



Alessandra Lazazzara, Stefano Za

INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEI PROCESSI HR

Una gestione aumentata del personale

FrancoAngeli

AIDP

HR
Innovation

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Alessandra Lazazzara, Stefano Za

INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEI PROCESSI HR

Una gestione aumentata del personale



FrancoAngeli

AIDP

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Isbn: 9788835177784

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza
d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

*A Davide e Pietro, con l'augurio che possano coltivare
l'intelligenza umana lungo il loro cammino, affrontando
quella artificiale con curiosità e spirito critico.*

INDICE

PREFAZIONE, DI MARCELLO MARTINEZ	pag.	11
INTRODUZIONE	»	15
1. SUPPORTARE O AUTOMATIZZARE? INTELLIGENZA ARTIFICIALE E PROCESSI HR	»	29
1. Cos'è l'Intelligenza Artificiale? Tra mito e realtà	»	29
2. L'impatto dell'IA sulla funzione del personale	»	39
2.1. Come l'IA sta rivoluzionando la funzione HR	»	40
2.2. L'intenzionalità dell'IA	»	43
3. IA ed <i>employee experience</i> : l'impatto sul ciclo di vita del lavoratore	»	46
2. RECLUTAMENTO E SELEZIONE POTENZIATI DALL'IA	»	51
1. Le fasi del processo di reclutamento e selezione	»	52
2. Reclutamento basato sull'IA	»	56
2.1. Definizione obiettivi di assunzione	»	56
2.2. Identificazione dei candidati	»	58
2.3. Attrazione dei candidati	»	60
2.4. Preselezione dei candidati	»	63
3. Selezione basata sull'IA	»	69
3.1. Valutazione dei candidati	»	69
3.2. Selezione dei candidati	»	74
3. MIGLIORARE L'ONBOARDING ATTRAVERSO L'IA	»	81
1. Le fasi del processo di onboarding supportato da IA	»	84
2. Accogliere	»	86
2.1. Utilizzo di analisi predittive per personalizzare l'esperienza di onboarding	»	86

2.2. Analisi predittive per ottimizzare il processo di onboarding	pag.	89
3. Informare	»	90
3.1. Chatbot per l'onboarding	»	90
3.2. Costruire contenuti formativi per l'onboarding con l'IA generativa	»	93
3.3. Onboarding attraverso la Realtà Virtuale e <i>digital twin</i>	»	95
4. Guidare	»	98
4.1. <i>Matching</i> tra <i>buddy</i> e neoassunto ottimizzato dall'IA	»	98
4.2. Feedback supportato da IA	»	99
4. FORMAZIONE E SVILUPPO BASATI SULL'IA	»	105
1. Le fasi del processo di formazione e sviluppo	»	109
2. Analisi dei fabbisogni formativi	»	113
2.1. Algoritmi predittivi per l'analisi dei fabbisogni formativi	»	114
2.2. Mappatura delle competenze tramite l'IA	»	119
3. Progettazione formativa	»	120
3.1. Scrivere obiettivi formativi con l'IA generativa	»	121
3.2. Metodologie formative relazionali con chatbot e agenti conversazionali	»	124
4. Erogazione della formazione	»	126
4.1. Personalizzazione e <i>gamification</i> potenziate dall'IA	»	126
4.2. Apprendimento immersivo: realtà aumentata e virtuale	»	128
5. Valutazione dell'efficacia della formazione	»	131
5.1. Automazione monitoraggio efficacia della formazione	»	131
5.2. Creare prove di valutazione attraverso IA generativa	»	133
5. OTTIMIZZARE LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE CON L'IA	»	137
1. Le fasi del processo di performance management	»	140
2. Pianificazione della performance	»	144
2.1. Definizione dei criteri di performance tramite analisi predittive	»	144
2.2. Redazione degli obiettivi con l'IA generativa	»	146
3. Misurazione della performance	»	148
3.1. Raccolta e analisi automatizzata dei dati di performance	»	149
3.2. Mitigazione dei bias nella misurazione della performance con l'IA	»	154
4. Scrivere la valutazione e fornire il feedback	»	158
4.1. Utilizzo dell'IA generativa per la redazione dei feedback	»	158
4.2. Impiego di chatbot per fornire feedback in tempo reale	»	161
5. Raccomandazioni e sviluppo	»	163
5.1. Ottimizzazione della strategia retributiva tramite algoritmi di machine learning	»	163
5.2. Piani di sviluppo personalizzati grazie all'IA	»	167

6. PREVENIRE E GESTIRE IL TURNOVER CON L'IA	pag. 173
1. Applicazioni di IA per le fasi di retention e uscita	» 177
2. Gli strumenti di IA per la retention	» 179
2.1. Machine learning per prevedere il turnover	» 179
2.2. Algoritmi di analisi predittiva dell'engagement	» 181
2.3. Piattaforme di engagement basate su IA	» 183
2.4. <i>Dashboard</i> che supportano i leader per l'engagement	» 186
3. Gli strumenti di IA per l'uscita	» 189
3.1. <i>Exit interview</i> automatizzate	» 189
3.2. <i>Natural Language Processing (NLP)</i> per l'analisi delle <i>exit interview</i>	» 190
CONCLUSIONI	» 199
POSTFAZIONE, DI LUCA SOLARI	» 203
BIBLIOGRAFIA	» 205

PREFAZIONE

L'intelligenza artificiale (IA), nella sua essenza, è l'oracolo della nostra epoca, dato che ad essa affidiamo sempre più il compito di trasformare dati in intuizioni e intuizioni in decisioni che vogliono rivaleggiare, e talvolta superare, il giudizio umano. I suoi algoritmi sono i nuovi vaticini, capaci di decifrare schemi dalla infosfera che definisce il nostro mondo interconnesso. Eppure, come le profezie delfiche di un tempo, anche le predizioni dell'IA possono essere ambigue, richiedendo saggezza e discernimento per essere interpretate.

Il compito che ci attende nella disciplina della gestione delle risorse umane (*Human Resources Management* – HRM) non è semplicemente implementare l'IA per far lavorare meglio e di più le persone, ma interagire con essa – comprenderne la logica, sfidarne i pregiudizi e integrarla in un quadro di valori che rispetti la dignità e la complessità dell'agire umano.

Proprio per questo la posta in gioco è particolarmente alta. La sfida dell'HRM è sempre stata individuare principi, strumenti, meccanismi utili a far sì che le esigenze dell'individuo e le esigenze dell'organizzazione convergano, spesso con difficoltà. È una disciplina radicata nel paradosso: promuovere l'individualità pur perseguendo obiettivi collettivi, onorare l'unicità umana garantendo al contempo l'efficienza operativa.

