due interlocutori, uno umano e uno artificiale, senza sapere chi sia chi. Se l'osservatore non riesce a distinguere tra i due, la macchina può essere considerata intelligente.

Pochi anni dopo, nel 1956, durante una conferenza al Dartmouth College, fu coniato il termine "intelligenza artificiale", segnando la nascita ufficiale di questo campo di studio. I primi successi pratici raggiunti, come i programmi capaci di giocare a scacchi, erano ancora limitati perché privi di capacità di apprendimento o adattamento autonomo.

Il vero salto di qualità avvenne tra gli anni '90 e 2000, grazie all'aumento della potenza di calcolo e alla crescente disponibilità di dati. Tecnologie avanzate come ChatGPT, sviluppato da OpenAI, sono esempi concreti degli straordinari progressi raggiunti. Questo sistema, specializzato nell'elaborazione del linguaggio naturale, dimostra come l'IA sia ormai capace di comprendere e interagire con le persone in modo naturale e umano.

Ogni tappa nella storia dell'IA ha spinto oltre i limiti di ciò che si pensava possibile. Da semplici programmi per il gioco degli scacchi, l'intelligenza artificiale si è evoluta fino a creare sistemi in grado di imparare, adattarsi e persino generare contenuti, trasformando il modo in cui interagiamo con la tecnologia e definendo un futuro ricco di innovazioni sorprendenti.

1.3.2 I diversi criteri di classificazione

Le intelligenze artificiali possono essere classificate in base a tre criteri principali: capacità, funzionalità e tecnologie utilizzate.

1. Classificazione per Capacità

- IA Debole (o Stretta): è in grado di gestire una gamma ristretta di parametri e situazioni. Alcuni esempi possono essere gli assistenti vocali (Siri, Alexa), i sistemi di raccomandazione (Netflix) e i software di traduzione (Google Translate).
- IA Forte (o Generale): teorizzata per simulare l'intelligenza umana, è in grado di adattarsi a molteplici situazioni. Attualmente è ancora ipotetica e non trova applicazioni concrete.
- Superintelligenza Artificiale (ASI): altrettanto ipotetica, questo livello di intelligenza supererebbe le capacità umane in tutti i campi.

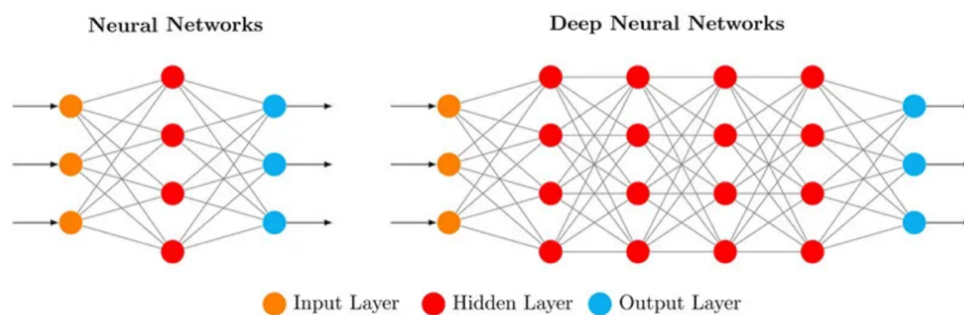
2. Classificazione per Funzionalità

- IA Reattiva: è in grado di rispondere, in modo autonomo, ad input esterni, ma è priva di memoria storica e di comprensione del contesto. Un esempio è dato dagli algoritmi di scacchi che decidono le mosse sulla base della situazione attuale.
- IA a Memoria Limitata: può apprendere dal passato e migliorare le prestazioni. Ad esempio, i modelli di ML, che usano dati passati per fare previsioni future ed assumere decisioni su tale base
- Teoria della Mente: IA capace di comprendere le emozioni umane e il contesto sociale. Ad oggi rimane ipotetica.
- Autocoscienza: l'IA è dotata di auto-consapevolezza ed è in grado di riflettere sul proprio stato e sulle proprie esperienze. Si tratta di un livello del quale, attualmente, si discute solo in ambito scientifico.

3. Classificazione per Tecnologie e Modelli

- Machine Learning (ML): algoritmi che migliorano autonomamente identificando schemi nei dati, senza essere esplicitamente programmati. Esempi: sistemi di raccomandazione (Spotify, Netflix).
- Deep Learning (DL): una branca avanzata del ML che utilizza reti neurali artificiali a più strati per analizzare dati complessi (Figura 1). Ad esempio, il riconoscimento facciale sugli smartphone.
- IA Generativa: creazione di contenuti originali come testi, immagini e musica, sfruttando modelli avanzati di machine learning. Un esempio può essere DALL-E.
- Elaborazione del Linguaggio Naturale (NLP): tecnologie come ChatGPT che consentono ai computer di comprendere e rispondere al linguaggio umano.

Figura 1 - Reti neurali artificiali a più strati



1.4 Le applicazioni dell'intelligenza artificiale nel campo delle risorse umane

Nonostante l'intelligenza artificiale continui a fare notizia per le sue applicazioni consumer¹³, principalmente grazie alla creazione di testi e immagini generate dall'IA, il suo utilizzo in ambito aziendale sta crescendo rapidamente. In particolare, nel settore delle risorse umane, l'IA si rivela una soluzione ideale per gestire l'enorme quantità di dati prodotti e analizzati dai team HR.

Le principali aree di impatto dell'IA includono il recruiting, la gestione dei talenti e l'employee experience.

Nel recruiting, l'intelligenza artificiale supporta attività come lo screening automatizzato dei candidati e la riduzione dei pregiudizi, rendendo il processo più efficiente e inclusivo.

Nella gestione dei talenti, l'IA consente di trattenere e valorizzare i migliori professionisti, fornendo insight¹⁴ tempestivi basati sui dati. Questi guidano i responsabili aziendali attraverso tutte le fasi del ciclo di vita del dipendente: dall'onboarding personalizzato, alla formazione, fino allo sviluppo delle competenze.

