



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Talent Acquisition: impatto dell'artificial intelligence sulle pratiche HR

Relatore

Ch.mo Prof. Fabrizio Gerli

Laureanda

Lorenza Ardizzon

Matricola 856551

Anno Accademico

2019 / 2020

*Sperando tu sia orgogliosa di me,
in uno degli infiniti mondi paralleli,
prima o poi, ci ritroveremo.*

INDICE

INTRODUZIONE	7
1. IL CONCETTO DI TALENTO	11
1.1 Evoluzione del concetto e consapevolezza di sé	15
1.2 Dalla passività all'attività del candidato	19
1.3 Le modalità di ricerca di un impiego	24
1.4 Employee Value Proposition	27
1.5 La curva ad S della tecnologia applicata all'individuo	30
1.6 I nuovi talenti: Millennials e Generazione Z	33
2. IL PROCESSO DI ACQUISIZIONE DEL TALENTO	36
2.1 La talent acquisition	37
2.2 Differenza tra talent acquisition e recruiting	39
2.3 Linee guida per l'acquisizione	43
2.4 Efficacia della strategia	51
2.5 I vantaggi della talent acquisition	55
2.6 HR 2025	57
3. L'ACQUISIZIONE DAL PUNTO DI VISTA AZIENDALE	60
3.1 L'acquisizione del personale prima di internet	61
3.2 I cambiamenti dopo il boom economico	64
3.3 Recruitment 3.0: prospettive odierne di acquisizione del personale	68
3.4 L'intelligenza artificiale come strumento di selezione	71
3.5 I nuovi processi di assunzione guidati dall'intelligenza artificiale	75
3.6 Il futuro della talent acquisition è domani: recruitment 4.0	79
4. METODOLOGIE DI ACQUISIZIONE DEL PERSONALE	82
4.1 Agenzie intermediarie come fornitori	83
4.2 Piattaforme social come supporto ai manager	87
4.3 Excursus: HR analytics	90
4.4 Le analisi predittive	95
4.5 L'intelligenza artificiale sostituirà il capitale umano?	100
5. INTRODUZIONE ALL'ANALISI EMPIRICA	105
6. LA PRESENTAZIONE DEI CASI STUDIO	109
6.1 Il caso Service Now	110
6.1.1 La Now Platform	113

6.1.2 I benefit di Now Intelligence	119
6.1.3 Performance Analytics	121
6.1.4 I possibili rischi	124
6.1.5 In sintesi	125
6.2 Il caso OpenKnowledge	126
6.2.1 L'approccio utilizzato	128
6.2.2 La validità del modello	132
6.2.3 vantaggi e limiti del modello.....	133
6.2.4 Le sfide delle risorse umane	135
6.2.5 In sintesi.....	136
6.3 Il caso Business Integration Partners	137
6.3.1 Il recruiting visto da BIP	140
6.3.2 I vantaggi dei Robot Process Automation (RPA)	145
6.3.3 Gli svantaggi dei RPA.....	147
6.3.4 Come valutare l'efficienza dei RPA	149
6.3.5 Il futuro secondo BIP	150
6.3.6 in sintesi	151
6.4 Il caso AON	152
6.4.1 La propensione all'intelligenza artificiale	154
6.4.2 I benefici Percepiti	160
6.4.3 I rischi nell'utilizzo dell'AI	162
6.4.4 La misurazione di costi e benefici	165
6.4.5 Le prospettive future dell'AI	166
6.4.6 in sintesi	167
6.5 I casi Randstad e Boston Consulting Group	168
6.6 Analisi comparata dei casi studio	172
6.6.1 Una visione d'insieme	173
6.6.2 Un confronto sull'utilizzo dell'AI.....	177
6.6.3 BIP e AON: variazione dell'output a parità di processo	181
6.6.4 Service Now e OK: variazione dell'output a parità di processo	182
CONCLUSIONI	184
BIBLIOGRAFIA	188
SITOGRAFIA	198
RINGRAZIAMENTI	199

Introduzione

Con il seguente elaborato si andrà a discutere il tema della gestione dei talenti all'interno dell'impresa e, in particolare, del valore aggiunto che le risorse umane attribuiscono all'organizzazione stessa.

Le persone, infatti, non sono da considerarsi uno semplice stakeholder per cui l'impresa deve creare valore coerentemente con i propri principi economici e la propria attività, ma sono il vero vantaggio competitivo che caratterizza la singola azienda e la distingue in modo netto dalle altre.

Le persone quali clienti, fornitori e soprattutto dipendenti sono una vera risorsa per l'impresa e per il suo successo all'interno del settore, poiché con esse si costruiscono e s'implementano le dinamiche aziendali che consentono all'organizzazione di ottenere una posizione di rilievo e di prestigio rispetto ai concorrenti.

Ed è proprio in un periodo come questo, in cui l'economia è in continua evoluzione, grazie anche al crescente utilizzo dell'intelligenza artificiale, che è fondamentale per l'impresa acquisire, gestire e trattenere i talenti più capaci in grado di governare la realtà aziendale che la circonda.

Tutte le organizzazioni d'altronde, con l'avvento delle nuove tecnologie, hanno dapprima sviluppato e ottimizzato i settori prettamente economici come il marketing, le vendite o gli acquisti,¹ mentre le funzioni umane (HR) dell'impresa sono state sempre più arretrate poiché dipendono dalle abilità del singolo e non da fattori oggettivi e facilmente misurabili. Restare conformi alle norme inoltre è sempre stata una grande sfida per i team delle risorse umane poiché le leggi e i regolamenti in materia sono in continua evoluzione e spesso richiedono molte informazioni e tempistiche piuttosto lunghe per essere attuati.

L'essere compliance alla legge richiede all'azienda e alla funzione HR una grande capacità organizzativa, di selezione e di reclutamento del personale, processo che necessita un intenso sforzo aziendale in materia di ricerca e sviluppo.

Tuttavia, con l'avvento dell'intelligenza artificiale queste pratiche, dapprima implementate dal responsabile risorse umane e dal proprio team, ora sono affidate alla tecnologia che,

¹ I settori sopracitati utilizzano come strumenti di misurazione Key Performance Indicator quantitativi, quali

tramite l'utilizzo di particolari dati, piattaforme informatiche o enti preposti, è in grado di selezionare il candidato migliore per l'azienda, facendo sì che le attenzioni del manager si concentrino maggiormente su altri obiettivi aziendali che richiedono maggiore comprensione e studio, tralasciando momentaneamente le pratiche amministrative e burocratiche.

Le aziende che quindi adottano la tecnologia per essere conformi alle normative riescono a concentrarsi contemporaneamente sia alla fidelizzazione del personale, elemento caratterizzante della singola impresa che ne permette il successo, che all'aumento dei profitti, altro fattore cardine per la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo.

I manager, per la gestione aziendale, necessitano quindi di avere a disposizione tutti i dati necessari, qualitativi e quantitativi, relativi alle risorse umane e agli ambiti ad essa annessi, ovvero devono attuare una HR analytics, cioè un'analisi di dati riguardanti il capitale umano la quale, attraverso elementi statistici, applica all'interno della divisione risorse umane modelli di Data Intelligence².

La tecnologia è diventata quindi parte integrante del team HR, facilitando il processo e rendendo meno lunga la questione della ricerca e dell'ingaggio del personale.

Tuttavia, considerare i dipendenti dell'azienda non implica discutere solamente della loro assunzione, quanto più della formazione e della professionalizzazione degli stessi.

Le aziende oggi non cercano più il candidato solamente capace e istruito, ma ricercano nei loro dipendenti le cosiddette soft skills, quelle abilità che non si acquisiscono con il tempo, lo studio e la dedizione ma con l'esperienza sul campo.

Si tratta di quelle competenze complesse³ che rendono il dipendente, ma prima l'essere umano, unico e risorsa particolare per l'azienda stessa, fonte di vantaggio e di distinzione.

² Si intendono quelle pratiche che migliorano l'elemento software della ricerca, per far sì che l'impresa in futuro abbia tutte le informazioni esatte per implementare il giusto processo decisionale. Essa si concentra sulle informazioni ricevute piuttosto che sull'utilizzo delle stesse, al fine di garantire all'impresa una base di dati completa e sufficiente, utilizzabile in futuro.

³ Ne sono un esempio l'autocontrollo, l'adattabilità, l'empatia, la consapevolezza di sé, la fiducia, la leadership, la persuasione...

Per le imprese è complicato cercare e trovare quei talenti con le giuste skills per ricoprire determinati ruoli specifici nell'organizzazione e ciò determina una grande difficoltà per le stesse a restare attive e reattive sul mercato.

Ciò testimonia ancora una volta che le risorse umane e i talenti capaci non devono essere considerati solo una parte complementare dell'impresa, ma un vero e proprio valore aggiunto su cui fare leva.

Dall'altra parte però è opportuno considerare che i talenti capaci molto spesso si spostano da un'azienda all'altra, dove ottengono maggiori benefici economici e qualitativi grazie, anche in questo caso, alle nuove tecnologie che permettono facilmente di rintracciare nuove opportunità di lavoro senza sforzo, per via delle numerose piattaforme disponibili online.

Se prima, infatti, era l'azienda a ricercare e reclutare la persona giusta per un determinato ruolo, oggi può essere il candidato stesso a proporsi all'impresa, descrivendo le proprie qualità e abilità attraverso un profilo social.

L'utilizzo di queste piattaforme, tuttavia, ha fatto anche sì che aumenti il fenomeno migratorio dei talenti dall'Italia all'estero, proprio perché le offerte di lavoro sono costanti e in aumento, quindi i talenti hanno la capacità di scegliere esattamente il posto di lavoro che soddisfa le proprie esigenze, anche se questo si trova fuori del territorio nazionale. Sarà fondamentale quindi per le imprese da un lato incentivare il ritorno delle competenze acquisite dagli italiani all'estero e, dall'altro, attrarre cervelli stranieri nel nostro territorio facilitando la loro integrazione nel mondo del lavoro italiano.