La combinazione tra le tecnologie di IA e la gestione delle risorse umane si presenta come l'evocazione del nuovo paradigma manageriale e il volume di Alessandra Lazazzara dell'Università Statale di Milano e Stefano Za dell'Università "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara, funge sia da bussola che da specchio per i manager che devono guidare l'introduzione dell'IA sapendo che essa rappresenta al contempo un vantaggio e una provocazione. Da un lato, l'IA offre strumenti senza precedenti per migliorare il reclutamento, la gestione delle prestazioni, l'apprendimento e lo sviluppo, e persino la cultura organizzativa. Dall'altro, solleva profonde domande sulla privacy, sull'equità e sulla stessa natura del lavoro.

Si consideri il processo di reclutamento: in questo ambito, l'IA è capace di analizzare curricula e profili dei candidati con una velocità e una precisione che lascerebbero senza parole anche il più astuto selezionatore umano. Tuttavia, anche gli algoritmi portano con sé i propri pregiudizi – bias ereditati dai dati su cui sono stati addestrati. Senza vigilanza, questi bias possono perpetuare e persino aggravare le disuguaglianze, gettando un'ombra sulla promessa di meritocrazia.

Nella gestione delle prestazioni, l'IA si presenta come un occhio onnivegente, capace di monitorare la produttività, fornire feedback in tempo reale e identificare opportunità di crescita. Trasforma la tradizionale valutazione annuale, spesso un esercizio retrospettivo, in un dialogo dinamico e continuo. Tuttavia, questa onniscienza ha un costo. Quando il monitoraggio si trasforma in sorveglianza? Come possiamo garantire che il feedback sia non solo accurato, ma anche empatico? E cosa accade alla fiducia in un ambiente di lavoro dove ogni battitura e conversazione potrebbero essere soggette ad analisi?

Anche l'apprendimento e lo sviluppo sono destinati a essere rivoluzionati dall'IA. Percorsi di apprendimento personalizzati, contenuti adattivi e mentor virtuali promettono di rendere la crescita professionale più accessibile e su misura che mai. Tuttavia, resta la domanda: questi strumenti potenzieranno la capacità umana di creatività e pensiero critico, o finiranno per soffocarla privilegiando l'efficienza rispetto all'esplorazione?

Persino il tema apparentemente intangibile della cultura organizzativa non è immune alla portata dell'IA. Strumenti di IA possono valutare la motivazione dei dipendenti, mentre le analisi predittive possono identificare schemi che portano al conflitto e allo stress. Queste capacità offrono intuizioni inestimabili per i manager che cercano di costruire team resilienti e adattivi. Ma la cultura, quell'essenza ineffabile di valori condivisi e norme non scritte, resiste alla quantificazione. Gli algoritmi possono davvero catturare l'"anima" di un'organizzazione? E se non possono, quali rischi corriamo affidando loro decisioni che la modellano?

Come per tutte le tecnologie trasformatrici, l'adozione dell'IA nell'HRM non è una questione di "se", ma di "come". Gli autori di questo libro ci invitano ad affrontare questa domanda con rigore intellettuale e immaginazione morale. Sostengono, in modo convincente, che l'adozione dell'IA deve essere guidata da principi che onorino le persone nella loro individualità. L'efficienza, per quanto seducente, non deve mai eclissare l'equità. L'innovazione, per quanto esaltante, deve sempre essere temperata dall'integrità.

Il nuovo paradigma non è privo di insidie: il mito di Pandora ci ricorda che anche i doni più meravigliosi possono scatenare conseguenze inattese. L'IA, con il suo potenziale di amplificare sia il meglio che il peggio delle intenzioni umane, non fa eccezione. La sfida per i manager è di usare questo strumento con la cura di un architetto, consapevoli che le loro scelte risuoneranno ben oltre i confini delle loro organizzazioni.

Eppure, tra le ambiguità e le sfide, c'è anche un immenso potenziale di rinnovamento. L'IA, se usata con "saggezza", può essere un catalizzatore per una nuova era dell'HRM, un'era non solo più efficiente, ma anche più inclusiva, più reattiva e, in ultima analisi, più umana.

I capitoli che seguono sono una valida guida per comprendere il nuovo paradigma. Forniscono non solo una panoramica esemplificativa delle tecnologie di IA che stanno plasmando l'HRM, ma anche un'analisi approfondita delle loro implicazioni. Gli autori attingono a una vasta gamma di ricerche, studi di casi e esempi pratici per presentare le conoscenze e gli strumenti necessari per esplorare il nuovo paradigma in formazione. Ancora più importante, ci sfidano a riflettere profondamente sul tipo di futuro che desideriamo creare. Perché l'IA, per quanto potente, rimane uno strumento. Il suo impatto finale dipenderà dai valori e dalla visione di coloro che la utilizzano.

Agli HR manager, che sono il pubblico destinatario di questo libro, si offre questa riflessione finale: essi sono i custodi di una trasformazione profonda, ma come Ulisse che naviga tra Scilla e Cariddi, anche loro devono tracciare un percorso che eviti gli estremi di un'adozione acritica e di una resistenza reazionaria. Occorre bilanciare la promessa dell'innovazione con l'imperativo dell'etica, il richiamo della precisione guidata dai dati con la saggezza del giudizio umano. Nel farlo, si ha l'opportunità di ridefinire il campo dell'HRM e, per estensione, il mondo del lavoro. È un privilegio e una responsabilità plasmare un futuro in cui la tecnologia serva le persone, e non il contrario.

Marcello Martinez
Università della Campania Luigi Vanvitelli
Aidp – Area Università

INTRODUZIONE

L'intelligenza artificiale (IA) è senza dubbio l'hype del momento, un fenomeno che cattura l'attenzione globale grazie alla sua vasta portata e alle infinite possibilità di applicazione. Nessun settore o professionista sembra esserne immune. Tuttavia, come spesso accade all'inizio delle grandi trasformazioni, specialmente quelle guidate dal digitale, l'entusiasmo si accompagna a incertezza e, talvolta, a timore, soprattutto per quanto riguarda le implicazioni legate alla gestione delle risorse umane (*Human Resources* – HR).

L'obiettivo di questo testo è quello di esplorare come l'IA stia rivoluzionando i principali processi HR e identificare le opportunità e le sfide che ne derivano, basandosi su evidenze scientifiche e un approccio critico. Tuttavia, vista l'ampiezza del tema e il crescente numero di contributi sull'argomento, prima di addentrarci nelle implicazioni dell'IA per la gestione del personale vogliamo condividere alcune avvertenze per il lettore.