Per l'employee experience, le aspettative dei dipendenti crescono rapidamente, rendendo sempre più complessa la creazione di esperienze positive. Uno studio globale¹⁵ evidenzia che su 1000 decision-maker aziendali¹⁶, tre quarti degli intervistati intende aumentare gli investimenti in IA e Machine Learning per migliorare questo aspetto cruciale.

¹³ Le applicazioni consumer sono software o servizi progettati per l'uso da parte di individui, piuttosto che per aziende o organizzazioni. Si rivolgono direttamente ai consumatori finali e spesso mirano a soddisfare esigenze personali, intrattenimento, comunicazione, acquisti, gestione della vita quotidiana o altre attività di uso comune. Ad esempio, social media, streaming, e-commerce, ecc.

¹⁴ Informazioni significative

¹⁵ Studio condotto da Workday, secondo il report "*QI dell'AI: insight sull'intelligenza artificiale in azienda*"

¹⁶ Per decision-maker si intende un responsabile delle decisioni aziendali, ovvero una persona che ha l'autorità di prendere decisioni su una determinata area o un particolare argomento.

L'evoluzione tecnologica sta trasformando il settore delle risorse umane e tra le soluzioni più innovative spiccano gli Applicant Tracking Systems (ATS) avanzati, i chatbot per la gestione dei candidati e gli strumenti di video-intervista con analisi comportamentale.

Questi strumenti non solo migliorano l'efficienza operativa dei recruiter, ma introducono nuove possibilità per analizzare le competenze e le caratteristiche dei candidati in modo più approfondito e oggettivo.

Tuttavia, è fondamentale considerare sia i benefici che le sfide legate all'uso di questi approcci.

1.4.1 Applicant Tracking Systems (ATS) avanzati

Gli Applicant Tracking System (ATS) sono software progettati per gestire l'intero processo di recruiting in modo organizzato ed efficace, dalla pubblicazione delle offerte di lavoro fino all'analisi dettagliata delle candidature. Grazie all'uso dell'intelligenza artificiale, gli ATS non solo identificano i candidati più idonei in base alle competenze e alle esperienze, ma ottimizzano il lavoro dei recruiter, riducendo significativamente il tempo necessario per individuare i migliori profili.

Quando un curriculum viene sottoposto alla scansione di un ATS, il software analizza le parole chiave per verificare la corrispondenza tra le competenze e le esperienze del candidato e i requisiti del ruolo offerto, con l'obiettivo di eliminare i candidati non idonei.

Gli ATS si stanno evolvendo rapidamente: le versioni più avanzate includono sistemi di intelligenza artificiale che consentono ai professionisti di concentrarsi sempre di più sull'esperienza dei candidati e di migliorare la qualità delle assunzioni.

Per le aziende, in particolare quelle di medie e grandi dimensioni, gestire manualmente centinaia di curriculum ricevuti in risposta ad un'offerta di lavoro sarebbe un compito troppo

dispendioso in termini di tempo e risorse. È per questo che molte grandi aziende ed un numero crescente di piccole imprese scelgono di affidarsi a software di reclutamento che consentono ai recruiter di focalizzarsi sui profili più promettenti, anziché esaminare manualmente ogni singolo curriculum ricevuto.

Dunque, gli ATS avanzati offrono numerosi vantaggi, migliorando metriche fondamentali come tempo, costo e qualità del candidato.

Scendendo nel dettaglio, ci sono ulteriori vantaggi ricollegabili a questi software:

- Gestione semplificata del processo di recruiting: un ATS integra tutte le fasi del processo di assunzione in un'unica piattaforma, evitando ai recruiter di dover passare da una schermata all'altra. Questo consente di tracciare, monitorare e ottimizzare ogni aspetto del processo.
- Possibilità di diffondere l'offerta: gli ATS permettono di pubblicare le offerte di lavoro contemporaneamente su più piattaforme con un solo click e di gestire in modo organizzato le candidature in arrivo.
- Assistenza nella ricerca dei candidati: automatizzano le attività manuali ripetitive come l'invio di aggiornamenti, la pianificazione dei colloqui e altre operazioni amministrative, liberando tempo per concentrarsi sui candidati più promettenti.
- Creazione di un database interno: un ATS permette di costruire un archivio centralizzato delle risorse, includendo la storia completa dei candidati fino all'assunzione, accessibile in pochi click ogni volta che serve.
- Miglioramento dell'employer branding: i software ATS offrono la possibilità di personalizzare il layout, integrandolo perfettamente con il sito web aziendale e con l'immagine del brand. Inoltre, migliorano l'esperienza del candidato, contribuendo ad accrescere la reputazione dell'azienda e la sua capacità di attrarre i migliori talenti.

Con l'adozione di un Applicant Tracking System, le aziende possono ridefinire il loro approccio al recruiting, rendendolo più strategico, efficace e centrato sulle persone. In un'era in cui il tempo e la qualità delle decisioni sono cruciali, gli ATS non sono solo un supporto tecnologico, ma un alleato indispensabile per attrarre e selezionare i talenti migliori.

1.4.2 Chatbot per la gestione dei candidati

I chatbot sono software progettati per simulare conversazioni con i candidati attraverso piattaforme come siti web aziendali, applicazioni di messaggistica o social network professionali. La loro funzione principale è automatizzare e semplificare l'interazione iniziale con i candidati, rispondendo a domande frequenti, raccogliendo informazioni preliminari e guidandoli nel processo di candidatura.

Ad esempio, un candidato potrebbe chiedere informazioni su una posizione aperta, sui requisiti richiesti o sullo stato della sua candidatura: un chatbot, disponibile 24 ore su 24, può fornire risposte immediate, migliorando l'esperienza del candidato e riducendo il carico di lavoro del team di risorse umane.