In merito a ciò, il lavoro proposto sarà suddiviso in due parti: la prima verterà su una analisi teorica circa la ricerca dei talenti e la loro selezione; in particolare si analizzerà il fenomeno sia dal punto di vista dell'impresa, che del singolo, ripercorrendo le tappe che hanno portato la ricerca del personale alla posizione odierna.

Successivamente si analizzerà la relazione che sussiste tra human resources e artificial intelligence, considerando l'impatto del digitale sulle risorse umane e l'evoluzione delle stesse grazie alle nuove tecnologie disponibili sempre in evoluzione, tenendo conto dei principali motori di ricerca utilizzati dalle imprese per la ricerca di personale.

La seconda parte dell'elaborato verterà su un'analisi empirica in cui si analizzerà l'impatto del digitale su diverse realtà aziendali.

Si tratterà prima della metodologia utilizzata per le interviste e per l'analisi per poi esporre

analogie e differenze tra le imprese considerate.

Si precisa che, per dare veridicità all'elaborato e a dimostrazione di quanto il tema sia importante a giorno d'oggi, tutto il materiale presentato si basa su un'analisi della letteratura reperita da fonti teoriche, in particolare dalla banca dati "Business Source Ultimate" e da articoli accademici presenti su "Google Scholar", un motore di ricerca che racchiude testi e pubblicazioni su riviste o giornali in merito a vari argomenti, tra cui le risorse umane e il mondo HR.

Tuttavia, il materiale spesso è arricchito con fonti di tipo practitioner, le quali presentano analisi e ricerche svolte da società di consulenza, come la Society of Human Resource Management o da Deloitte oppure con analisi reperite da centri studi.

Infine, l'elaborato presenta anche contenuti personali e commenti concernenti la letteratura proposta, al fine di rendere unico e soggettivo quanto presentato.

1. Il concetto di talento

Per intraprendere un percorso sull'analisi della talent acquisition, della sua evoluzione nel tempo e degli strumenti utilizzati dall'impresa per effettuarla in modo consapevole ed efficace, è opportuno dapprima approfondire cosa implica per una determinata azienda il possesso o meno di un capitale umano efficiente.

È evidente quindi che, prima di introdurre il punto di vista dell'impresa, è necessario fare un excursus sul singolo, analizzando cosa significa in primis per lui l'appartenenza o meno a una realtà aziendale e come valuta le diverse possibilità che gli potrebbero essere offerte nel tempo.

Il concetto di capitale umano nasce negli anni '90, quando il manager, interessandosi a obiettivi di lungo periodo che differivano dal semplice profitto, comprende che non sono solo necessarie le competenze tangibili, quali macchinari, attrezzature e/o spazi di lavoro, per restare competitivi sul mercato, ma che un ruolo fondamentale è giocato da quegli asset detti intangibili, ovvero le persone.

Si evidenzia, infatti, come il capitale umano, in tempi passati non aveva nessun legame con la comunicazione del bilancio di esercizio, il quale era un'informativa prettamente contabile e quantitativa (Cucaro, 2018).

Tuttavia, con il passare del tempo, si è sviluppato un maggiore interesse da parte del management aziendale al capitale umano e a quello relazionale rispetto al capitale strutturale, che è sempre stato oggetto di comunicazione aziendale, poiché questi garantiscono una maggiore sopravvivenza dell'impresa nel lungo termine (Cucaro, 2018).

Le persone, infatti, possiedono tutte quelle conoscenze, capacità, idee e abilità che le distinguono le une dalle altre, e che le rendono uniche e talvolta essenziali per portare a termine specifiche mansioni di media o grande importanza, tale per cui da esse dipende non solo il successo degli individui, ma di intere economie (Becker, 1964).

Tali caratteristiche, legate alla soggettività del singolo, non possono essere inglobate all'interno del capitale fisico e produttivo, o quantomeno non totalmente, anche se oggi con il diffondersi dell'intelligenza artificiale si potrebbe pensare che l'importanza degli individui sia minore e diminuita nel tempo.

Sebbene la tecnologia stia prendendo sempre più forza nella vita quotidiana di tutte le tipologie di imprese, il ruolo svolto dalle persone rimane cruciale ed essenziale per il raggiungimento sia di obiettivi semplici, che complessi e problematici; lo stesso Becker infatti (1964), afferma che il capitale umano stimola sia le innovazioni tecnologiche che il settore high-tech.

Ma, per capire effettivamente il valore degli intangibili nell'impresa, è opportuno considerare uno studio⁴ del " Il Sole 24 Ore", secondo il quale il capitale umano vale circa il doppio se non il triplo di quello fisico: più precisamente una singola persona, senza particolari qualifiche e di età media, vale circa 324 mila euro se inserito all'interno di una impresa, e il suo valore tende ad aumentare se questa possiede determinate qualità o caratteristiche distintive (Marro, 2015).

Allo scopo di ciò le organizzazioni devono cercare di attirare il migliore capitale umano al fine di incrementare in modo esponenziale il proprio valore sul piano economico e non solo, prima che lo faccia qualche diretto concorrente, offrendo alla persona specifiche ricompense e determinate condizioni di lavoro in cambio della prestazione ricevuta.

È essenziale dunque che l'impresa, non solo cerchi di attrarre il migliore capitale umano, ma abbia anche la capacità di trattenerlo nel tempo, offrendo al singolo determinate proposte di valore che saranno discusse nei paragrafi successivi.

Quindi, è possibile affermare che, a seguito degli studi sul capitale umano e sul valore aggiunto che esso attribuisce all'impresa, fu introdotto il concetto di talento.

Il talento è comunemente inteso come corrispondente a un'abilità superiore alla media che rende gli individui che lo possiedono, lo rilevano, lo sviluppano e lo distribuiscono, in grado di comportarsi in modo eccellente in un determinato dominio delle prestazioni (Gagné, 2004, Tansley, 2011).

Egli è chi ha sviluppato determinate peculiarità e caratteristiche che lo rendono unico e insostituibile per una specifica azienda, garantendo a essa la possibilità di ottenere un vantaggio competitivo specifico e duraturo.

⁴ Studio completo "Quanto vali veramente?", di Marro (2015) disponibile sulla rivista "Il sole 24 Ore"

Il talento è la somma delle capacità di una persona: doni, abilità, conoscenze, esperienze, intelligenza, giudizi, atteggiamenti, carattere e imprenditorialità innati, nonché la capacità di apprendere e sviluppare (Michaels, 2001).

Il termine, tuttavia, a oggi è possibile estenderlo a tutti coloro che potrebbero svolgere determinati compiti e occupare diversi ruoli nell'organico aziendale, tale per cui esso talvolta viene generalizzato e utilizzato con uso improprio.

Gli attuali significati di talento, infatti, tendono ad essere specifici per un'organizzazione e fortemente influenzati dalla natura del lavoro svolto (Tansley 2011).

È perciò necessario fare attenzione quando le aziende parlano di talenti, e cercare di approfondire il concetto, con lo scopo di distinguere chi davvero possiede competenze e conoscenze per gestire una posizione lavorativa e chi invece dovrebbe acquisirle nel tempo. Eppure, è necessario evidenziare che una persona non sempre nasce talento, ovvero non sempre potrebbe essere fin da subito portato per una specifica mansione, ma potrebbe ottenere successivamente le capacità per divenirlo.

Il talento, di fatto, è anche colui che possiede la cosiddetta "motivazione a investire", cioè che vuole investire energia in determinate "aree di interesse", cioè in attività che si amano e che si reputano importanti (Lubinski & Benbow, 2000).

Sarà perciò fondamentale per il singolo avere una chiara idea della professione cui aspirare e informarsi sulle qualità e sulle nozioni richieste per poterle acquisire e sviluppare, al fine di occupare una prelazione in merito ad una opportunità lavorativa, rispetto coloro che non possiedono le giuste skills al momento giusto.

Si può quindi riassumere il concetto di talento nell'immagine sottostante:

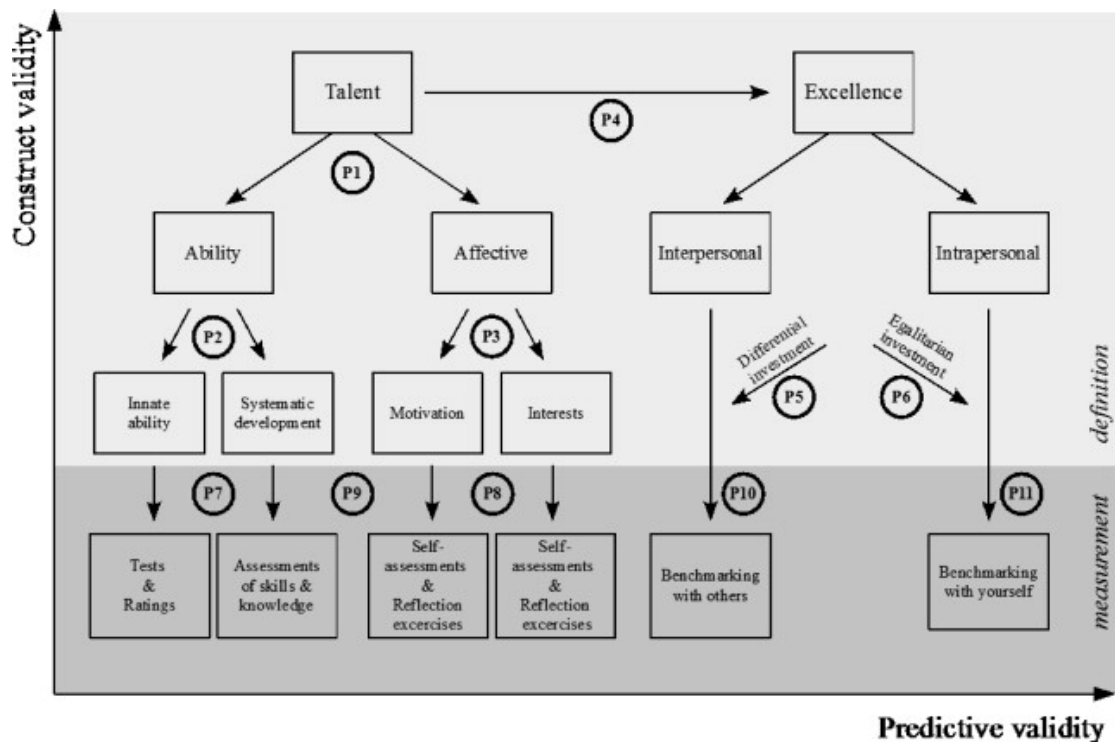


Figura 1 : Modello concettuale per la definizione del talento

Fonte: Journal of World Business, volume 49, Aprile 2014

In conclusione, il talento si riferisce quindi a capacità innate sviluppate da persone che sono impiegate in attività che amano, che trovano importanti e in cui vogliono investire energia.