Non è un libro tecnico sull'IA. Non troverete qui spiegazioni dettagliate sul funzionamento degli algoritmi, su come programmare reti neurali o sulle complessità del machine learning. Sebbene la tecnologia sia un elemento chiave, il focus è sulle applicazioni pratiche in ambito HR e sul loro impatto organizzativo, non sui meccanismi tecnici che le rendono possibili.

Non è un libro sulla filosofia dell'IA. Questo non è un saggio sulle implicazioni etiche o esistenziali dell'IA. Pur riconoscendo l'importanza di porsi domande critiche, il nostro approccio è pragmatico e orientato all'azione: come l'IA può migliorare concretamente i processi HR e quali rischi o limiti è necessario affrontare attraverso strategie che permettono di mitigarli. Di fronte a rischi e pericoli la soluzione non può certamente essere quella di non usare o proibire l'uso dell'IA.

Non è un libro che promette soluzioni miracolose. L'IA non è una bacchetta magica in grado di risolvere automaticamente tutte le sfide della gestione delle risorse umane. Questo libro non propone modelli rigidi, fra-

metwork universali o soluzioni “chiavi in mano”. Al contrario, si basa su approcci *evidence-based* per analizzare cosa funziona, in quali contesti e con quali accorgimenti.

Ciò che questo libro fa, dunque, è esplorare come l’IA stia trasformando la gestione delle risorse umane attraverso esempi pratici, casi reali e riflessioni critiche. Ci interessa capire come l’IA possa creare valore per le persone e le organizzazioni: migliorando i processi di selezione, personalizzando percorsi di sviluppo, ottimizzando la gestione della performance o anticipando rischi di turnover. Ma ci interessa anche evidenziare i rischi e le sfide, come la possibilità di bias algoritmici, l’impatto sulla privacy e il delicato equilibrio tra automazione e responsabilità umana.

L’obiettivo è fornire al lettore uno strumento per navigare in modo critico e consapevole questo momento di trasformazione, senza cedere a entusiasmi ingiustificati o a timori paralizzanti. Perché, come spesso accade con le innovazioni tecnologiche, la domanda più importante non è “se” adottare l’IA, ma “come” farlo per una gestione aumentata e consapevole del personale.

Questo volume analizza l’impatto dell’IA considerando tre dimensioni chiave: l’IA, i processi HR e le persone. La prima dimensione, l’IA, rappresenta la tecnologia abilitante che rivoluziona il modo di gestire le risorse umane, automatizzando attività ripetitive e fornendo dati e analisi avanzati per migliorare il processo decisionale. La seconda dimensione, i processi HR, comprende le attività strategiche e operative attraverso le quali le organizzazioni gestiscono il ciclo di vita dei collaboratori, come il reclutamento, la formazione e la gestione delle performance, evidenziando come l’IA possa potenziarle o trasformarle. Infine, la dimensione delle persone pone al centro l’impatto che l’adozione dell’IA ha sugli individui, siano essi lavoratori, candidati, manager o professionisti HR, analizzando le loro percezioni, esperienze e adattamenti alle tecnologie.

Intelligenza artificiale

Il concetto di IA ha inizialmente alimentato l’immaginazione umana, per poi trasformarsi in un oggetto di ricerca scientifica. Come spesso accade con l’innovazione, tutto inizia da un sogno: taluni si realizzano, e talvolta la realtà riesce persino a superare la fantasia.

L’idea di IA si intravede già circa un secolo fa nel film *Metropolis* del 1927, diretto dal regista austriaco Fritz Lang e basato sul trattamento cinematografico del 1924 e la relativa novella del 1926 scritti dalla moglie Thea von Harbou (Magid, 2006). Ambientata in una megalopoli futuristica del 2026, la pellicola introduce la presenza dell’IA attraverso androidi dalle sembianze umane.

In ambito scientifico si deve attendere un quarto di secolo per assistere ai primi sviluppi legati all’idea di IA. Nel 1950 Alan Turing pubblicò il suo

celebre articolo intitolato “Computing Machinery and Intelligence”, in cui pose la provocatoria domanda “Le macchine possono pensare?”. Per rispondere, Turing propose un gioco, oggi noto come il test di Turing. L’esperimento consisteva nel far osservare ad un “giudice” una conversazione scritta tra una macchina e un essere umano, con l’obiettivo di determinare chi fosse chi. Se l’osservatore non fosse riuscito a distinguere la macchina dall’essere umano in modo affidabile, la macchina avrebbe vinto la partita. Sebbene il test in sé non dimostrasse che una macchina fosse realmente in grado di pensare, esso è stato un importante parametro di riferimento per il progresso degli studi sull’IA.

Sempre negli anni ’50, in ambito scientifico vi è un gran fermento su questi temi. Nel 1955 venne introdotto ufficialmente il termine “intelligenza artificiale” nella proposta presentata da John McCarthy, all’epoca giovane ricercatore, per uno studio di due mesi che coinvolgeva dieci studiosi da svolgersi durante l’estate del 1956 al Dartmouth College di Hanover, New Hampshire. L’obiettivo era quello di investigare e discutere sul tema dell’IA (McCarthy et al. 2006). Nella proposta si faceva riferimento a concetti innovativi per l’epoca, oggi noti come “automatic computer”, “Neuron Nets”, “Self-improvement”, e tanti altri.

Poco tempo dopo, nel 1959, Arthur Samuel definì il concetto di Machine Learning come “il campo di studi che fornisce ai computer la capacità di apprendere senza essere esplicitamente programmati” (Samuel, 1959). Nel 1966 invece, Joseph Weizenbaum presentò il primo chatbot, ELIZA. Sebbene molto rudimentale, questo progetto destò l’interesse da parte di DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency degli Stati Uniti), che decise di finanziare generosamente le prime ricerche sull’IA.

All’inizio degli Anni Settanta si credeva che nel giro di una decina d’anni l’umanità avrebbe avuto a disposizione una IA dotata delle abilità cognitive di un essere umano medio. Questa convinzione era riflessa nella dichiarazione di Marvin Minsky, riportata su LIFE Magazine nel 1970 “In from three to eight years we will have a machine with the general intelligence of an average human being. I mean a machine that will be able to read Shakespeare, grease a car, play office politics, tell a joke, have a fight” (Mitchell, 2024).

In realtà, nonostante i presupposti teorici fossero solidi, mancavano le capacità computazionali necessarie e una quantità sufficiente di dati digitali per addestrare efficacemente le macchine. Questo limite ha portato a due fasi di stagnazione note come AI Winter, intervallate da un timido risveglio negli anni Ottanta, sostenuto principalmente da investimenti pubblici. Per assistere a una ripresa significativa dell’interesse e dello sviluppo nell’IA è stato necessario attendere la fine del XX secolo.

