

LETTURE INTELLIGENTI/1

Quando l'IA incontra le risorse umane

di Paolo Iacci

IL VOLUME DI Alessandra Lazazzara e Stefano Za, *Intelligenza artificiale nei processi HR*, affronta con profondità analitica e respiro internazionale un tema che si colloca al crocevia tra trasformazione digitale e gestione del capitale umano. Non si tratta di un semplice manuale di strumenti applicativi, ma di un'opera che propone una vera e propria ridefinizione del ruolo della funzione HR alla luce delle opportunità offerte dall'intelligenza artificiale (IA).

Gli autori partono dalla constatazione che i sistemi intelligenti stanno progressivamente permeando l'intera catena del valore HR: dalla talent acquisition, dove algoritmi di machine learning consentono di selezionare candidati con maggiore efficacia, al training e allo sviluppo delle competenze, con piattaforme di adaptive learning capaci di personalizzare i percorsi formativi. Particolare attenzione viene dedicata anche all'ambito del performance management, in cui l'IA consente di integrare dati provenienti da fonti eterogenee e di elaborare modelli predittivi per anticipare fenomeni di disengagement o di turnover.

Uno degli elementi distintivi del volume è la capacità di intrecciare prospettiva teorica e casi applicativi. Gli autori mostrano, ad esempio, come l'uso di chatbot e assistenti virtuali non solo automatizzi i processi amministrativi, ma contribuisca a ridisegnare l'esperienza del dipendente generando una nuova forma di relazione uomo-macchina che richiede di essere gestita in chiave culturale oltre che tecnica.

Analogamente, i sistemi di people analytics non vengono presentati come semplici strumenti di raccolta e analisi dei dati, ma come fattori che

modificano la stessa architettura decisionale dell'organizzazione. In questo senso, sono emblematici i riferimenti a soluzioni già adottate in grandi multinazionali tecnologiche, che utilizzano piattaforme predittive per anticipare dimissioni volontarie, o alle sperimentazioni avviate da società di consulenza internazionali per mappare competenze emergenti attraverso algoritmi di text mining.

Lazazzara e Za non trascurano la dimensione etica che, anzi, rappresenta uno snodo fondamentale. La questione dei bias algoritmici e della trasparenza decisionale emerge in più passaggi, con l'invito a dotarsi di modelli di governance che garantiscano accountability e corretto bilanciamento tra efficienza tecnologica e diritti individuali. In questo senso, il libro si distingue per l'equilibrio con cui valorizza le opportunità offerte dall'IA – maggiore capacità predittiva, velocità nell'elaborazione delle informazioni, supporto ai processi di decision making – senza minimizzare i rischi connessi a un'adozione acritica.

Dal punto di vista metodologico, il volume insiste sulla necessità di nuove competenze per i professionisti HR: la padronanza dei dati e degli strumenti analitici deve accompagnarsi a una rinnovata sensibilità umanistica e a un forte presidio etico. La figura dell'HR manager viene così ripensata come quella di un "traduttore" capace di connettere logiche algoritmiche e dinamiche organizzative, tecnologia e capitale umano. Non mancano in questo senso esempi di come alcune imprese abbiano istituito team multidisciplinari, che affiancano data scientist ed esperti di HR, per garantire che i modelli predittivi siano compresi, validati e contestualizzati prima dell'adozione.

L'impianto complessivo del testo è quello di una riflessione sistemica: l'IA non è concepita come un supporto esterno o un mero strumento di efficienza, bensì come un driver di trasformazione che ridefinisce processi, ruoli e culture aziendali. Da qui l'invito a non limitarsi a implementazioni tattiche, come l'automazione di alcune fasi di recruiting, ma a immaginare l'IA come leva di cambiamento strategico in grado di incidere sull'identità stessa della funzione HR e sul posizionamento competitivo dell'impresa.

Intelligenza artificiale nei processi HR è dunque un testo che si colloca al confine tra ricerca accademica e prassi manageriale, offrendo una mappa concettuale solida e al contempo strumenti interpretativi per orientarsi in uno scenario complesso. Per i professionisti delle risorse umane, il messaggio è chiaro: l'innovazione tecnologica non va subita, ma governata, con la consapevolezza che l'IA non sostituisce l'intelligenza umana, bensì la potenzia e la obbliga a misurarsi con nuove forme di responsabilità. ■



IL LIBRO

Alessandra Lazazzara e Stefano Za, *Intelligenza artificiale nei processi HR. Una gestione aumentata del personale*, Franco Angeli, 2025, pag. 216, prezzo euro 24,00.