Esso permette agli individui di proporsi in modo eccellente in uno o più settori del funzionamento umano, performando meglio di altri individui della stessa età o esperienza ed esibendosi costantemente al loro meglio personale (Journal of World Business, 2014).

Si nota dunque come il concetto implica una piena consapevolezza di sé, in riferimento alla persona fisica, la quale deve avere ben chiaro lo scopo della propria esistenza, e quali sono le proprie motivazioni ad agire e reagire a specifiche situazioni.

L'abilità del singolo è condizione necessaria ma non sufficiente; ciò che deve accompagnare è indubbiamente la componente affettiva.

Quindi, dopo aver introdotto ed esaurito le possibili declinazioni del concetto di talento, in questo primo capitolo saranno affrontate diverse tematiche: sarà analizzata la presa di coscienza del singolo, il quale comprende la realtà di riferimento e si orienta in essa occupando una posizione che gli soddisfa e, in seguito, si affronterà come la persona,

consapevole del proprio valore, cerca di attivarsi per incrementare le proprie capacità al fine di essere percepito come un vero talento.

Successivamente, saranno riportate le diverse attività di ricerca del singolo in merito ad una posizione lavorativa, e dall'altro lato le varie possibilità che le imprese possono offrirgli in cambio della propria prestazione.

Infine, sarà effettuato un paragone tra l'andamento dei talenti assunti dalle imprese nel tempo e la nota curva ad S della tecnologia, con un excursus sui talenti di domani: le generazioni Y e Z.

1.1 Evoluzione del concetto e consapevolezza di sé

Si è affermato in precedenza che il concetto di talento si è sviluppato coerentemente e progressivamente con la crescente importanza del capitale umano all'interno dell'impresa, ed ha assunto un significato sempre più specifico, soprattutto nell'ultimo periodo con l'avvento dell'intelligenza artificiale e delle nuove tecnologie, che in modo sempre più frequente si susseguono, sostituendosi alle precedenti.

Il termine "talento" oggi è una vera e propria classificazione del personale in impresa, quasi a intendere uno specifico stato o ruolo assunto da una persona per conto di un qualsiasi ente.

Tuttavia, è opportuno affermare che, anche se dal punto di vista del termine in sé, il concetto non è cambiato nel corso del tempo, poiché dal punto di vista etimologico si è sempre parlato di talento, la parola ha invece assunto sempre maggiore valenza e maggior peso nelle realtà aziendali.

Ad esempio, negli anni '80 stare al passo con i colleghi e funzionare a un livello superiore di avanzamento, era indice di essere persone di talento (Jackson, 1986).

Un talento quindi poteva essere la semplice persona che era in grado di fare un calcolo matematico, o che aveva una buona capacità di ragionamento o ancora che imparava facilmente delle regole di lavorazione, poiché le principali competenze richieste dalle imprese erano queste, giacché le tecnologie diffuse non erano difficili da comprendere o

imparare, e per via del fatto che il contesto di riferimento non era così evoluto come quello odierno.

Successivamente, si è ritenuto che il talento fosse la sommatoria dei guadagni perseguiti dall'individuo sia nell'apprendimento scolastico sia in quello che succedeva a casa, con la propria sfera emotiva (Margiotta, 2001).

Ciò che è cambiato negli ultimi tempi, è che al talento di oggi invece è richiesto di saper possedere non solo le conoscenze, ma anche la capacità di mettere in pratica tutte quelle competenze trasversali che gli permettono di risolvere i problemi complessi come ad esempio saper utilizzare e distinguere il pensiero sistemico da quello laterale.

Il talento deve possedere doti di leadership e spirito imprenditoriale, un senso di pensiero strategico, deve avere un grande focus sui risultati; deve sapere adattarsi al contesto di riferimento e alle persone con cui interagisce oltre che avere determinate qualifiche tecniche in vari ambiti differenti (Kwiecień, 2005).

Nella realtà odierna si chiede di uscire dai semplici schemi imposti dalla governance e da ciò che sta fuori i confini dell'impresa e di ragionare seguendo un'ottica proattiva che non è semplicemente compliance alle regole, ma che le supera e reagisce ad esse, cercando soluzioni a problematiche non ancora sorte che potrebbero minacciare l'equilibrio aziendale.

Sono queste sopracitate le competenze che fanno la differenza nelle imprese e che qualificano il vero talento, ovvero colui su cui fare leva per ottenere un vantaggio che differisce dal semplice profitto di breve termine, ma che invece guida l'azienda a mantenere una posizione di rilievo anche nel lungo periodo.

Inoltre, la presenza sempre più massiccia di nuove opportunità e la pressione esercitata dal contesto, è stata tale da far scatenare una vera e propria guerra dei talenti⁵ (Mc Kinsey, 1997) tra le imprese di uno stesso settore, le quali cercano costantemente di ottenere le personalità migliori per conseguire obiettivi specifici ed essere competitivi sul mercato di riferimento.

⁵ Il termine "War for talent" (Guerra dei Talenti) venne introdotto nel 1997 da 3 consulenti di McKinsey: Michaels, Handfield-Jones e Axelrod. Il concetto è strettamente legato a quello di Employer Branding, nelle sue declinazioni di attrazione dei talenti e fidelizzazione dei migliori dipendenti.

I manager, infatti, dovrebbero costantemente ripensare le modalità con le quali le loro aziende vogliono attrarre, motivare e trattenere i dipendenti.

Tuttavia, è opportuno affermare che, come è aumentata la consapevolezza dell'importanza del capitale umano nelle imprese, anche nel singolo è stato percepito questo cambiamento.

In particolare, le persone si sono sempre sentite più protagoniste in un contesto che le richiede, ma che allo stesso tempo necessita di personalità qualificate, disponibili e capaci.

Più precisamente, ci si è accorti che per ricoprire un determinato ruolo, non era necessario solamente conoscere le mansioni che si sarebbero svolte e le principali regole da rispettare, ma era necessario avere un qualcosa in più rispetto a tutti gli altri possibili candidati, al fine di essere assunti e risultare quindi vincitori.

A proposito di ciò, Goleman (1998) suggerisce che un individuo che ha una profonda comprensione delle proprie emozioni, punti di forza, debolezze e pulsioni possiede una grande consapevolezza di sé stesso e quindi è disposto ad aumentarla e ad accrescerla.

Quindi, se da un lato gli individui hanno iniziato ad acquisire nuove competenze e capacità per essere notati e selezionati dalle imprese, è evidente che dall'altro hanno aumentato la consapevolezza propria, e del proprio valore.

Con questo scopo, le persone hanno iniziato ad approfondire la propria istruzione senza che fosse esplicitamente richiesto, hanno cominciato ad accrescere la loro cultura personale e/o a frequentare dei corsi di lingua, con lo scopo di aumentare la loro appetibilità sul mercato.

Perciò, se da un lato ad un primo impatto pare che i singoli siano stati costretti, per via delle continue innovazioni, ad approfondire il loro bagaglio di conoscenze per essere considerati dei possibili candidati, dall'altro lato, anche in modo inconsapevole, essi hanno iniziato a migliorarsi non più solo come lavoratori, ma come persone, con la conseguenza che il loro benessere e la loro autostima ne hanno risentito in modo positivo.

Infatti, se si è consapevoli della necessità di sviluppare determinate abilità, ne consegue che ci sarà più motivazione a partecipare alle attività di sviluppo e, a sua volta, ci sarà più impegno ad apprendere e sviluppare. Quanto più un individuo si conosce, tanto più efficaci saranno gli interventi di formazione e sviluppo (Noe e Wilk, 1993).

Ciò che è cambiato negli ultimi anni quindi non è solo l'attrattività del mercato, di uno specifico settore e l'altissima concorrenza che li caratterizza, ma è cambiato anche tutto il

paradigma legato alla ricerca di un impiego e successivamente alla selezione del personale qualificato.

Se si considera l'impresa, nasce il fenomeno della talent acquisition, definita come un insieme di azioni in relazione a individui eccezionalmente dotati che dovrebbero essere intraprese per sviluppare queste persone e attuare la strategia organizzativa (Listwan, 2005).

Si tratta quindi del processo utilizzato per attirare i migliori talenti nella propria organizzazione, il quale permette di selezionare, attraverso tecniche e linee guida specifiche, affrontate nel capitolo successivo, il personale migliore e più qualificato.

Dal punto di vista del manager, infatti, il processo di acquisizione si è intensificato, poiché egli non ha più solo a disposizione un candidato che deve per forza scegliere perché è l'unico disponibile, ma la facoltà di scegliere tra tantissime persone che conoscono la realtà aziendale, che possiedono le competenze giuste e necessarie all'impresa per la propria mission e vision e che sono disposte ad imparare ancora, pur di occupare una posizione rilevante nell'organigramma organizzativo.