Nel frattempo, è cambiato anche l’approccio con cui veniva considerata l’IA: non più solo un tentativo di replicare le capacità generali dell’intel-

letto umano, ma una focalizzazione su compiti specifici. Questi andavano dall'integrazione fisica nei robot, al supporto decisionale in attività operative (Haigh, 2024). Tra gli episodi più significativi che segnarono questa ripresa, ricordiamo Deep Blue, il sistema sviluppato da IBM, che nel 1997 sconfisse il campione del mondo di scacchi Garry Kasparov, e AlphaGo, creato da Google DeepMind, che nel 2015 superò Lee Sedol, il miglior giocatore di Go al mondo.

Negli ultimi due decenni, i progressi tecnologici, l'aumento della capacità computazionale e la disponibilità sempre maggiore di dati (Big Data) hanno alimentato una crescita esponenziale delle applicazioni dell'IA. Da sottolineare il potenziale futuro del quantum computing, che potrebbe ampliare ulteriormente queste possibilità. Il concetto di Big Data, introdotto alla fine degli anni Novanta, ha iniziato poi a diffondersi su larga scala circa dieci anni dopo, consolidando l'IA come uno strumento fondamentale per analisi predittive e prescrittive basate su machine learning e deep learning.

Un'ulteriore svolta si è avuta nel novembre 2022, quando OpenAI ha lanciato ChatGPT, un chatbot basato su IA generativa (generative pre-trained transformer, GPT). Grazie alla sua facilità d'uso, che non richiede particolari competenze tecniche, e all'accesso gratuito tramite il web, questa soluzione ha segnato l'inizio di un'adozione di massa dell'IA. In soli due mesi, oltre 100 milioni di utenti hanno iniziato a utilizzare ChatGPT, sia in ambiti professionali sia personali, aprendo nuove possibilità e ridefinendo il ruolo dell'IA nella vita quotidiana e lavorativa.

Se da un lato le soluzioni basate su IA permettono di prendere decisioni in modo più rapido, informato e consapevole, fornendo dettagli che altrimenti sarebbero difficili da identificare, dall'altro, le applicazioni di IA generativa offrono nuovi suggerimenti e idee, particolarmente utili per attività legate alla creatività e al problem solving. Per esempio, è possibile utilizzare l'IA generativa per scrivere una risposta a un'email, redigere un documento su un argomento o creare un report interattivo a partire da un archivio di dati.

Riguardo alla creatività, uno studio recente ha analizzato l'impatto delle idee generate dall'IA sulla scrittura di racconti brevi. In un esperimento, un gruppo di scrittori ha utilizzato un sistema di IA generativa per ottenere spunti narrativi. I risultati hanno mostrato che i racconti prodotti da questi autori sono stati valutati come più creativi, meglio scritti e più piacevoli rispetto a quelli degli scrittori che non avevano utilizzato l'IA, soprattutto tra coloro con minore esperienza creativa. Tuttavia, le storie generate con il supporto dell'IA risultavano più simili tra loro rispetto a quelle create autonomamente, indicando che, sebbene la creatività individuale aumenti, la diversità collettiva dei contenuti tende a ridursi (Doshi e Hauser, 2024).

Un'altra questione rilevante è l'effetto dell'utilizzo della IA generativa sul problem solving e sull'apprendimento. Un esperimento condotto al MIT

ha coinvolto studenti di informatica divisi in tre gruppi, ciascuno assegnato a un progetto di sviluppo software. Un gruppo ha potuto utilizzare ChatGPT per generare codice, un secondo gruppo ha avuto accesso a un ambiente di sviluppo con un modulo di IA generativa integrato, mentre al terzo gruppo è stato concesso solo l'uso del web per cercare supporto nei forum specifici. I risultati hanno mostrato differenze significative: il primo gruppo ha completato il progetto molto più rapidamente, mentre il terzo gruppo ha impiegato il maggior tempo. Tuttavia, durante un esame successivo sui dettagli del progetto, gli studenti del terzo gruppo (senza IA) hanno ottenuto i migliori risultati, seguiti da alcuni del secondo gruppo. Al contrario, nessuno degli studenti del primo gruppo (con IA generativa) è riuscito a superare brillantemente il test.

Come sottolineato da Eric Kopfler, il docente che ha condotto l'esperimento, "lavorare sodo e affrontare le difficoltà è in realtà un modo importante per imparare. Quando ti viene data una risposta, non stai affrontando difficoltà e non stai imparando" (Shein, 2024).

Questi esempi evidenziano il potenziale delle soluzioni basate su IA generativa per migliorare efficienza e creatività, ma mettono anche in luce alcune criticità. Se da un lato l'IA può aumentare le capacità individuali, dall'altro, un uso eccessivo o non critico rischia di compromettere l'apprendimento profondo e l'originalità dei contenuti. Questo sottolinea la necessità di un approccio equilibrato e consapevole nell'integrazione di queste tecnologie nei processi creativi e decisionali.

Questo equilibrio è particolarmente rilevante anche nell'ambito dei processi HR, dove l'IA non si limita a ottimizzare soltanto attività operative, ma può avere un impatto significativo anche sulle persone e sulle strategie organizzative.

Processi HR

La domanda "In che modo la tecnologia influisce sui processi HR?" ha catturato l'attenzione degli studiosi di HRM da oltre sessant'anni (Kim et al., 2021). La risposta, però, dipende da come la tecnologia è stata definita e dalla prospettiva adottata per analizzare il suo rapporto con i processi HR.

Secondo Kim e colleghi (2021), esistono tre approcci principali per esplorare questa relazione: la *tool view*, la *proxy view* e la *ensemble view*. La *tool view* si basa su un approccio deterministico, che considera la tecnologia come uno strumento stabile e ben definito, progettato per raggiungere obiettivi specifici. In questa prospettiva, gli effetti della tecnologia sono ritenuti prevedibili e controllabili dall'organizzazione che la utilizza. La *proxy view*, invece, pone l'accento sull'interazione tra tecnologia e utenti, analizzando come il suo impatto dipenda dalle percezioni, dall'accettazione e dal comportamento degli utenti. La *ensemble view*, infine, interpreta la tecnologia

come un fenomeno sociale e contestuale, il cui valore è modellato dalle interazioni dinamiche tra utenti, artefatti tecnologici e ambienti organizzativi.

Traslando questa triplice visione all'impatto dell'IA sui processi HR, emergono interpretazioni distinte. Nella prospettiva deterministica, l'IA è percepita come uno strumento per automatizzare compiti specifici e migliorare l'efficienza operativa, ad esempio nei processi di reclutamento o nella gestione delle performance. In questo approccio, il focus è sulla capacità dell'IA di ridurre i costi e aumentare la produttività, con l'efficacia misurata attraverso parametri tangibili come il risparmio di tempo o il miglioramento della qualità operativa.