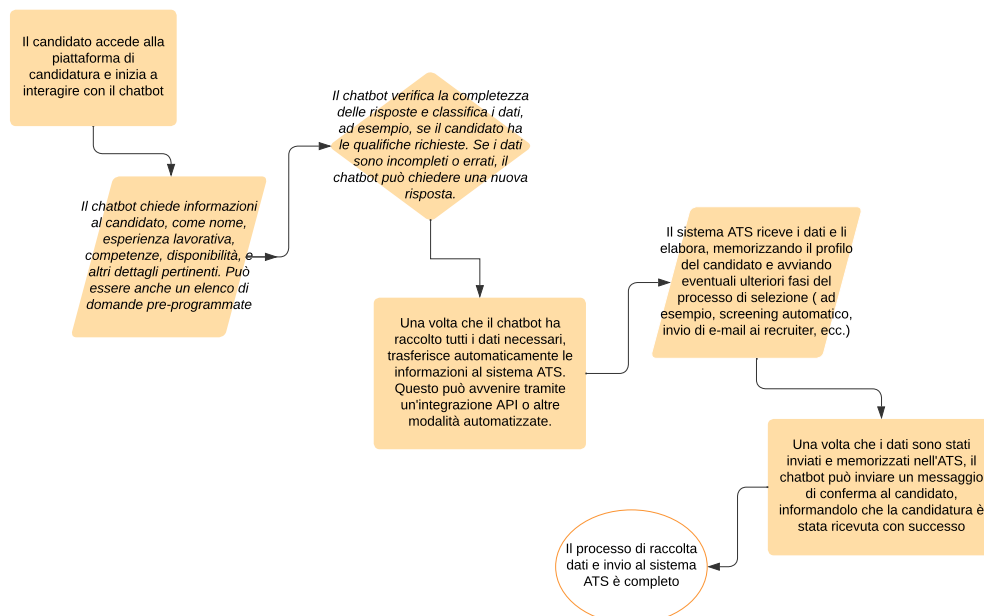
Uno dei principali vantaggi dei chatbot è la loro capacità di gestire un elevato volume di interazioni simultanee. In un contesto in cui le aziende ricevono centinaia, se non migliaia, di candidature per una singola posizione, i chatbot possono rispondere in tempo reale alle richieste dei candidati, eliminando la necessità di intervento umano per compiti ripetitivi.

Inoltre, i chatbot possono migliorare ulteriormente l'esperienza del candidato. Rendendo il processo di candidatura più fluido e accessibile, forniscono risposte immediate a dubbi e domande, e possono guidare i candidati attraverso le varie fasi, suggerendo modifiche al CV o offrendo consigli su come prepararsi per un colloquio.

La disponibilità costante dei chatbot rappresenta un vantaggio significativo: i candidati non devono attendere giorni per ricevere una risposta, il che accresce la percezione di efficienza e professionalità da parte dell'azienda.

Infine, molti chatbot sono progettati per integrarsi con i sistemi di Applicant Tracking System (ATS), creando un ecosistema fluido e integrato per la gestione dei candidati. Ad esempio, un chatbot può raccogliere dati dai candidati e trasferirli direttamente nell'ATS dell'azienda, riducendo gli errori manuali e ottimizzando il flusso di lavoro.

Figura 2 – Trasferimento dati da un chatbot all'ATS



I chatbot più evoluti non si limitano a rispondere a domande o raccogliere informazioni, ma sono dotati di funzionalità avanzate che li rendono strumenti altamente versatili.

Nonostante i numerosi vantaggi, l'utilizzo dei chatbot nella gestione dei candidati presenta alcune sfide. Se mal progettati, i chatbot potrebbero fornire risposte generiche o poco empatiche, alienando i candidati invece di attrarli. Inoltre, non sono sempre in grado di gestire domande complesse o situazioni che richiedono un intervento umano. Alcuni

candidati, soprattutto quelli meno abituati alle tecnologie digitali, potrebbero preferire un contatto diretto con un recruiter.

Pertanto, è fondamentale che le aziende bilancino l'automazione con il tocco umano, garantendo un'esperienza positiva per i candidati e preservando l'aspetto relazionale del processo di selezione. Se utilizzati in modo strategico e integrato, i chatbot possono diventare un alleato prezioso per attrarre, coinvolgere e gestire i migliori talenti.

1.4.3 Strumenti di video-intervista con analisi comportamentale

Gli strumenti di video-intervista con analisi comportamentale sono piattaforme avanzate di reclutamento che combinano la tecnologia di intervista video con l'intelligenza artificiale (IA) per valutare i candidati non solo sulla base delle loro risposte verbali, ma anche attraverso l'analisi del comportamento non verbale.

Questa modalità viene utilizzata durante la cosiddetta fase di preselezione, quando, anziché contattare il candidato telefonicamente, si preferisce un primo incontro tramite video. È una soluzione comoda sia per l'HR, che deve incontrare molte persone nella stessa giornata e riesce così a gestire meglio i tempi, sia per il candidato, che non solo si sente più a suo agio perché può collegarsi da casa o da un ambiente familiare, ma evita di spostarsi se si trova a chilometri di distanza dalla sede principale dell'azienda.

Il video-colloquio, tuttavia, non è la soluzione ideale solo in fase di preselezione, ma anche nelle fasi più avanzate del processo di ricerca e selezione del personale.

Questo tipo di colloquio può svolgersi in modalità e con tempistiche molto differenti, avvalendosi di vari strumenti, come Zoom, Microsoft Teams o Google Meet.

Durante l'intervista, il candidato risponde a una serie di domande predefinite o poste da un intervistatore umano. Mentre il candidato parla, l'algoritmo del software analizza vari aspetti

della sua performance, valutando sia il comportamento verbale (chiarezza delle risposte, ricchezza del vocabolario, ecc.), sia il comportamento non verbale (espressioni facciali, linguaggio del corpo, tono di voce, ecc.), confrontandoli con parametri predefiniti.

Esistono anche i cosiddetti video-colloqui in differita: HR e candidato hanno tempistiche diverse e, chi si è proposto per una determinata posizione, può essere invitato a rispondere in video a un questionario precedentemente compilato, nel momento più congeniale e utilizzando il mezzo che preferisce: computer, tablet o smartphone. Il questionario può essere inviato via e-mail e il candidato risponde via video alle domande, oppure si può programmare una video-intervista automatizzata, in cui il candidato risponde a domande poste dalla piattaforma.