Tuttavia, se dal punto di vista dell'impresa la trasformazione è stata intensa ed è ancora in atto, anche nell'ottica del singolo non si può negare l'esistenza di un forte cambiamento, che ha portato ad una maggiore self-awareness e ad un miglioramento delle proprie capacità.

Si parla in questo caso di un aumento del self empowerment visto come un processo di crescita che l'individuo compie, quando capisce chi è e cosa vuole fare.

L'empowerment è un processo multidimensionale e sociale: multidimensionale in quanto si presenta all'interno di dimensioni sociologiche, psicologiche ed economiche, e sociale, poiché si verifica in relazione con gli altri (Page, Czuba, 1999).

Il self-empowerment aumenta la determinazione della persona che si sente soddisfatta delle proprie capacità e delle proprie scelte, ma soprattutto che non smette mai di imparare, caratteristica fondamentale soprattutto in quest'ultimo periodo.

Implica capire in cosa si è più capaci rispetto ad altri, capire qual è il proprio talento e coltivarlo, svilupparlo e renderlo noto, al fine di dimostrare il proprio valore all'esterno e non solamente a sé stessi.

Inoltre, avere consapevolezza di sé, implica in un secondo momento anche relazionarsi con il contesto in cui si è inseriti ma anche con coloro che ne fanno parte, creando un clima di

forza e condivisione, altro punto cardine che caratterizza l'economia odierna, in cui è difficile trovare stabilità.

Gli aspetti dell'empowerment di fatto possono variare in base al contesto specifico e alle persone coinvolte con conseguenza che l'individuo e la comunità sono fundamentalmente connessi (Page, Czuba, 1999).

É evidente quindi, che una volta percepito e appreso il proprio talento, in modo analogo il singolo comprende qual è la propria posizione nel mondo del lavoro, o quantomeno quella cui aspirare, per non doversi accontentare di qualcosa che non soddisfa a pieno le proprie esigenze e i propri bisogni.

In merito a questo, nel paragrafo successivo sarà fatto un breve excursus sui bisogni umani, avendo comunque come riferimento un quadro economico e lavorativo.

1.2 Dalla passività all'attività del candidato

Con la presa di coscienza del singolo inizia una nuova fase per quanto riguarda la ricerca di occupazione e l'accettazione di un determinato posto di lavoro.

Si viene a creare una situazione per la quale la persona non si accontenta più di un semplice impiego, magari a tempo indeterminato, ma ricerca in modo sempre più frenetico qualcosa che lo soddisfi e che lo faccia sentire appagato.

Il singolo infatti, acquisendo una maggiore consapevolezza del proprio valore e di quello aggiunto che può garantire ad una impresa, non ricerca più situazioni che gli garantiscono una semplice stabilità economica, ma punta sempre di più a realizzare i propri obiettivi e i desideri personali.

Si può quindi affermare che egli cerca di andare oltre le necessità primarie della vita, e di focalizzarsi su altro, che non necessariamente implica la presenza di altre persone, ma che mira solamente al benessere personale.

Il bisogno di auto-realizzarsi, tuttavia non è sorto nell'ultimo periodo con l'evoluzione delle tecnologie, ma è sempre stato insito nell'individuo, come riportano gli studi dello psicologo Maslow (1954):



Figura 2: Piramide di Maslow (1954)

Maslow inserisce il bisogno dell'autorealizzazione in cima alla piramide, dimostrando come la necessità di sentirsi soddisfatti della propria vita, e quindi anche della propria posizione lavorativa, è uno dei fini massimi cui aspira costantemente l'individuo, oltre a considerare ovviamente la sfera emotiva e sociale.

La crescita dell'autorealizzazione si riferisce alla necessità di una crescita personale che è presente per tutta la vita di una persona e, poiché ogni persona è differente la motivazione all'autorealizzazione conduce le persone in direzioni diverse (Maslow, 1962).

Tuttavia, è importante affermare che il bisogno di autorealizzarsi, non è costante, e il suo raggiungimento è solo momentaneo, questo perché la persona, essendo inserita in un determinato contesto, il quale è volatile, è sempre incentrata ad ottenere ciò che in quello specifico momento, per la società di riferimento, è importante ed essenziale.

La società impone spesso degli status cui aspira la popolazione, come ad esempio il possedere dei beni di lusso, o avere una certa stabilità economica, e ciò, influenza le vite degli individui che spesso sono affannate nella ricerca di un qualcosa che li fa sentire apparentemente e momentaneamente felici.

È importante quindi notare che l'autorealizzazione è un processo continuo di divenire piuttosto che uno stato perfetto che si raggiunge di un "felice per sempre" (Hoffman, 1988).

È quindi evidente che, come sono cambiati i bisogni dell'uomo nel tempo, è cambiata anche la metodologia di ricerca del lavoratore, il quale nel tempo ha modificato i criteri per la scelta di una occupazione soddisfacente.

Il primo criterio sul quale ci si basava, quando il fattore importante era "avere un lavoro", e quindi prima che il lavoratore capisse il proprio valore all'interno dell'impresa è stato prettamente intuitivo: in particolare la misura principale adottata era garantire, entro un prestabilito intervallo di tempo, che il lavoratore in questione avrebbe trovato una occupazione (Rosenfeld, 1975).

Qualunque fossero le persone di riferimento, l'essenziale era trovare una posizione lavorativa da ricoprire entro una certa soglia, definita all'inizio della ricerca.

Con ciò si intende che il singolo inizialmente trascurava le possibilità di ricerca di una occupazione in linea con i propri bisogni e con le proprie qualità, poiché ciò che importava era avere una occupazione fissa, che garantiva un'entrata mensile al fine di soddisfare quelli che venivano percepiti bisogni primari ed essenziali.

Da ciò si può evidenziare che l'unico strumento che faceva dipendere la ricerca e la accettazione di un lavoro era il tempo, e che quindi le persone avrebbero accettato anche un lavoro non desiderabile e non coerente con i propri principi, ma che era stato garantito loro in tempi brevi.

In seguito, quando il singolo ha iniziato a capire la propria importanza nelle imprese, non è stato più disposto ad accettare un lavoro qualsiasi, ma il criterio su cui si basava era la corrispondenza percepita tra il lavoro proposto e la sua formazione educativa (Allen & Keaveny, 1980).

La persona quindi si dimostrava più coinvolta nella ricerca della propria professione, dimostrando un passaggio dalla passività alla attività del singolo, il quale non era più disposto ad assumersi responsabilità per qualcosa che non appagava i propri studi e il percorso d'istruzione. Si era verificato un coinvolgimento maggiore, tanto che l'individuo era in grado di sopportare maggiormente la tensione e la fatica dell'impiego, anche talvolta ad una retribuzione inferiore, pur di svolgere una professione desiderata a studiata.

Legato a questo criterio di coerenza, una volta che l'individuo ha capito la sua essenzialità nelle imprese, la sua importanza e il suo valore, ha sviluppato ancora più consapevolezza di sé, la quale gli ha permesso di introdurre un'ulteriore misura per valutare e per decidere di

occupare un ruolo all'interno dell'organizzazione: quella della qualità e della soddisfazione del lavoro.

Si presume che, in generale, i dipendenti sarebbero più soddisfatti di un lavoro migliore (Granovetter, 1974), anche se tuttavia, è da tener conto che le cause della soddisfazione professionale sono generalmente complesse e intrecciate.

È stato dimostrato che è probabile che i dipendenti soddisfatti rimangano più a lungo in un posto di lavoro (Mobley, 1977), anche se i dipendenti insoddisfatti potrebbero non necessariamente abbandonare il proprio lavoro durante l'alta stagione di disoccupazione (Carsten & Spector, 1987).

A seguito delle suddette affermazioni si può affermare che la ricerca di lavoro presenta una trama difficile e multidimensionale, che non tiene semplicemente conto della volontà dell'individuo ma di tante altre caratteristiche quali lo stress lavorativo, i possibili risultati, i benefit relativi al lavoro svolto, ma anche i singoli obiettivi personali.

Secondo la logica della teoria della definizione degli obiettivi (Locke & Latham, 1990), infatti, trovare un lavoro desiderato, inteso in questo caso come obiettivo, può indirizzare l'attenzione su comportamenti o strategie di ricerca che i cercatori di lavoro credono che porteranno all'obiettivo, come ad esempio aumentare la persistenza, lo sforzo o incoraggiare l'impiego di altre strategie efficaci.

Si può quindi concludere che, quanto più una persona è motivata ad autorealizzarsi e a conseguire gli obiettivi, tanto più sarà in grado di elaborare meccanismi di accettazione della pressione e dello stress del contesto in cui è inserita.

Ciò che spinge le persone ad oggi a ricercare una posizione soddisfacente, è frutto di un pensiero insito nel loro io, il quale deve essere ascoltato e messo in pratica per il raggiungimento di ciò che si crede.

Tuttavia, è necessario riportare che gli individui sono più motivati e più incoraggiati nella ricerca dell'autorealizzazione per via dei numerosi meccanismi che hanno a disposizione, che consentono loro di mettere in pratica specifici ragionamenti e di valutare contemporaneamente diverse possibilità.

Inoltre, grazie anche ai nuovi strumenti introdotti, le persone sanno esattamente cosa fare per ricercare un impiego, prassi che un tempo non era possibile eseguire, per via della poca tecnologia esistente.

È quindi necessario puntualizzare che nel corso degli anni il candidato è diventato più attivo nella ricerca di lavoro perché ne ha avuto la piena possibilità e il supporto delle nuove ricerche.

Tuttavia, la numerosità delle piattaforme introdotte con internet, e le nuove metodologie proposte negli ultimi anni, hanno ribaltato completamente la situazione, rendendo il candidato nuovamente passivo, il quale non ricerca attivamente una posizione da ricoprire ma è disposto ad accettare nuove realtà qualora gli vengano proposte.