Nella visione proxy, invece, l'adozione dell'IA è analizzata attraverso le risposte e le percezioni degli utenti, come candidati, lavoratori o manager. L'attenzione si concentra su aspetti come la percezione di equità degli strumenti di selezione automatizzati o il livello di accettazione dei cobot nelle linee produttive. Inoltre, vengono prese in considerazione strategie per migliorare l'esperienza degli utenti, come interventi di formazione sulle competenze digitali o iniziative di change management, che possono favorire un'adozione più fluida dell'IA e una maggiore soddisfazione dei lavoratori.

Infine, nella prospettiva *ensemble*, l'IA è considerata parte integrante di un sistema socio-tecnico più ampio. Il suo impatto non è deterministico, ma dipende dal contesto organizzativo e culturale in cui viene adottata. Ad esempio, il livello di inclusività generato dall'adozione dell'IA nei processi HR è influenzato dal grado in cui i valori e i principi di inclusione sono radicati nella cultura organizzativa. In questa prospettiva, l'IA agisce come un catalizzatore, ma il suo successo è strettamente legato all'integrazione con i sistemi organizzativi esistenti, alle relazioni umane e al design del lavoro (Lazzara et al., 2023).

Mentre la prospettiva *tool* enfatizza efficienza e automazione, la visione proxy esplora l'esperienza e le percezioni degli utenti, mentre la visione *ensemble* connette l'IA al contesto organizzativo e culturale, permettendo di valutare sia risultati tangibili che intangibili. Questa triplice prospettiva offre una comprensione più profonda e sfaccettata dell'impatto dell'IA sui processi HR, evidenziando come l'efficacia della tecnologia dipenda non solo dalle sue caratteristiche tecniche, ma anche dal contesto culturale e dalle interazioni umane che ne influenzano l'implementazione.

In questo libro vengono analizzati i principali processi HR, intesi come una serie sistematica di passaggi o attività interconnesse progettate per raggiungere obiettivi specifici nell'ambito delle risorse umane, quali il reclutamento e la selezione, l'onboarding, la formazione e lo sviluppo, la gestione delle performance, la retention e uscita. Ogni processo viene scomposto in fasi o attività specifiche, esaminando dapprima nell'insieme e poi in dettaglio come l'IA possa intervenire in ciascuna di esse, sia in termini di possibilità applicative che di potenziali rischi.

È fondamentale sottolineare che solo in rari casi è possibile adottare una prospettiva deterministica nell'analisi dell'impatto dell'IA sui processi HR. Questo approccio si applica principalmente alle attività che possono essere completamente automatizzate, come la gestione di check-list amministrative o il controllo dei documenti necessari per l'assunzione di un candidato. In questi contesti, l'IA consente di migliorare significativamente l'efficienza, riducendo tempi e costi operativi. Tuttavia, questo approccio rappresenta un aspetto marginale all'interno di questo libro, poiché i processi HR, in quanto intrinsecamente legati alle persone, richiedono una visione più articolata.

In particolare, l'approccio privilegiato è quello che adotta una visione che tiene conto delle percezioni, delle esperienze e degli atteggiamenti degli utilizzatori o delle persone che subiscono le ricadute delle decisioni prese con il supporto dell'IA. Ad esempio, la percezione di equità nei processi di selezione automatizzati o l'accettazione delle raccomandazioni generate dall'IA in ambito formativo diventano fattori critici per il successo dell'implementazione.

Infine, solo attraverso una prospettiva integrata è possibile valutare appieno le opportunità e le sfide che l'IA pone nei processi HR, assicurando un'adozione responsabile e strategica che tenga conto delle esigenze sia delle organizzazioni sia delle persone. In questo caso, non si tratta solo di analizzare come l'IA automatizzi o supporti le attività HR, ma di comprendere come essa influenzi le relazioni tra le persone, il design del lavoro, e la cultura organizzativa nel suo complesso.

Il volume propone una duplice chiave di lettura per analizzare l'impatto dell'IA sui processi HR. Da un lato, vengono individuati aspetti trasversali che si applicano ai cinque processi HR trattati. Dall'altro, è possibile adottare una prospettiva verticale, focalizzandosi sulle peculiarità e implicazioni dell'IA per ciascun processo specifico. Le chiavi di lettura trasversali rispetto ai processi HR analizzati riguardano:

- Centralità dell'integrazione tra tecnologia e umani: in tutti i processi analizzati, l'IA non si sostituisce mai completamente all'essere umano, ma lo affianca, enfatizzando l'importanza di mantenere un equilibrio tra automazione e dimensione umana. Questo si traduce in un doppio ruolo per l'IA: da un lato, come potenziatore del processo decisionale dei professionisti HR, dall'altro, come strumento complementare nei processi che richiedono un forte focus sull'interazione umana. Ad esempio, nella socializzazione organizzativa automatizzata durante l'onboarding o nella condivisione del feedback nel performance management, l'IA può supportare, ma non deve mai eliminare la componente relazionale.
- Personalizzazione e adattabilità: l'IA rende i processi HR più flessibili e capaci di adattarsi alle esigenze individuali e organizzative. Questa capacità di personalizzazione è essenziale per migliorare sia

l'efficacia che l'esperienza degli utenti, come nel caso di percorsi di formazione personalizzati o di iniziative mirate a incrementare l'engagement o la retention. L'IA abilita così un approccio tailor-made, garantendo soluzioni che rispondono alle specificità di ciascun contesto o individuo.

- Efficienza e riduzione dei tempi: grazie all'IA è possibile automatizzare attività ripetitive e a basso valore aggiunto, come il pre-screening dei candidati o la gestione amministrativa. Questo permette di ridurre significativamente i tempi operativi, consentendo ai professionisti HR di concentrarsi su attività strategiche. Tuttavia, l'automazione è più efficace nei processi caratterizzati da una bassa varietà e imprevedibilità, dove la standardizzazione rappresenta un vantaggio competitivo.
- Gestione dei dati e analisi predittiva: L'IA trasforma i processi HR rendendoli più data-driven e orientati al futuro. La capacità di raccogliere e analizzare grandi quantità di dati abilita la previsione di tendenze e il monitoraggio continuo, come nel caso del turnover o delle performance. Tuttavia, questa potenzialità espone al rischio di affidarsi a soluzioni suggerite esclusivamente dai dati, senza un solido fondamento teorico che ne giustifichi l'adozione. Un esempio emblematico è l'uso dei sistemi di analisi delle emozioni nei processi di reclutamento e selezione, che potrebbero non avere basi scientifiche adeguate a giustificare le decisioni prese.
- Sfide etiche e rischi legati all'automazione: L'adozione dell'IA nei processi HR solleva importanti questioni etiche, come il rischio di bias algoritmici, la gestione della privacy e il controllo algoritmico. Questi aspetti richiedono un approccio etico e trasparente in tutte le fasi del processo, per evitare discriminazioni e garantire un uso responsabile della tecnologia.