Gli strumenti di video-intervista offrono numerosi vantaggi, tra cui:

- Risparmio di tempo e iter di selezione più veloce

La piattaforma consente di monitorare quanto tempo è trascorso dall'inizio della conversazione, e si osserva che superare i 30 minuti in un colloquio video può essere controproducente.

- Riduzione dei bias umani

Offrono un'analisi imparziale del candidato e delle risposte.

- Valutazione olistica del candidato

Integra aspetti come la gestione dello stress, l'empatia e la sicurezza in sé stessi.

- L'azienda diventa più attraente per i candidati passivi

Se un dipendente impiegato full-time fatica a ritagliarsi ore per un colloquio fisico, è invece più facile che trovi qualche minuto in pausa pranzo o la sera per affrontare un video-colloquio, sia in tempo reale che in differita.

- L'impresa diventa più all'avanguardia

Un'azienda che utilizza nuove tecnologie e piattaforme funzionali si posiziona come un'azienda all'avanguardia.

Tuttavia, esistono anche dei limiti da considerare. Se i modelli su cui si basano questi strumenti fossero addestrati con dati distorti, potrebbero perpetuare pregiudizi. Inoltre, alcuni candidati potrebbero percepire questi strumenti come invasivi o impersonali, sentendosi giudicati da una macchina. L'analisi comportamentale, poi, non sempre è in grado di cogliere la complessità delle emozioni umane.

In conclusione, gli strumenti di video-intervista con analisi comportamentale rappresentano una potente innovazione per rendere i processi di selezione più rapidi, oggettivi ed efficaci. Tuttavia, il loro utilizzo dovrebbe essere accompagnato da un approccio umano, che garantisca inclusività e rispetto per la complessità delle persone.

CAPITOLO 2 – OPPORTUNITÀ E LIMITI

2.1 Vantaggi e svantaggi dell'intelligenza artificiale nel settore HR

Il rapporto tra intelligenza artificiale (IA) e lavoro è al centro di un acceso dibattito che sta animando il panorama attuale. Da un lato, prevale la preoccupazione che molte professioni possano essere sostituite, del tutto o in parte, da applicazioni avanzate capaci di generare contenuti, gestire attività amministrative e industriali, ottimizzare strategie di marketing e creare canali e-commerce¹⁷ sempre più precisi e mirati. Dall'altro, si fa strada l'idea che l'IA non debba necessariamente rimpiazzare le competenze umane, ma possa invece integrarle, migliorando efficienza e produttività.

Un altro punto di vista suggerisce che l'IA potrebbe rendere obsolete alcune mansioni, in particolare quelle più rischiose, ripetitive o pericolose, concentrando le risorse umane in settori professionali, culturali, creativi e socialmente utili. In questo scenario, i posti di lavoro creati potrebbero addirittura superare quelli persi. Secondo il *The Future of Jobs Report 2020* del World Economic Forum, entro il 2025 l'IA potrebbe eliminare 85 milioni di posti di lavoro, ma al contempo generarne 97 milioni. Pertanto, la domanda cruciale non è se l'IA sottrarrà lavoro, ma come trasformerà il mondo del lavoro, incrementando la creatività e richiedendo nuove competenze.

¹⁷ I canali e-commerce sono i diversi mezzi o piattaforme attraverso cui un'azienda vende i suoi prodotti o servizi online. Questi possono includere il proprio sito web, marketplace come Amazon o eBay, social media, app mobili o piattaforme di terze parti. Ogni canale offre un'opportunità diversa per raggiungere i clienti e facilitare le transazioni.



L'impatto dell'IA si estende a vari settori specifici; secondo un'indagine di SD Worx¹⁸, l'adozione dell'IA in ambito HR non è ancora una priorità per molte aziende, ma gli investimenti stanno crescendo rapidamente.

Secondo la ricerca, a febbraio 2024, un'azienda europea su tre aveva già avviato l'adozione dell'intelligenza artificiale nel proprio ambiente di lavoro, anche se questo progetto non figurava tra le cinque principali sfide HR dell'anno.

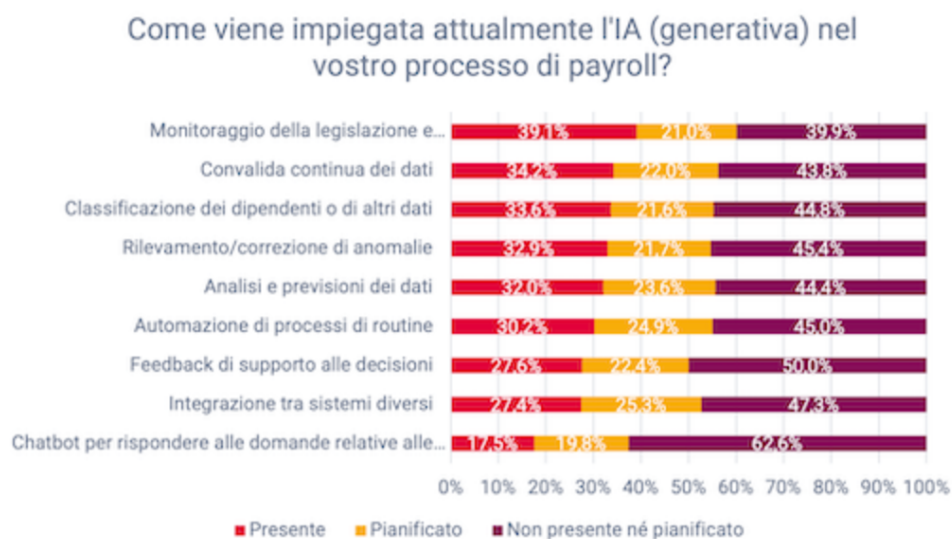


Figura 3 -
Impiego IA in
Italia

¹⁸ **SD Worx** è una società internazionale che offre soluzioni per la gestione delle risorse umane (HR) e della payroll (buste paga). Fondato in Belgio, il gruppo è specializzato nella fornitura di software e servizi per l'elaborazione delle retribuzioni, la gestione delle risorse umane, la consulenza fiscale e legale e altre soluzioni legate al mondo del lavoro.