Ciò non implica che le persone si sono adagate e sono nuovamente disposte ad accettare qualsiasi offerta lavorativa, poiché in questo caso per passività non si intende adattamento; ma significa che i singoli sono soddisfatti del proprio lavoro e al momento non sono alla ricerca di altre posizioni.

Il candidato passivo oggi, è chi non è alla ricerca di qualcosa di nuovo, ma che ascolta in modo ricettivo una grande offerta, (Shand, Dawne, 2000), e ancora, è un individuo che viene assunto e non è attivamente alla ricerca di una nuova opportunità di lavoro (Flanigan, John 2008).

Questi candidati sono quelli su cui il manager pone la maggior attenzione, poiché potrebbero possedere le competenze e conoscenze giuste per occupare una certa posizione lavorativa ma che, non ricercando attivamente lavoro, potrebbero non entrare mai a far parte della realtà aziendale.

Tuttavia, per attirare questi possibili futuri dipendenti, le imprese stanno istituendo diversi strumenti, grazie anche all'utilizzo e all'implementazione di moderni software guidati dall'intelligenza artificiale, di cui si parlerà nel capitolo terzo e quarto di questo elaborato.

Ora, saranno invece presentate le modalità con le quali un candidato ricerca una posizione lavorativa, tenendo conto dei cambiamenti che si sono susseguiti nel corso del tempo, in particolare con l'avvento di internet e, successivamente, cosa egli pretende in cambio della propria prestazione.

1.3 Le modalità di ricerca di un impiego

I continui cambiamenti nel mondo dell'economia, hanno quindi consentito di migliorare la considerazione che una persona aveva di sé stessa e della propria professione, incoraggiando gli individui alla ricerca di una posizione più soddisfacente e motivante.

A favore di ciò è opportuno considerare che il singolo, coerentemente con la crescita della propria autostima e del costante incremento del fabbisogno di capitale umano nelle imprese, ha ottenuto la cosiddetta facoltà di scelta, per quanto riguarda una occupazione, proprio perché è venuto a conoscenza di quale sia lo scopo della propria vita.

Tuttavia, è necessario affermare che ad oggi, la persona, seppur abbia chiare le idee sul proprio futuro, ha anche le modalità e le possibilità di ricercare una professione che si adatti alle proprie esigenze fisiche ed emotive, cosa che invece non era possibile fino a pochi anni fa, prima dell'avvento di internet e del boom economico.

Una persona che in passato non era dotata di un personal computer, o che è vissuta prima della nascita del web, doveva cercare di adattarsi alle varie proposte che riceveva dal datore di lavoro, oppure doveva ricercare l'occupazione desiderata utilizzando altre metodologie di ricerca, che ad oggi sono molto meno utilizzate per via dell'uso massiccio di internet e dei social network.

Si può quindi intuire che la metodologia utilizzata per la ricerca, in passato ed oggi, è la stessa, poiché in ogni caso il futuro lavoratore si informa sulle caratteristiche dell'impresa e sulle capacità e sulle competenze richieste dal manager, ciò che cambia è come viene eseguito il processo.

In particolare, secondo Weber e Mahringer (2008), la ricerca di lavoro può essere vista come una raccolta di informazioni in cui il lavoratore analizza i dati sulla distribuzione dell'offerta di lavoro e sulle strategie di ricerca di lavoro di maggior successo.

Egli, inoltre può influenzare il risultato della stessa mettendo più o meno sforzo nella ricerca di lavoro e scegliendo tra diversi metodi di analisi.

La scelta della metodologia può essere importante per il risultato della ricerca, poiché ciascuna tipologia dà accesso a diversi pool di occupazione.

Inoltre, i metodi di ricerca variano in termini di costi ed efficacia per il singolo lavoratore, perciò è opportuno classificare le diverse modalità che possono essere utilizzate nella ricerca di occupazione, al fine di dedurre da esse, le singole possibilità che aveva un individuo di pochi anni fa, rispetto a una persona che vive e cerca un lavoro nel contesto odierno.

In particolare, secondo un articolo proposto da Kuhn e Skuterud (2000), le attività tradizionali per la ricerca di lavoro erano essenzialmente:

- Contattare direttamente il datore di lavoro: ciò consiste nel chiamare, contattare direttamente chi offre la posizione lavorativa o l'impiego. In questo caso non si necessita la presenza di un intermediario e colui che ricerca personale può valutare immediatamente l'adeguatezza del candidato.

È un metodo di ricerca diretto, ma che può richiedere risorse in termini di tempo, poiché è il manager che valuta singolarmente i possibili dipendenti.

- Contattare l'agenzia pubblica/privata per l'impiego: questa metodologia implica affidarsi ad un intermediario, il quale è a conoscenza della posizione da ricoprire. Egli, a nome del datore di lavoro, valuta i candidati propostisi per quell'impiego e poi comunica al manager chi sono i potenziali dipendenti, i quali saranno sottoposti ad un secondo colloquio frontale. Questa metodologia consente al manager di risparmiare tempo, poiché non deve intervistare tutti coloro che si propongono, ma solo quelli ritenuti più qualificati dall'agenzia intermediaria.

- Contattare amici o parenti: il passaparola è uno strumento che è sempre stato utilizzato e lo è tutt'ora. Molto spesso, infatti, si viene a conoscenza di una posizione libera proprio perché è stata proposta ad altre persone che però non sono momentaneamente interessate o perché queste già lavorano nella realtà di riferimento, quindi sono le prime che vengono a conoscenza del bisogno di introdurre qualcun altro nell'organico aziendale.

A sua volta questo strumento sarà anche utilizzato dalle imprese che vogliono attrarre i suddetti candidati passivi.

- Rispondere ad annunci: spesso, prima dell'utilizzo di internet erano presenti delle bacheche in cui si segnalavano delle posizioni aperte in determinati enti o imprese. Le bacheche di annunci di lavoro permettevano alle persone di ricercare un impiego

senza dover contattare gli enti preposti alla ricerca o informarsi in prima persona presso le imprese o le società.

- Inviare curriculum e/o rispondere a domande formulate dalle imprese: questa è la metodologia più classica molto utilizzata anche oggi. Consiste nell'inviare, al datore di lavoro o a chi di competenza il proprio curriculum vitae, in cui si evidenziano le proprie capacità e conoscenze.

A volte le imprese, in allegato al curriculum chiedono di rispondere a brevi ma concise domande per valutare immediatamente le abilità del candidato.

Tuttavia, a seguito dello sviluppo economico e della diffusione di nuove tecnologie, negli ultimi anni l'elenco dei metodi di ricerca è stato ampliato dai servizi per l'impiego su Internet (Kuhn e Skuterud 2004).

Chiaramente, internet, con le sue capacità di ricerca e comunicazione a basso costo, ha il potenziale per cambiare drasticamente i metodi che i lavoratori usano per cercare lavoro.

Alcuni metodi tradizionali, come contattare amici e parenti, potrebbero essere parzialmente sostituiti da Internet; altri, come l'invio di curriculum, potrebbero essere complementari a internet e potrebbero aumentare di utilizzo man mano che esso si espande (Kuhn e Skuterud 2000).

È inoltre necessario affermare che gli utenti di internet hanno maggiori probabilità di utilizzare i metodi di ricerca tradizionali rispetto agli utenti che non effettuano ricerche online, dal momento che oramai, con l'utilizzo dei social network e simili, è possibile contattare il datore di lavoro o le agenzie intermediare tramite una semplice connessione LAN, senza necessariamente avere contatto fisico.

Ciò che si può dedurre è che l'utilizzo del web per le pratiche di ricerca di lavoro, non solo riduce i costi di comunicazione, di trasporto e di informazione, ma anche le tempistiche per ottenere una candidatura e, in seguito, un colloquio formale con il manager dell'impresa.

Le varie metodologie moderne di ricerca e assunzione, saranno affrontate in modo più approfondito nel terzo capitolo, in cui sarà analizzato il punto di vista delle imprese, in particolare analizzando il reclutamento del personale.

Nel prossimo paragrafo, sarà invece considerato che cosa ricerca e cosa vuole ottenere il lavoratore dalle imprese quando viene assunto per occupare una specifica posizione, e

quindi quali sono i criteri che spiegano come valuta le diverse offerte che gli vengono proposte.

1.4 Employment value proposition (EVP)

Dopo aver affrontato le varie modalità di ricerca di un impiego è opportuno affermare che le persone, una volta compresa la loro importanza per le imprese, non sono più disposte ad accettare un lavoro che non offra determinate possibilità, ma sono alla ricerca di una posizione motivante.

Secondo William James, il principio più profondo nella natura umana è la brama di essere apprezzato, concetto che può collegarsi a quello dell'autorealizzazione di Maslow (1964), se si pensa che una persona che ha come scopo l'autorealizzarsi, allo stesso tempo desidera essere utile e ottenere dei riconoscimenti per il proprio valore, al fine di aumentare la propria autostima.

A favore di ciò, le persone non decideranno di assumere impieghi che non realizzano il loro io, ma solo quelli che in cambio del loro lavoro, garantiscono una proposta di valore adeguata alle loro esigenze.

Per questo, le imprese cercano di rendere sempre più appetibile la loro proposta di valore, ovvero ciò che caratterizza la loro offerta dei confronti dei dipendenti: in particolare, questa tipologia di offerta viene definita employee value proposition, o più brevemente con la sigla EVP.

Il termine employee value proposition è stato definito da Minchington (2005) come un insieme di associazioni e offerte fornite da un'organizzazione in cambio delle conoscenze, capacità ed esperienze che un dipendente porta all'organizzazione stessa.

La proposta di valore dovrebbe identificare le politiche, i processi e i programmi unici verso le persone che dimostrano l'impegno nei confronti dell'organizzazione, cioè la crescita dei dipendenti, lo sviluppo della gestione, il riconoscimento continuo dei dipendenti, il servizio alla comunità (Browne, 2012).