Adottando una prospettiva verticale per analizzare le implicazioni dell'utilizzo dell'IA nei principali processi HR, invece, è possibile esaminare in modo approfondito come la tecnologia influisca su ciascun processo specifico (Tab. 1).

Questa duplice prospettiva di analisi dimostra che l'IA, se usata strategicamente, può diventare una risorsa fondamentale per potenziare i processi HR, ma la sua adozione non è priva di complessità. L'automazione, la personalizzazione e l'orientamento *data-driven* offerti dall'IA devono essere bilanciati da una visione *human centric*, in cui le persone restano protagoniste delle decisioni e delle relazioni. L'efficacia di questi strumenti non dipende solo dalla loro capacità tecnica, ma dalla loro integrazione in un sistema socio-tecnico che valorizzi trasparenza, equità e fiducia.

Tab. 1 – Impatti dell'IA sui principali processi HR

Processo HR	Implicazioni specifiche
Reclutamento e selezione	L'IA rivoluziona il processo di reclutamento e selezione attraverso strumenti come chatbot, analisi video e algoritmi progettati per migliorare l'efficienza e ridurre i bias. Tuttavia, la responsabilità delle decisioni finali deve rimanere saldamente nelle mani dei professionisti HR e dei manager, per garantire equità, trasparenza e sensibilità nei confronti delle dinamiche umane.
Onboarding	Il successo del processo di onboarding dipende dall'equilibrio tra automazione di attività standardizzate e personalizzazione delle esperienze dei neoassunti. L'IA può preparare il terreno, ma l'interazione umana resta fondamentale per creare engagement e senso di appartenenza.
Formazione e sviluppo	In ambito formativo, l'IA promuove un apprendimento continuo e personalizzato, integrando <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i> in percorsi flessibili e dinamici. Questo approccio sfuma il confine tra formazione e sviluppo, consentendo di anticipare le esigenze future attraverso l'analisi dei trend esterni, un fattore cruciale per mantenere la competitività organizzativa.
Gestione della performance	L'IA contribuisce a rendere il performance management più frequente, obiettivo e orientato al futuro, offrendo feedback in tempo reale e supportando decisioni basate sui dati. Tuttavia, il rischio di controllo eccessivo e la percezione di una sorveglianza invasiva possono compromettere la fiducia e l'accettazione da parte dei lavoratori. Per questo motivo, l'adozione dell'IA nel monitoraggio continuo e nella generazione di suggerimenti deve essere accompagnata da una leadership che enfatizzi il valore del feedback costruttivo e della crescita personale, riducendo al minimo la percezione di un approccio riduzionistico o puramente algoritmico.
Retention e turnover	L'IA permette di identificare segnali di rischio di turnover e di pianificare interventi proattivi per rafforzare il coinvolgimento e favorire la permanenza delle persone nell'organizzazione. Tuttavia, il rapporto diretto tra responsabile e collaboratore continua a rivestire un ruolo centrale nel garantire relazioni di qualità, che incidono positivamente sul livello di engagement e sulla permanenza all'interno del contesto lavorativo.

Persone

Per analizzare le implicazioni dell'IA sulle persone, è cruciale distinguere tra i diversi stakeholder coinvolti. Sebbene l'attenzione sia spesso concentrata sull'impatto dell'IA sui lavoratori, nel contesto dei processi HR si possono identificare almeno quattro categorie principali di stakeholder: lavoratori, candidati, professionisti HR e manager. Ognuno di questi gruppi interagisce con l'IA in modo distinto, rispecchiando esigenze, aspettative e sfide specifiche legate al proprio ruolo nell'organizzazione.

Per i lavoratori, l'introduzione dell'IA nei processi HR rappresenta un elemento chiave dell'*employee experience* complessiva. Questa tecnologia può rafforzare sia timori sia percezioni positive riguardo alle pratiche HR e alla tecnologia stessa. Da un lato, le percezioni, i comportamenti e le reazioni dei lavoratori sono fortemente influenzati dalle attribuzioni che essi fanno sulle motivazioni dell'organizzazione nell'adottare l'IA nelle pratiche HR (Nishii & Wright, 2008). Se l'adozione viene percepita come finalizzata alla riduzione dei costi e al rafforzamento del controllo, possono emergere timori e resistenze. Al contrario, se i lavoratori percepiscono che l'IA è introdotta per migliorare il benessere e il coinvolgimento, possono sviluppare atteggiamenti più favorevoli. Dall'altro lato, la tecnologia stessa non è neutrale né, come abbiamo visto, può essere interpretata in modo esclusivamente deterministico: dinamiche cognitive, sociali e culturali modellano l'interazione delle persone con l'IA. Ad esempio, Newman e colleghi (2020) hanno evidenziato che i lavoratori percepiscono le decisioni HR basate sull'IA come meno eque rispetto a quelle esclusivamente umane, specialmente se attribuiscono l'adozione dell'IA a strategie di riduzione dei costi piuttosto che a un miglioramento dell'equità. Al contrario, Tong e colleghi (2021) hanno osservato che i lavoratori con maggiore anzianità e seniority aziendale, avendo sviluppato un solido capitale relazionale e un network interno, interpretano meglio l'adozione dell'IA nel contesto specifico. Questi lavoratori tendono a sentirsi meno preoccupati o minacciati dall'uso dell'IA nei processi HR.

In una prospettiva integrata, dunque, il contesto organizzativo gioca un ruolo determinante negli esiti legati all'adozione dell'IA nei processi HR. Le attribuzioni dei lavoratori rispetto ai sistemi di IA variano in base al clima organizzativo, alla comunicazione della leadership e alle esperienze tecnologiche precedenti. Pertanto, sistemi HR basati sull'IA, pur essendo identici, possono produrre effetti differenti e suscitare percezioni diverse tra i lavoratori, a seconda del contesto organizzativo in cui vengono implementati e delle attribuzioni personali degli individui coinvolti (Lazazzara et al., 2023).

Diverso è il caso dei candidati che partecipano a un processo di selezione e si trovano a interagire, in modo consapevole o inconsapevole, con sistemi di IA. A differenza di chi è già membro dell'organizzazione, i candidati spesso non dispongono di altre informazioni dirette per formarsi un'opinione sull'organizzazione, se non quelle legate alla tecnologia con cui interagiscono. In assenza di altre informazioni di prima mano, come esperienze precedenti con lavoratori dell'organizzazione o feedback da parte di attuali membri, i candidati tendono a utilizzare indizi situazionali raccolti durante il processo di reclutamento e selezione per trarre conclusioni sulle opportunità di impiego.