Questa trasformazione tecnologica, pur offrendo notevoli prospettive di miglioramento in termini di efficienza e produttività, pone inevitabilmente sfide etiche e sociali.

Ogni rivoluzione tecnologica comporta opportunità e rischi. Il futuro del lavoro dipenderà dalla capacità di gestire questi cambiamenti, massimizzando i benefici per l'intera società.

2.1.1 Aumento dell'efficienza, dell'accuratezza e dell'esperienza complessiva

L'adozione dell'intelligenza artificiale (IA) nei processi di recruiting sta trasformando radicalmente il modo in cui le aziende selezionano il personale, offrendo numerosi benefici in termini di efficienza, imparzialità e miglioramento dell'esperienza sia per i candidati che per i recruiter.

Come già accennato nel precedente capitolo, ci sono svariati vantaggi portati dall'uso di questa tecnologia; tra i principali emerge il risparmio di tempo: gli strumenti basati sull'IA automatizzano attività ripetitive come lo screening preliminare dei curriculum, l'individuazione di competenze chiave nei profili e la gestione dei colloqui iniziali tramite chatbot. Queste soluzioni permettono agli uffici HR di accelerare la selezione anche in presenza di un elevato numero di candidature, consentendo loro di concentrarsi su compiti più strategici.

Un ulteriore punto di forza è la facilità d'uso: le soluzioni più avanzate sono progettate per essere intuitive e accessibili, agevolando l'integrazione nei processi aziendali anche per recruiter con competenze digitali limitate.

L'IA contribuisce inoltre a migliorare significativamente la candidate experience: i candidati beneficiano di un supporto immediato e di un processo di candidatura semplice e lineare. Questo approccio tende non solo a semplificare l'esperienza del candidato, ma anche ad

incentivare i talenti a scegliere aziende che dimostrano un forte orientamento all'innovazione.

Risulta evidente a questo punto che l'IA vada a rafforzare anche l'employer branding: le organizzazioni che adottano queste tecnologie si posizionano come realtà moderne e all'avanguardia, attirando un numero maggiore di candidati qualificati e consolidando la propria immagine di aziende progressiste.

Un altro aspetto rilevante è l'uso di una maggior obiettività nei processi, rendendoli più equi e trasparenti: grazie al suo approccio imparziale, l'IA riduce i bias cognitivi che spesso influenzano le decisioni umane, garantendo una valutazione basata esclusivamente sulle competenze e sul potenziale dei candidati.

Infine, un vantaggio da considerare significativo è la capacità dell'IA di valutare non solo le competenze tecniche, ma anche le soft skills dei candidati. Attraverso l'analisi di videocolloqui o altre interazioni, queste tecnologie possono individuare tratti caratteriali e aspetti della personalità, offrendo una visione più completa del candidato e delle sue potenzialità all'interno dell'organizzazione.

2.1.2 Limiti e sfide che possono emergere

Nei processi di reclutamento, l'intelligenza artificiale sebbene comporti un miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia, essa rimane una tecnologia emergente che richiede un utilizzo consapevole e una profonda comprensione dei suoi limiti.

Nonostante i progressi, l'applicazione dell'IA ai processi di selezione presenta diverse problematiche:

1. Mancanza di sfumature nei giudizi

L'IA tende a fornire valutazioni standardizzate e troppo rigide, trascurando dettagli importanti che solo un selezionatore umano, dotato di empatia e intelligenza emotiva, è in grado di cogliere. È quindi essenziale adottare un approccio collaborativo che integri le competenze umane con le capacità analitiche dell'IA.

2. Tecnologia in fase di sviluppo

Essendo ancora giovane, l'IA può commettere errori nelle valutazioni, soprattutto in contesti non standard o particolarmente complessi. La mancanza di un'esperienza consolidata nell'uso di questi strumenti solleva interrogativi sulla loro affidabilità e precisione.

3. Tutela dei dati e sicurezza

La gestione delle informazioni sensibili rappresenta una questione cruciale. Un uso improprio¹⁹ dei dati raccolti dall'IA può generare problemi di natura etica e legale. Diventa quindi fondamentale rispettare le normative sulla privacy e implementare sistemi che garantiscano trasparenza e sicurezza nella protezione dei dati personali.

Per massimizzare i benefici dell'IA e mitigare i rischi, le aziende dovrebbero adottare strategie mirate²⁰:

- Creare fiducia: promuovere una collaborazione efficace tra i professionisti HR e le tecnologie emergenti, superando la naturale resistenza al cambiamento.

¹⁹ Esempi di uso improprio dei dati: informazioni sensibili (come genere, etnia, orientamento sessuale o disabilità) non sono gestiti correttamente; raccolta di informazioni non direttamente rilevanti per il processo di selezione, come dati personali, comportamenti sui social media o dettagli non professionali; dati raccolti sui candidati conservati per periodi troppo lunghi o condivisi senza il loro consenso con terzi; ecc.

²⁰ Fornite dallo studio "Collaboration among recruiters and artificial intelligence: removing human prejudices in employment"

- Comprende meglio il candidato: trovare un giusto equilibrio tra le capacità valutative dell'IA e quelle umane per comprendere al meglio ogni punto di forza e di debolezza del candidato.
- Investire nella formazione: se le tecnologie continueranno ad evolversi rapidamente, le aziende dovranno investire risorse significative ogni anno in software e formazione, al fine di preparare il personale HR a comprendere le potenzialità e i limiti dell'IA, così da sfruttarne al meglio le capacità.

2.2 Le implicazioni etiche e legali dell'intelligenza artificiale nel reclutamento

2.2.1 I rischi di bias e discriminazione algoritmica

L'adozione dell'IA nel recruiting solleva anche interrogativi etici, soprattutto riguardo alla trasparenza e all'imparzialità delle valutazioni. Per garantire un utilizzo responsabile e sostenibile, è indispensabile che queste tecnologie siano regolamentate. Sebbene negli Stati Uniti e in Europa esistano normative a tutela della privacy, della sicurezza dei dati e dei diritti dei cittadini, il dibattito su come affrontare le nuove sfide è ancora aperto.