È essenziale dunque creare una value proposition per i dipendenti che sia vincente e che porti i talenti non capaci fuori dall'impresa; tuttavia, l'EVP oltre a possedere un focus

interno, poiché rivolto al personale interno dell'azienda affinché rimanga nell'impresa, possiede anche un focus esterno, poiché rappresenta uno degli elementi chiave per attirare i migliori talenti.

La proposta, infatti, dovrebbe elencare tutti i motivi centrali affinché le persone scelgano di impegnarsi a un'organizzazione.

Secondo una ricerca di Mc Kinsey & Company (2001), l'employee value proposition dovrebbe rispondere alla domanda "perché una persona di talento dovrebbe e vorrebbe voler lavorare qui?".

Sebbene gli EVP vincenti siano progettati per soddisfare le esigenze di specifici segmenti di talenti, tutti i modelli di successo, condividono i seguenti elementi:

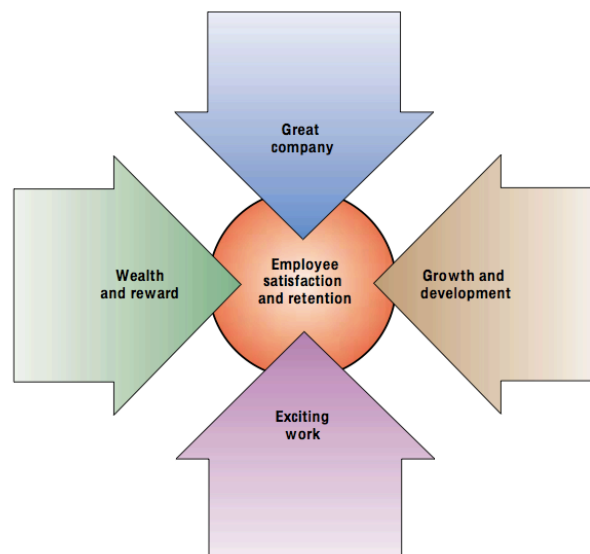


Figura 3: caratteristiche dell'employment value proposition

Fonte: Organization and Leadership practice, 2001, Mc Kinsey & Company

- **Lavori entusiasmanti:** le persone vogliono svolgere lavori appaganti e stimolanti e vogliono sentirsi appassionati del proprio lavoro. Un ottimo lavoro è impegnativo, ampio e pieno di requisiti che l'individuo trova interessanti e utili. Se le persone sono motivate a svolgere la loro professione, porteranno risultati maggiori e in tempi più brevi, garantendo quindi un vantaggio competitivo all'intera azienda.

- Ottima azienda: le persone vogliono lavorare in una realtà ben gestita, che possiede una grande cultura aziendale e organizzativa e che è guidata da grandi leader. Parlando di cultura aziendale è fondamentale che le imprese applichino una forte enfasi sulla performance in un ambiente aperto e fiducioso.

Le persone vogliono sentirsi parte della realtà aziendale, e non sentirsi semplici pedine che hanno obiettivi da raggiungere, perciò è essenziale che l'impresa attui un codice etico da seguire e metta in pratica iniziative di collaborazione e comunicazione.

- Ricchezza (denaro) e ricompensa: le persone vogliono fare soldi commisurati al valore che creano per l'impresa. Tuttavia, è anche vero che le persone vogliono sentirsi riconosciute e apprezzate per i loro contributi individuali, e ciò rappresenta un qualcosa in più rispetto al mero denaro.

Il compito di un'impresa è quindi anche quello di supportare i propri dipendenti e apprezzare il loro lavoro. Le ricompense possono essere assegnate in termini monetari, o per mezzo di benefit come il telefono aziendale, la macchina in comodato d'uso, dei nidi aziendali e così via.

- Crescita e sviluppo: i talenti desiderano che l'azienda li aiuti a sviluppare le proprie competenze. Ciò è particolarmente importante oggi, poiché le persone si rendono conto che la loro unica vera sicurezza nel mercato del lavoro è la raccolta di competenze che possiedono.

Il datore di lavoro deve quindi promuovere delle iniziative, come corsi di formazione o di lingua, che aumentano le conoscenze e le skills dell'individuo, il quale sarà ancora più motivato ad entrare in quella impresa o, qualora già fosse un dipendente, a rimanerci.

Questi elementi devono coesistere nella value proposition offerta dall'impresa al fine di implementare sia l'employee satisfaction, definita da Spector (1994) come un'impressione dei dipendenti nei confronti del proprio lavoro e dei suoi diversi aspetti, che l'employee retention, ovvero la facoltà di trattenere i talenti di maggior rilievo da parte dell'impresa.

Inoltre, è necessario che l'impresa faccia conoscere la propria proposta anche all'esterno dei propri confini, affinché sempre più talenti siano attratti dalla specifica realtà aziendale e vogliano far parte di essa.

Tuttavia, è essenziale affermare che, anche se i singoli sono disposti a ricoprire posizioni aziendali nelle varie organizzazioni, non sempre possono proporsi con la consapevolezza che saranno assunti, poiché con l'evoluzione della tecnologia e della popolazione, ad oggi sono richiesti in impresa specifici talenti con caratteristiche ben definite, tale per cui certe persone potrebbero risultare adatte solo per un certo periodo di tempo e poi risultare obsolete a seguito di innovazioni radicali del mercato.

Quest'ultima casistica, sarà presentata nel prossimo paragrafo, paragonando l'introduzione e l'evoluzione di una nuova tecnologia sul mercato allo sviluppo della popolazione umana e alla loro entrata nel mondo del lavoro.

1.5 La curva ad S della tecnologia applicata all'individuo

È ormai stato dato per assodato che all'aumentare della consapevolezza di sé aumenta anche l'autostima e il bisogno di autorealizzazione del singolo, il quale è sempre alla ricerca di un impiego che possa riconoscere e soddisfare le proprie esigenze e necessità.

Tuttavia, è opportuno sostenere che, spesso anche se la persona è alla ricerca di una posizione lavorativa specifica, questa non sempre viene assunta dall'impresa, per diversi motivi quali la sua età, le sue esperienze lavorative precedenti o le varie impressioni al primo colloquio.

Una motivazione interessante consiste nel fatto che, le imprese, al variare della tecnologia e al suo diffondersi, ricercano del personale sempre più qualificato e capace di utilizzare i software sempre più sviluppati, al fine di utilizzare meno risorse nella formazione primaria del personale.

Per approfondire ciò è opportuno tuttavia considerare dapprima la nota curva ad S di diffusione della tecnologia, i cui primi studi sono attribuiti al sociologo Tarde (1903).

Egli infatti considerava che una tecnologia, per diffondersi, doveva affrontare tre fasi.

In particolare mettendo in relazione su un piano cartesiano il numero di adottanti della tecnologia e il tempo di diffusione della stessa si potevano distinguere tre diverse sezioni ovvero: innovazione, crescita e maturità, tali per cui esse generano la cosiddetta forma a S del grafico.

Nella prima fase l'innovazione non è ancora conosciuta perciò trova diversi ostacoli nel diffondersi e il numero di adottanti è basso; nella fase di crescita l'innovazione comincia a diffondersi rapidamente e ad essere adottata dalla maggior parte della popolazione.

Questa fase di crescita si perpetua fino ad arrivare al punto di saturazione del mercato in cui la tecnologia ha raggiunto il proprio limite naturale, perciò arriva a stabilizzarsi, fino a terminare il proprio ciclo.

Dopo questi accorgimenti è essenziale considerare che spesso, quando viene introdotta una nuova tecnologia sul mercato, questa è frutto di una innovazione radicale della precedente. Ciò implica creazione di nuova conoscenza, la quale genera una discontinuità (Tushman e Anderson, 1986).

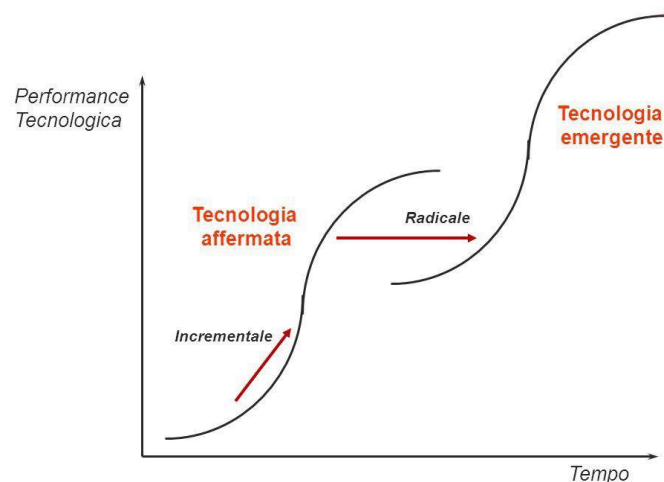


Figura 4: Introduzione di una nuova tecnologia sul mercato
Fonte: Tushman e Anderson, 1986

Il grafico implica che, man mano che la diffusione della tecnologia aumenta con il passare del tempo, si susseguono innovazioni incrementali della stessa, ovvero cambiamenti che si basano su processi esistenti, ma che aumentano l'efficienza del settore o della impresa. Le innovazioni incrementali sono adattamenti delle soluzioni già utilizzate, sono a basso rischio e vanno solo a migliorare ciò che è già conosciuto e diffuso da tempo (Schilling e Izzo, 2017).

Quando la tecnologia raggiunge il suo limite naturale o poco prima, un'altra tecnologia sempre con lo stesso andamento ad S, subentra ad essa, generando un salto e quindi una

discontinuità. In questo caso si tratta di una vera e propria novità tecnologica, che fornisce ben più alti benefici agli utilizzatori in relazione ai prodotti già esistenti nel settore, perciò l'innovazione non è più incrementale ma radicale, poiché cambia tutto il concetto sottostante alla tecnologia e non solo le sue forme (Chandy e Tellis, 2000).