Ad esempio, il tipo di interfaccia utilizzata nel sistema di candidatura, il linguaggio e il tono delle comunicazioni automatizzate, il livello di trasparenza sul funzionamento degli algoritmi di selezione e l'esperienza complessiva di interazione con l'IA, come l'equità percepita, l'inclusività o la

personalizzazione del sistema, possono influenzare profondamente le percezioni dei candidati. Un sistema IA che comunica in modo chiaro, accessibile e rispettoso potrebbe trasmettere un'immagine positiva dell'organizzazione, suggerendo un ambiente moderno e inclusivo. Al contrario, un'esperienza impersonale, opaca o percepita come esclusivamente orientata all'efficienza potrebbe trasmettere un'immagine di rigidità o di scarsa attenzione verso i collaboratori.

Nonostante i rischi associati alla vulnerabilità dell'IA al “bias algoritmico”, ovvero il fenomeno per cui i pregiudizi umani, intrinseci ai dati utilizzati per addestrare i sistemi IA, vengono replicati e amplificati dagli algoritmi stessi (Lazazzara, 2024), diversi studi hanno evidenziato esiti positivi per i candidati. Newman e colleghi (2020) mostrano che i candidati disoccupati percepiscono i processi di selezione condotti tramite IA come più equi rispetto a quelli tradizionali. Inoltre, l'adozione di algoritmi di ranking progettati per correggere i bias presenti nei dati di addestramento dell'IA ha portato a un aumento significativo della rappresentanza delle candidate donne nei processi di selezione (Kubiak et al., 2023; Sühr et al., 2021). Altri studi hanno riscontrato che i sistemi basati su IA riducono la discriminazione nei confronti di candidati più anziani e delle donne (Hofeditz et al., 2022), migliorano l'inclusione di lavoratori part-time (Cutler et al., 2021) e favoriscono una percezione di maggiore equità durante i colloqui di lavoro condotti con robot (Nørskov et al., 2022).

Questi risultati suggeriscono che l'adozione di sistemi IA nei processi di selezione, se progettata e implementata con misure specifiche per ridurre i bias, può contribuire a creare processi più inclusivi ed equi, promuovendo un'immagine positiva dell'organizzazione e rafforzando la fiducia dei candidati. Tuttavia, è fondamentale monitorare e migliorare continuamente l'implementazione di tali tecnologie per mitigare eventuali effetti collaterali negativi e garantire che i benefici siano equamente distribuiti tra tutti i candidati (Lazazzara et al., 2023).

L'introduzione dell'IA nei processi HR avrà poi un impatto significativo sul ruolo dei professionisti della gestione del personale. Come evidenziato da Bankins e colleghi (2024) nella loro analisi dell'impatto dell'IA sul job design, in contesti caratterizzati da un'elevata burocrazia o gerarchia, l'adozione di algoritmi di IA può creare una “gabbia algoritmica”, riducendo l'autonomia decisionale dei professionisti HR e generando resistenze all'uso della tecnologia anche legata ad una delle preoccupazioni più grandi quando si parla di IA, e cioè il rischio che il proprio lavoro verrà sostituito dall'IA. Tuttavia, quando l'IA viene utilizzata per integrare e potenziare le competenze umane, anziché sostituirle, può migliorare la qualità del lavoro, promuovere un maggiore coinvolgimento dei professionisti HR e favorire un impatto positivo sull'intera organizzazione. Un contesto lavorativo che incoraggia la fiducia e valorizza il ruolo umano in collaborazione con l'IA è in grado di

massimizzare i benefici della tecnologia, trasformandola in un “collega” capace di supportare il giudizio umano piuttosto che limitarlo.

Affinché questo si realizzi, i professionisti HR dovrebbero apprendere come funziona l’IA, cosa può e non può fare, e quali sono le sue limitazioni. È essenziale comprendere i rischi associati all’uso dell’IA, come bias algoritmici e decisioni non trasparenti, e sviluppare strategie per mitigare tali rischi. Inoltre, il loro utilizzo deve essere guidato da evidenze scientifiche e non basarsi unicamente su dati o “allucinazioni”. Solo attraverso una comprensione approfondita della tecnologia, i professionisti possono sfruttare al massimo le sue potenzialità, consapevoli che il limite dell’IA è spesso solo la fantasia umana, ma che questa fantasia deve essere arginata dal pensiero critico nei confronti dell’IA e dei suoi output. Per sviluppare il pensiero critico è fondamentale dunque non accettare passivamente la prima risposta fornita, ma metterla in discussione, analizzarla e riflettere sulle implicazioni. Questo processo riflessivo critico può essere strutturato attraverso una sequenza di fasi chiave e domande da porsi in ciascuna di questa fase (Tab. 2).

Tab. 2 – Guida al pensiero critico nell’interazione con l’IA nei processi HR

Fase	Obiettivo	Esempi di domande
Analizzare	Valutare la completezza e l’equilibrio dell’analisi fornita dall’IA.	In che modo l’IA sta ponderando fattori diversi? Sta trascurando qualche elemento importante? Se sì, quale?
Mettere in discussione	Identificare e valutare le basi su cui l’IA ha costruito il proprio ragionamento.	Quali assunzioni sottendono l’analisi dell’IA? Queste assunzioni sono valide?
Decidere	Integrare il giudizio umano con l’output dell’IA per prendere decisioni informate.	Quale decisione dovrebbe essere presa? L’output dell’IA è sufficiente o serve un intervento umano?
Riflettere	Valutare il processo decisionale e trarre insegnamenti per il futuro	Quali sono i punti di forza e i limiti dell’IA in questa analisi? Come il mio pensiero critico ha influenzato la decisione finale?

L’adozione dell’IA nei processi HR sta poi rivoluzionando anche il modo in cui le decisioni legate al personale vengono prese e le responsabilità distribuite all’interno delle organizzazioni. Con lo sviluppo di *dashboard* avanzate basate su IA, progettate per supportare i manager in attività come il processo di feedback, la misurazione della performance e lo sviluppo delle competenze, l’IA sta ampliando significativamente la capacità decisionale dei manager sulle questioni legate alla gestione delle persone. Queste tecnologie consen-

tono loro di accedere a dati analitici, previsioni e raccomandazioni personalizzate, migliorando la tempestività e l'efficacia delle decisioni relative alle risorse umane.