Come sottolineato dal CEO di Microsoft nel 2018, l'IA può perpetuare pregiudizi sistemici, generando decisioni discriminatorie che penalizzano soprattutto le categorie più vulnerabili. Questo accade perché gli algoritmi apprendono da set di dati che spesso riflettono pregiudizi storici o sociali. Per esempio, se un algoritmo viene addestrato su dati che mostrano una predominanza maschile nelle posizioni di leadership, potrebbe sviluppare una preferenza per i candidati uomini, escludendo inconsapevolmente donne altrettanto qualificate.

Un'altra criticità risiede nel ruolo dei programmatori e sviluppatori, che possono involontariamente trasmettere i propri pregiudizi nella progettazione degli algoritmi, amplificando le distorsioni esistenti.

Eliminare questi bias non è semplice, poiché il problema è spesso radicato nei dati e nella struttura del sistema. Due fattori rendono particolarmente complessa la correzione:

- I pregiudizi insiti nei dati sono spesso trascurati fino a quando non vengono individuati da audit indipendenti²¹;
- La crescente quantità di dati analizzati dagli algoritmi rende sempre più difficile individuare e correggere errori, che tendono a nascondersi in profondità nel codice.

Le decisioni prese da sistemi di IA nel recruiting possono avere conseguenze dirette e potenzialmente gravi. I dati utilizzati per addestrare le reti neurali, spesso considerati affidabili, sono in realtà ricchi di incongruenze e pregiudizi.

I parametri impiegati per valutare i candidati rappresentano un ulteriore elemento critico. Ad esempio, alcuni sistemi di IA analizzano la voce per stimare l'affidabilità di una persona. Questo approccio, oltre a sollevare dubbi etici, può risultare altamente discriminatorio, favorendo accenti o toni vocali specifici e penalizzando tratti personali immutabili, indipendentemente dalle competenze effettive del candidato.

Dunque, solo attraverso una regolamentazione chiara e la responsabilizzazione delle aziende si potrà garantire che l'IA nel recruiting diventi uno strumento per promuovere inclusione ed equità, evitando che si trasformi in un veicolo di discriminazione.

2.2.2 Etica e responsabilità dalle imprese nell'uso dell'intelligenza artificiale

Per le aziende, l'adozione di un approccio responsabile e trasparente nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale non è più solo una scelta strategica, ma anche un dovere etico. La

²¹ Gli audit sono attività di verifica e controllo che hanno lo scopo di valutare l'affidabilità, la correttezza e la conformità di determinate attività, processi, sistemi o documenti a normative, regolamenti, procedure interne o standard esterni. Vengono definiti indipendenti quando sono condotti da professionisti esterni all'organizzazione che non hanno alcun conflitto di interesse o legami diretti con l'entità che stanno esaminando.

sfida principale risiede nel trovare un equilibrio tra il potenziale innovativo di queste tecnologie e la necessità di rispettare principi di equità e inclusione.

Ci sono diversi interrogativi etici importanti da sollevare; ad esempio, l'analisi dei dati online consente di costruire profili dettagliati dei candidati, ma include spesso informazioni sensibili, come ideologie politiche, religione o abitudini personali. Tali dati, raccolti spesso senza il consenso degli interessati, possono essere incrociati per generare valutazioni approfondite, esponendo le persone al rischio di discriminazione.

Inoltre, con l'espansione dei big data²² aumentano le possibilità di utilizzi impropri, trasformando l'IA in uno strumento di esclusione sociale anziché di innovazione inclusiva.

Affrontare queste sfide richiede una regolamentazione uniforme e robusta, ma due fattori principali ne ostacolano l'implementazione:

1. Frammentazione legislativa: le normative variano da paese a paese e, in alcuni casi, persino tra giurisdizioni locali, creando un quadro normativo incoerente.
2. Mancanza di strumenti avanzati di monitoraggio: attualmente, non esistono strumenti sufficientemente sviluppati per verificare in modo trasparente e sistematico il funzionamento degli algoritmi di IA.

Nel paper "*Ethics of Artificial Intelligence Recruitment Systems at the United States Secret Service*", Jim H. Ong propone un quadro normativo articolato su cinque principi fondamentali che possono guidare l'adozione etica dell'IA:

1. Pari opportunità: garantire che tutti i candidati siano valutati in modo equo, senza discriminazioni basate su genere, etnia o altri fattori personali.

²² I Big Data si riferiscono a grandi volumi di dati che sono troppo complessi, vari e veloci per essere trattati con i tradizionali strumenti di gestione e analisi dei dati. Questo termine è usato per descrivere set di dati di dimensioni straordinarie che possono provenire da diverse fonti, come il web, dispositivi mobili, sensori, transazioni commerciali, social media e molto altro.

2. Protezione delle fasce deboli: tutelare i diritti delle categorie vulnerabili, come le minoranze e le persone con disabilità.
3. Autonomia umana nelle decisioni: assicurare che l'IA supporti il giudizio umano, senza mai sostituirlo completamente.
4. Tutela della libertà e della sicurezza: prevenire abusi legati all'uso dei dati personali, rispettando la privacy degli individui.
5. Testing e certificazioni²³: implementare rigorosi processi di verifica per garantire l'imparzialità e l'affidabilità delle decisioni algoritmiche.

Le imprese devono assumere un ruolo attivo nella gestione etica dell'IA, adottando misure che vadano oltre la semplice conformità alle normative. Tra le iniziative più rilevanti:

- Politiche aziendali chiare sull'uso dei dati: rispettando i diritti degli individui e assicurando la conformità a normative come il GDPR²⁴.
- Formazione continua: per sviluppatori e decisori aziendali, affinché comprendano le implicazioni sociali ed etiche delle tecnologie IA.
- Collaborazioni internazionali: per promuovere standard globali di utilizzo responsabile dell'IA.

Risulta dunque fondamentale una regolamentazione chiara, supportata da principi etici solidi e da un impegno attivo delle imprese, per evitare che l'IA diventi uno strumento di discriminazione o violazione della privacy.