Un ragionamento analogo, è possibile svilupparlo se si considerano i talenti che vengono assunti con il tempo dall'impresa: per quanto una persona senta il bisogno di autorealizzarsi e aspiri ad una determinata posizione lavorativa, non sempre può raggiungere i propri obiettivi, poiché con il passare del tempo raggiungerà il proprio "limite naturale" di conoscenza e capacità.

In particolare, si può riadattare il grafico⁶ precedentemente illustrato, e applicare lo stesso studio alla popolazione in cerca di lavoro.

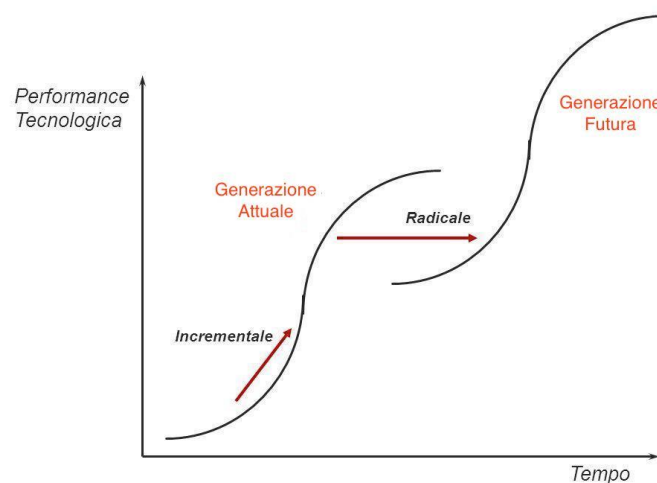


Figura 5: Introduzione di una nuova popolazione sul mercato
Fonte: Rielaborazione figura 4

In una prima fase la popolazione e quindi i talenti, accrescono le proprie conoscenze e le capacità, attraverso un percorso di formazione che può essere più o meno sostenuto dalle

⁶ Il grafico è frutto di un ragionamento personale che si basa su dati oggettivi: le imprese ad oggi ricercano il personale sempre più specializzato, più giovane e con maggior capacità, al fine di rimanere competitivi sul mercato. Le richieste di oggi agli individui sono volontà di imparare, soft skills e conoscenze del contesto odierno (Internet, software, programmi). Nel prossimo paragrafo sarà affrontato questo tema, con specifici riferimenti alla letteratura.

imprese; ciò è paragonabile ad una innovazione incrementale, in cui il singolo aumenta la propria cultura in modo graduale fino a raggiungere il massimo delle proprie possibilità.

Tuttavia accade che, ad un certo momento, le imprese hanno bisogno di talenti nuovi che conoscano il contesto odierno perché sono cresciuti con esso e perciò esse, per quanto possano continuare a formare i talenti che già possiedono, necessitano comunque di nuove leve più esperte e capaci di sostenere le nuove tecnologie.

In questo momento si genera la cosiddetta discontinuità con la relativa innovazione radicale, in cui le imprese assumono nuovo personale cambiando il significato del concetto di talento.

A scopo di ciò nel terzo capitolo saranno affrontate le varie strategie di acquisizione dei suddetti nuovi talenti messe in atto dalle imprese, le quali necessitano di effettuare un vero e proprio salto generazionale per rimanere competitive.

Nell'ultimo paragrafo invece saranno considerate, a proposito di quanto appena affermato, chi sono le nuove leve generazionali cui le imprese si affidano per portare avanti i loro obiettivi.

1.6 I nuovi talenti: Millennials e Post-Millennials

In questo ultimo paragrafo, dopo aver enunciato che, come la tecnologia, anche le persone raggiungono il loro limite di conoscenza e capacità, saranno prese in considerazione i talenti del futuro, ovvero coloro che saranno sempre più ricercati dalle imprese.

Le imprese ad oggi cercano di assumere i cosiddetti Millennials, o Generazione Y, ovvero coloro che sono nati tra il 1984 e il 1996, i quali sono cresciuti in un'era di fermento in cui il cambiamento con la generazione precedente è stato molto evidente e molto sentito.

I Millennials, secondo un articolo di Wood (2019), sono personalità difficili da gestire, poiché sono cresciuti con molte comodità e in cui "tutto è letteralmente a portata di mano". Assumere un talento della generazione Y richiede quindi all'impresa una conoscenza a priori del singolo, il quale richiederà praticità lavorativa e semplicità di applicazione.

Essi inoltre non richiedono grandi feedback al proprio superiore e spesso sono avversi al conflitto, perciò è importante per il datore di lavoro chiarire la posizione del lavoratore fin

dal primo momento, al fine di evitare controversie che potrebbero sfociare in reclami o lamentele.

Tuttavia la Generazione Y ha portato anche grandi vantaggi al mondo del lavoro, motivo per cui sono molto ricercati dalle imprese nonostante le difficili modalità di comunicazione: essi infatti sono estremamente innovativi poiché, essendo cresciuti con internet e con l'accesso a molte comodità, anche nell'ambito lavorativo ricercheranno metodologie, come social network, software o applicazioni per vivere "come a casa".

Inoltre sono molto attenti al contesto di riferimento come politica, società e ambiente, perciò all'impresa non garantiscono solo la possibilità di crescere dal punto di vista microeconomico, ma anche da quello macro poiché essi hanno una chiara visione di ciò che vogliono diventare nella vita sia come lavoratori ma anche come persone.

Dunque per l'impresa potrebbe essere difficile assumere un Millennial nel proprio organico, poiché andrebbe a sconvolgere lo stile di vita degli altri dipendenti e le modalità dell'impiego assegnato; tuttavia i vantaggi da esso portati, sono nettamente superiori alle problematiche.

Inoltre, sebbene i Millennial siano il fenomeno del momento, è opportuno considerare che oramai un'altra generazione stia subentrando nel nostro pianeta: quella dei Post-Millennials o Generazione Z, la quale identifica coloro che sono nati tra il 1997 e il 2013.

Essi saranno le nuove leve del futuro e saranno la più orientata ai risultati delle generazioni (Schroth, 2019). I post millennials godono di un maggiore benessere economico, sono più istruiti e sono più etnicamente e razzialmente diversi rispetto a qualsiasi altra generazione; tuttavia per via del contesto in cui essi sono cresciuti e stanno crescendo sono anche coloro che soffrono maggiormente di ansia e depressione.

I manager, per accogliere questa nuova generazione nel loro organico devono essere pronti a sfide intense, poiché essa non è così preparata per le realtà del posto di lavoro come le generazioni passate.

A favore di ciò, le imprese stanno sempre più utilizzando metodi di valutazione del personale molto sofisticati e precisi, al fine di scegliere il candidato ideale e inserirlo fin da subito nell'organico aziendale.

Inoltre si stanno sviluppando dei sistemi di introduzione al lavoro, come la gamification, che riducono lo stress e l'ansia da prestazione, in modo da far sentire il talento più a suo agio e più libero di esprimersi.

Infine diventerà sempre più fondamentale il ruolo del manager che dovrà fungere non solo da datore di lavoro, ma in primis da coach, per motivare il dipendente a dare il massimo in un clima che resta comunque ostile e volatile.

Concludendo, i talenti del futuro porteranno grandi innovazioni alle imprese, proprio perché sono nati e cresciuti con le innovazioni tecnologiche e con il progresso scientifico, ma anche con una maggiore coscienza del contesto di riferimento.

Le imprese saranno perciò destinate ad adattarsi al modo di vivere e di lavorare delle nuove generazioni Y e Z, poiché saranno loro che con le proprie attività, conoscenze e capacità, potranno l'impresa al successo o al fallimento.

Tuttavia, le imprese, una volta compreso chi sono i talenti da attirare e assumere, devono programmare un buon ed efficace programma di talent acquisition, al fine di ottenere le persone più capaci per portare a termine i loro obiettivi.

Sarà perciò affrontata dapprima la talent acquisition dal punto di vista generale, con lo scopo di capire le dinamiche di questo processo, per poi circoscrivere il concetto e considerarla invece dal punto di vista delle imprese.

2. Il processo di acquisizione del talento

Dal capitolo precedente si è dedotto che l'economia sta cambiando in modo esponenziale, quindi le imprese che vogliono restare sempre attive e competitive nel settore, devono cercare di adattarsi al contesto di riferimento per non perdere quota di mercato o posizioni di privilegio rispetto ai concorrenti.

Tuttavia si è evidenziato come non basta migliorare le strategie di marketing, introdurre caratteristiche nuove ad un prodotto già commercializzato, o migliorare la qualità dei processi produttivi per attirare nuovi consumatori e per mantenere le relazioni già istituite precedentemente con gli altri stakeholder, ma è necessario innovare tutte le funzioni dell'organizzazione, sia quelle prettamente quantitative, che quelle qualitative, le quali garantiscono la sopravvivenza aziendale nel lungo periodo (Cucaro, 2018).

Ciò che serve oggi alle imprese è ricercare sempre più frequentemente i talenti adatti alla proposta di valore che essa intende offrire ai suoi clienti, al fine di essere ogni qual volta a conoscenza dei nuovi trend che si stanno sviluppando sul mercato, sia per cogliere le potenziali opportunità, sia per fronteggiare eventuali ostacoli provenienti dai continui squilibri economici del settore stesso.

È quindi essenziale cercare il capitale umano più preparato e più efficiente a soddisfare i requisiti che sono richiesti dall'impresa e dai suoi consumatori; tuttavia il processo di acquisizione non è per niente semplice, ma richiede numerose fasi per l'adattamento e tempi piuttosto lunghi per la sua attuazione.