In questo contesto, l'IA può assumere un ruolo complementare o integrativo nella leadership, contribuendo sia ad automatizzare alcune attività sia a potenziare il ruolo dei manager stessi (Quaquebeke & Gerpott, 2023). Nel modello di leadership aumentata, il manager conserva la responsabilità finale delle decisioni, ma si avvale del supporto degli algoritmi per attività strategiche. L'IA funge da partner o co-leader, fornendo indicazioni su quali aree richiedano maggiore attenzione, identificando i collaboratori che necessitano di supporto e suggerendo strategie per migliorare la dinamica del gruppo. L'IA, inoltre, offre informazioni contestuali, analizzando dati provenienti da sondaggi compilati dai collaboratori o raccolti automaticamente tramite dispositivi elettronici e indossabili. Questo permette ai manager di individuare *pattern* significativi e di adottare azioni mirate per migliorare il coinvolgimento e la performance del team.

Parallelamente, le responsabilità tipicamente gestite dai professionisti HR vengono sempre più delegate ai manager, spostando il baricentro decisionale al di fuori della funzione del personale. Questo processo presenta vantaggi, come una maggiore autonomia dei manager nella gestione dei team e un'accelerazione dei processi decisionali. Tuttavia, solleva anche importanti sfide. I manager potrebbero trovarsi a gestire compiti HR complessi senza una piena consapevolezza, rischiando di prendere decisioni inefficaci o facendo eccessivo affidamento sull'IA. Inoltre, un'eccessiva delega della responsabilità HR rischia di diluire il ruolo strategico della funzione del personale, richiedendo una ridefinizione delle sue funzioni. È fondamentale quindi che la funzione HR mantenga un ruolo guida strategico nell'adozione dell'IA per i processi HR, non cadendo nella trappola dell'automazione dei processi HR. Allo stesso tempo, anche i manager necessitano di una formazione adeguata per utilizzare le tecnologie IA in modo efficace e per integrare il loro giudizio umano con il supporto algoritmico mantenendo alto il pensiero critico. Solo attraverso un equilibrio tra autonomia dei manager e supervisione strategica della funzione HR sarà possibile massimizzare i benefici dell'IA nei processi HR.

Parlare di IA applicata alla gestione delle risorse umane non significa semplicemente discutere di tecnologia e dei suoi principi di base. Vuol dire comprendere le logiche organizzative e i meccanismi che regolano l'accettazione e l'uso della tecnologia sia da parte dei professionisti HR che degli utenti finali, cioè i lavoratori, ma anche sviluppare una capacità di pensiero critico riguardo alle opportunità e ai rischi ad essa connessi. Non è sufficiente, infatti, implementare tecnologie avanzate per assicurare benefici concreti. Risulta essenziale, invece, valutare come l'IA influenzi realmente i processi HR e l'esperienza dei manager e dei lavoratori. Solo attraverso questa comprensione è possibile generare valore tangibile per le persone e le organizzazioni, e consentire alla funzione HR di sfruttare appieno il potenziale offerto dalla grande quantità di dati, dall'aumentata capacità computazionale e dalla rapida evoluzione dell'IA. Questo passaggio potrebbe consentire finalmente di trasformare il ruolo dell'HR da una funzione prevalentemente amministrativa a un partner strategico, in grado di supportare attivamente gli obiettivi organizzativi.

1. Cos'è l'Intelligenza Artificiale? Tra mito e realtà

I sistemi IA non rappresentano un concetto unico, bensì costituiscono un variegato panorama di principi di funzionamento e caratteristiche di applicazione, che possono cambiare l'impatto, i benefici attesi ma anche i rischi che una loro adozione per la gestione delle risorse umane comportano.

L'IA può essere definita come la capacità di un sistema di interpretare correttamente i dati, apprendere da essi e utilizzare questa conoscenza per svolgere compiti specifici con un elevato livello di adattamento (Haenlein & Kaplan, 2019). L'IA impiega algoritmi complessi e modelli matematici per analizzare grandi quantità di dati e identificare schemi e tendenze. A differenza delle soluzioni software tradizionali, che seguono logiche predefinite

all'interno di algoritmi più o meno complessi, le soluzioni di IA si basano su una fase di apprendimento guidata dall'analisi più o meno sofisticata di una enorme quantità di dati.

Nei software tradizionali, il comportamento e le interazioni con gli utenti sono determinati fin dalla progettazione. Un algoritmo è una sequenza di istruzioni che portano a un risultato specifico, come la soluzione di un problema. In queste soluzioni, gli scenari di utilizzo e gli output sono noti fin dall'inizio. Ad esempio, un algoritmo di screening dei CV nell'ambito di un processo di selezione può automatizzare la selezione preliminare valutando e classificando i candidati in base a criteri predefiniti come esperienza, competenze e istruzione. Questo processo riduce il tempo di reclutamento e migliora l'efficacia nella selezione dei candidati più idonei. Nel caso dell'IA, invece, il comportamento deriva da una fase di apprendimento in cui la macchina analizza una grande quantità di dati per identificare schemi e tendenze le cui logiche non sono definite a priori, su cui poi basare il proprio comportamento nel momento in cui entra in esecuzione. In alcune configurazioni, l'IA continua ad apprendere anche attraverso l'interazione con l'utente finale, migliorando e affinando le proprie decisioni e, di conseguenza, gli output generati. Sempre nel contesto del processo di selezione, infatti, un sistema di IA può analizzare migliaia di CV, identificando i candidati con il profilo (basato su una moltitudine di parametri, anche non necessariamente definiti a priori) più rilevante per una specifica posizione. Inoltre, utilizzando algoritmi di apprendimento automatico, il sistema può migliorare la propria capacità di identificare i candidati ideali integrando i feedback dei responsabili delle assunzioni. La Tabella 1 confronta le principali caratteristiche e differenze tra gli algoritmi tradizionali e quelli di IA.

Questi modelli vengono utilizzati dunque per prendere decisioni più informate o fornire soluzioni a problemi più o meno complessi con l'obiettivo di automatizzarli in toto o in parte. Attualmente, l'IA è integrata in molteplici aspetti della gestione delle risorse umane, dall'analisi dei profili dei candidati nei processi di reclutamento all'uso di piattaforme predittive per valutare il livello di soddisfazione o benessere dei lavoratori, offrendo ai manager indicazioni sulle strategie da attuare per migliorarli.

La definizione di IA è però, di per sé, molto generica, e ciò ha contribuito alla nascita di miti e leggende sul suo funzionamento, generando interpretazioni (e spesso fraintendimenti) circa la sua adozione e i suoi impatti.

Il dibattito in corso rischia di semplificare eccessivamente il tema dell'adozione dei sistemi IA e del loro effetto, riducendo un potenziale enorme di opportunità a prese di posizioni spesso legate a fraintendimenti sul reale funzionamento dell'IA. Sebbene l'IA abbia il potenziale per aiutarci a risolvere i problemi più complessi dell'umanità, non è uno strumento miracoloso capace di risolvere qualsiasi problema semplicemente presentandoglielo.