²³ Il *testing* in questo contesto riguarda le verifiche tecniche e pratiche condotte per valutare se gli algoritmi di IA funzionano come previsto e rispettano determinati criteri di equità e imparzialità. Le *certificazioni*, invece, fanno riferimento alla verifica formale e ufficiale che un algoritmo o un sistema di IA rispetti determinati standard di qualità, etica e sicurezza stabiliti da autorità competenti o da organizzazioni internazionali.

²⁴ Il GDPR (General Data Protection Regulation) è il regolamento dell'Unione Europea che disciplina la protezione dei dati personali delle persone fisiche all'interno dell'Unione Europea (UE) e dell'area economica europea (EEA).

2.3 Le prospettive future

L'adozione dell'IA nel recruiting sta ridefinendo il modo in cui le aziende identificano, selezionano e gestiscono i talenti. Le prospettive future in questo ambito sono promettenti, ma richiedono attenzione per evitare potenziali effetti negativi.

Si parlerà di una selezione più efficiente, di un ampliamento del pool di talenti e dell'impatto sulla privacy dei candidati.

Ci sono tecnologie emergenti che avranno impatti significativi in futuro:

1. Realtà aumentata e simulazioni virtuali

Le tecnologie di IA integrate con realtà aumentata (AR) e realtà virtuale (VR) stanno iniziando a trovare applicazioni nel recruiting. In futuro, queste tecnologie potrebbero essere utilizzate per creare ambienti simulati in cui i candidati possano dimostrare le proprie competenze in scenari realistici.

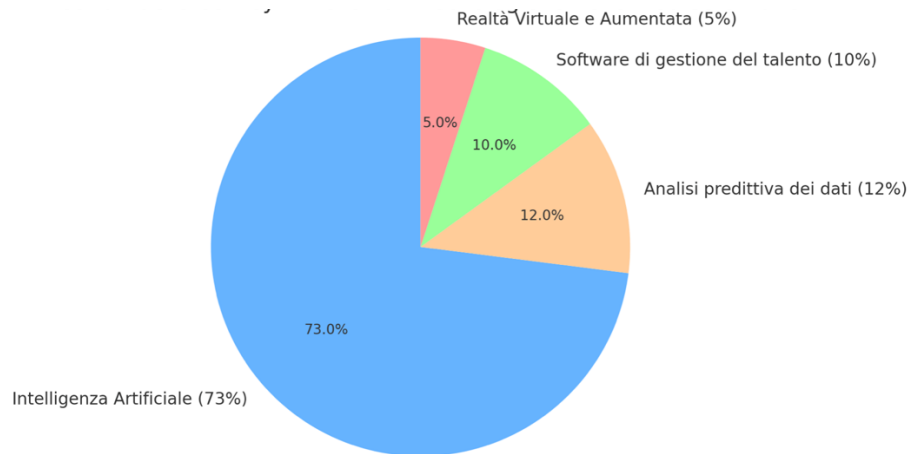


2. Analisi predittiva dei dati

L'analisi predittiva permette agli HR Manager di anticipare le tendenze future e di individuare pattern nascosti. Questi strumenti potenziano la pianificazione strategica e la gestione dei talenti

3. Software di gestione del talento

I software di gestione del talento sono fondamentali per organizzare i dati dei dipendenti, migliorare la valutazione delle performance e ottimizzare la pianificazione delle risorse umane.



Accanto alle tecnologie già citate, vi sono altre innovazioni che stanno emergendo nel settore HR, come i chatbot e gli assistenti virtuali (per l'automazione delle richieste ricorrenti) e le soluzioni tecnologiche per il benessere, che consentono di monitorare il benessere dei dipendenti.

L'intelligenza artificiale offre alle aziende strumenti potenti per innovare e migliorare i processi aziendali, in particolare nel settore del recruiting. Tuttavia, solo con un approccio responsabile e trasparente l'IA potrà diventare un motore di crescita sostenibile e inclusiva, trasformando il futuro del lavoro in una realtà più equa e prospera per tutti.

CONCLUSIONI

In questa tesi, ci siamo concentrati sull'analisi dell'impiego dell'intelligenza artificiale (IA) nella gestione delle risorse umane, con particolare attenzione agli impatti e alle implicazioni future di questa tecnologia, che sta diventando sempre più centrale nelle dinamiche aziendali. L'obiettivo principale è stato quello di esplorare l'importanza crescente dell'uso dell'IA in vari ambiti aziendali, focalizzandoci in modo specifico sul recruiting, un settore cruciale per il successo delle organizzazioni. Abbiamo esaminato in che modo l'intelligenza artificiale stia rivoluzionando in maniera significativa il processo di reclutamento e selezione del personale; l'adozione di strumenti basati su IA permette alle organizzazioni di ottenere una valutazione dei candidati più rapida, accurata e più oggettiva dei candidati, riducendo l'influenza di pregiudizi inconsci. Tuttavia, nonostante i numerosi vantaggi, è fondamentale non sottovalutare i rischi e le sfide che l'introduzione dell'IA nel recruiting può comportare, specialmente in relazione a tematiche di equità e inclusività. Se i dati utilizzati per addestrare i modelli non sono adeguatamente bilanciati, o se gli algoritmi non vengono costantemente aggiornati, c'è il rischio che alcuni gruppi di candidati possano essere sistematicamente esclusi o svantaggiati. Un altro aspetto cruciale che emerge in questa ricerca riguarda le implicazioni etiche e legali legate all'adozione dell'IA nel recruiting. Le aziende devono essere consapevoli della responsabilità che comporta l'utilizzo di tecnologie che impattano direttamente sulla vita professionale e sulle opportunità di carriera dei candidati. È fondamentale che l'uso dell'IA nelle risorse umane sia accompagnato da un quadro normativo chiaro e robusto, che definisca le linee guida per un utilizzo etico e conforme alla legge, salvaguardando i diritti dei candidati e assicurando che i loro dati siano trattati con la massima riservatezza.

Le prospettive future per l'adozione dell'IA nel recruiting sono, senza dubbio, affascinanti e offrono numerose opportunità. La continua evoluzione delle tecnologie di intelligenza artificiale permetterà di sviluppare sistemi ancora più sofisticati e predittivi, in grado di analizzare una quantità sempre maggiore di variabili, e di personalizzare i processi di selezione in base alle caratteristiche individuali dei candidati. Tuttavia, questa crescita richiederà anche un continuo aggiornamento delle normative e delle best practice aziendali. Sarà necessario sviluppare un framework legale dinamico che possa tenere il passo con l'evoluzione delle tecnologie, prevenendo il rischio che l'IA venga utilizzata in modo distorto o poco etico. Pertanto, l'utilizzo dell'IA nel recruiting non deve essere visto come una sostituzione del giudizio umano, ma come uno strumento che potenzia e supporta il lavoro dei professionisti delle risorse umane.

In conclusione, l'intelligenza artificiale ha il potenziale di trasformare radicalmente il mondo del lavoro, in particolare nel settore del recruiting. Le sue capacità di velocizzare i processi, di ridurre gli errori e di rendere le selezioni più precise rappresentano opportunità straordinarie per le aziende che vogliono ottimizzare il loro approccio alla gestione del talento. Tuttavia, il successo di questa trasformazione dipenderà da come verranno gestite le sfide etiche, legali e sociali associate all'adozione dell'IA. Le organizzazioni dovranno impegnarsi a garantire che l'IA venga utilizzata in modo responsabile, equo e trasparente, per non compromettere la fiducia nel processo di selezione e per proteggere i diritti dei candidati. Solo attraverso un approccio equilibrato, che integri la tecnologia con l'empatia, il giudizio umano e un quadro normativo solido, sarà possibile sfruttare al meglio le potenzialità dell'IA, contribuendo a costruire un ambiente di lavoro più giusto, inclusivo e orientato al merito.

BIBLIOGRAFIA

- ALMALAUREA. Lavoro e Intelligenza artificiale: vantaggi e limiti nella gestione delle risorse umane
- BIZNEO. Chatbot HR: come digitalizzare la gestione delle risorse umane.
- BUSINESSWEEKLY. (2024, 20 maggio). AI nel recruiting: vantaggi e rischi
- CLAUDIO G, CORTESE, ANDREA DEL CARLO. (2017). La selezione del personale. Editore Raffaello Cortina
- DI VIETRI, M. (2022). Cos'è un Applicant Tracking System (ATS)? Vantaggi e nuovi trend dei software per il recruiting". *Performahrm*
- FIERRO, G. (2022, 1 aprile). L'AI nel recruiting: meno costi ma più pregiudizi. *AI4business*
- FUMAGALLI EDOARDO. (2024, 11 settembre). Chatbot HR: tutto ciò che devi sapere e come miglioreranno il reclutamento del tuo personale. *Conversationaldesign*
- GIRIBALDI, D. (2019, 26 dicembre). Intelligenza artificiale, tutti i pregiudizi (bias) che la rendono pericolosa. *AgendaDigitale*
- GEO-BADGE. (2023, 26 dicembre). AI Recruiting: cos'è, vantaggi e svantaggi, tools per HR Manager.
- IMMAGINAZIONE E LAVORO. (2023, 30 maggio). Cosa sono le risorse umane e di cosa si occupano.
- IN-RECRUITING. (2016, 20 maggio). Cos'è un Applicant Tracking System (ATS)?.

- IN-RECRUITING. (2020, 5 maggio). Video-colloquio: vantaggi e opportunità per gestire il recruiting online.
- MARCHI, A. (2022, 23 ottobre). Cosa sono le risorse umane e perché valorizzarle. *HRNews*
- NCOREHR. (2021, 7 ottobre). Cos'è un ATS – Applicant Tracking System e perché è la rivoluzione dell'HR.
- PEOPLE2RESULTS. Bias cognitivi: gli errori di valutazione più comuni nella selezione del personale
- PERSONIO. (2024). Risorse umane: definizione, strategia, attività.
- PIZZINNATO, M. (2024, 18 aprile). Recruiting: guida completa al processo di reclutamento in azienda. *Factorial*
- PIZZINNATO, M. (2024, 26 giugno). AI Recruiting: come l'intelligenza artificiale può migliorare i processi di reclutamento. *Factorial*
- QUINTARELLI, S. (2020). Intelligenza artificiale. Cos'è davvero, come funziona, che effetti avrà. Editore Bollati Boringhieri.
- RADICALHR. (2024). Guida al processo di Recruiting: come ottimizzare la ricerca e selezione del personale.
- RANDSTAD. (2021, 19 gennaio). Recruiting, significato e strategie per il perfetto processo di selezione.
- RISORMEUMANE-HR. (2024, 16 settembre). Quale tecnologia trasformerà le risorse umane? Risultati della Survey.
- ROME, C. D. (2020). Intelligenza artificiale | Il futuro a portata di mano. Editore Independently published.
- WORKDAY. (2024). L'AI per l'HR: applicazioni, vantaggi ed esempi.

- ZITO, L. (2024, 15 marzo). Intelligenza artificiale, bias cognitivi e discriminazione.

Altalex

SITOGRAFIA

- ❖ www.immaginazioneelavoro.it
- ❖ www.personio.it
- ❖ www.peoplelink.it
- ❖ www.hrnews.it
- ❖ www.factorial.it
- ❖ www.radicalhr.it
- ❖ www.randstad.it
- ❖ www.people2results.it
- ❖ www.conversationaldesign.it
- ❖ www.bizneo.com
- ❖ www.talend.com
- ❖ www.futurodigitale.infocert.it
- ❖ www.blog.ncorehr.com
- ❖ www.in-recruiting.com
- ❖ www.workday.com
- ❖ www.performahrm.com
- ❖ www.businessweekly.it
- ❖ www.almalaurea.it
- ❖ www.geo-badge.com
- ❖ www.ai4business.it
- ❖ www.agendadigitale.eu
- ❖ www.altalex.com
- ❖ www.risorseumane-hr.it

RINGRAZIAMENTI