Inoltre, il dominio delle risorse umane sta assistendo a un periodo di trasformazione con l'inclusione dell'analisi dei dati nella gestione della forza lavoro, la quale offre numerosi vantaggi, in particolare nell'acquisizione e nella fidelizzazione di talenti chiave in un'organizzazione, processi che dovrebbero risultare nettamente più semplici da effettuare all'interno dell'impresa (Deeba, 2020)

Infatti, con l'avvento, lo sviluppo e la recente diffusione delle nuove tecnologie supportate dall'intelligenza artificiale, il processo di acquisizione è svolto in modo sempre più meccanico e sistematico, al fine di liberare l'attenzione del manager che può invece

concentrarsi sulle problematiche o sui miglioramenti del processo stesso e sulle fasi successive dell'acquisizione della risorsa umana.

Tuttavia è evidente come oggi anche l'acquisizione del talento debba affrontare continue sfide e adattarsi alle circostanze, in merito ai cambiamenti del contesto macroeconomico sia dal punto di vista generazionale che ambientale, perciò i manager devono impegnarsi non solo a valutare e formare il personale che viene selezionato, ma al contempo cercare nuove metodologie per implementare, aggiornare e adattare il processo di acquisizione alle prospettive future.

In merito a quanto affermato, in questo paragrafo saranno analizzate la talent acquisition da un punto di vista generale, le principali differenze tra essa e la talent recruiting, le linee guida della strategia di acquisizione e la sua efficacia, per poi trattare le eventuali prospettive future che devono essere analizzate dai manager di domani.

2.1 La talent acquisition

La gestione dei talenti è un impegno esplicito e messo in atto per l'implementazione di un approccio integrato, strategico e tecnologico alla gestione delle risorse umane (HRM). Questo impegno deriva in parte dalla convinzione ampiamente condivisa che le risorse umane sono la principale fonte di vantaggio competitivo dell'organizzazione; una risorsa essenziale che sta diventando sempre più scarsa. Generalmente, l'acquisizione di talenti è definita come il processo di ricerca e acquisizione di lavoro umano qualificato per esigenze organizzative e per soddisfare qualsiasi esigenza di lavoro (Alashmawy, Yazdanifard, 2019). S'intende quindi quel processo volto a ricercare, selezionare e assumere quella particolare risorsa umana con determinate caratteristiche all'interno dell'impresa, al fine di farle ricoprire un determinato ruolo già prestabilito, in linea con la proposta di valore dell'impresa e con le sue necessità⁷.

⁷ Recruiter, una piattaforma degli Stati Uniti d'America, definisce la talent acquisition come: "the process of finding and acquiring skilled human labor for organizational needs and to meet any labor requirement.", ovvero "il processo di ricerca e acquisizione di manodopera qualificata per esigenze organizzative e per soddisfare qualsiasi esigenza lavorativa."

Tuttavia essa non si basa semplicemente sulla valutazione dei candidati per quella particolare esigenza aziendale, ma è un processo che agisce in ottica proattiva, ovvero sfrutta e gestisce i talenti prendendo in considerazione non solo le occorrenze presenti in azienda, ma analizza anche quali potrebbero essere i bisogni futuri dell'organizzazione, coerentemente con le possibili opportunità di mercato.

Per mezzo di questo approccio, l'impresa conosce il contesto di riferimento e agisce prima che si verifichino determinati fatti che potrebbero portare squilibri nell'impresa, affinché non si verifichi un disallineamento tra obiettivi aziendali e obiettivi delle persone.

Secondo un articolo di Flynn (2014), è infatti essenziale sviluppare e pianificare una strategia di talent acquisition proprio per garantire, in futuro, a tutti i soggetti coinvolti nell'impresa una possibilità di occupazione superiore rispetto a quella attuale.

Agire in quest'ottica, infatti, porta l'impresa in un piano rialzato rispetto ai concorrenti del settore, poiché qualora si verifichi un evento o una determinata circostanza prevista, le aziende che hanno adottato la strategia di acquisizione e hanno pianificato il loro organico, non vengono colte impreparate e quindi hanno una maggiore reattività, tale per cui essa le potrebbe portare in una posizione di vantaggio competitivo non indifferente.

Al concetto di proattività è collegato quello di lungo termine: una azienda che ricerca i migliori talenti e organizza una strategia di successione è cosciente che il cambiamento non si svolgerà dall'oggi al domani ma sarà un progetto pianificato strategicamente che durerà per diversi anni (Flynn, 2014); ciò implica il pensare ad un orizzonte temporale piuttosto ampio.

La maggior parte delle imprese, infatti, si rivolge a una realtà offuscata e di breve termine e ciò comporta una ricerca del personale non approfondita e guidata, ma solo per ricoprire una determinata posizione vacante all'interno dell'organizzazione, per la quale si sceglie un candidato che possiede in grande quantità le credenziali teoriche richieste dalla posizione, ma che non sa essere flessibile e che non riesce adattarsi repentinamente ai bisogni latenti dell'impresa, ovvero che non possiede quelle competenze trasversali ad oggi sempre più richieste nel mondo del lavoro.

Dall'altra parte, si può dedurre che un talento alla ricerca di una buona occupazione sarà incentivato ad entrare in una impresa che cerca di essere sempre pronta alle possibili

evenienze e che ha insita una certa dinamicità di azione, piuttosto che far parte di una realtà che spesso si trova presa alla sprovvista dai cambiamenti del contesto.

L'acquisizione del talento deve essere quindi una pratica reciproca che coinvolge contemporaneamente, anche se su piani diversi, il datore di lavoro il quale deve mettere sempre al centro la persona e non la missione da ricoprire, al fine di scovare i talenti più capaci, e il lavoratore che, possedendo molte informazioni teoriche sulla azienda di riferimento deve essere attratto dalla posizione e dal datore di lavoro per scegliere quel determinato tipo di impiego.

2.2 Differenza tra talent acquisition e talent recruiting

Dopo aver analizzato la talent acquisition nella sua fattispecie è necessario confrontarla e capire le principali distinzioni tra quest'ultima e la talent recruiting.

I due termini infatti, sono spesso considerati sinonimi anche se erroneamente, poiché rappresentano due concetti distinti e molto diversi tra loro, i quali sono stati analizzati solo recentemente.

Secondo un articolo proposto da Patrizia Licata (2019), l'acquisizione del talento è un processo che punta sul lungo termine e sulla lungimiranza del CHRO, il quale ha lo scopo di selezionare il miglior personale con le giuste qualità con lo scopo di fargli ricoprire in futuro una posizione di rilievo, come già discusso nel paragrafo precedente.

Si tratta quindi di un processo circolare, poiché si cerca di assumere nel breve periodo il personale più qualificato, con la caratteristica però che egli possa ricoprire anche in futuro un ruolo di rilievo, attraverso la possibilità di formarsi internamente.

Con questo approccio infatti la risorsa umana ha la possibilità di crescere all'interno dell'azienda, capendone la cultura aziendale e le dinamiche che la contraddistinguono.

Si tratta quindi di un processo strategico e non più analitico, poiché è maggiormente orientato al futuro e include la pianificazione delle risorse, tenendo conto contemporaneamente degli asset intangibili e tangibili. Essa inoltre richiede una esatta e attenta comprensione dell'azienda, della sua mission e della sua vision, proprio per dare la

possibilità al manager di pianificare il piano del personale e le caratteristiche che ogni dipendente deve possedere per lavorare nell'organizzazione.

La talent recruiting invece, agisce per risolvere problematiche aziendali nel breve termine, come per esempio occupare un ruolo vacante all'interno dell'impresa; in questo caso manca il tempo per la formazione e l'analisi dei candidati poiché è essenziale coprire al più presto una posizione che manca all'interno dell'organizzazione (Licata, 2019).

Si evince quindi che il recruiting è caratterizzato da un approccio lineare, giacché l'obiettivo è unico e per soddisfarlo si mette in atto un processo che inizia con la ricerca di un candidato, selezionato attraverso l'analisi di una serie di profili con delle qualità specifiche per quella determinata mansione da svolgere, e finisce con l'assunzione della risorsa umana con le qualità più adatte e più efficaci, senza considerare elementi esterni o di lungo termine.

Da ciò si comprende come il recruiting utilizza un approccio reattivo e non proattivo come la talent acquisition (Flynn 2014), ovvero non agisce in maniera precauzionale assumendo talenti che potrebbero crescere all'interno della azienda, ma semplicemente reagisce ad un problema che è sorto nell'andamento dell'azienda.

Essa quindi utilizza una strategia tattica, operativa e non strategica, focalizzata sul breve termine, che non consente all'impresa di fare piani per l'organizzazione del personale o dare obiettivi di lungo periodo, poiché la persona viene assunta per ricoprire un ruolo specifico, quindi ciò che importa all'impresa è che il candidato possieda poche ma efficaci caratteristiche per la risoluzione di un problema urgente.

Inoltre, è necessario affermare che, se si considera una impresa che vuole attuare una strategia di talent acquisition, essa deve possedere un brand forte e compiere una grande attività di employer branding.

Esso è definito come il pacchetto di benefici psicologici, economici e funzionali offerti dall'occupazione e identificato con un datore di lavoro (Thorne 2004), ma è anche stato dimostrato che possedere un marchio forte inteso come un nome, un termine, un segno, un simbolo o un disegno, inteso a identificare i prodotti o servizi di un venditore, implica ideare una strategia mirata a lungo termine per gestire la consapevolezza e le percezioni dei dipendenti presenti e di quelli potenziali, nonché parti interessate relative a una particolare azienda (Sullivan, 2004).

È compito dell'azienda quindi fare una buona impressione al candidato, affinché egli scelga di entrare in quella realtà organizzativa che è in grado di dare una buona comunicazione dei progressi e degli obiettivi di impresa.

Nel caso del reclutamento, si deduce invece che è la persona che deve fare buona impressione al manager dell'azienda, poiché egli deve scegliere in poco tempo tra i numerosi aspiranti dipendenti quello con le caratteristiche più adatte.

La prospettiva di riferimento è totalmente diversa al variare della strategia di acquisizione che si decide di implementare, anche se numerosi studi sono riusciti ad evidenziare il legame che sussiste tra talent acquisition e recruiting, dimostrando come la fase di reclutamento non sia altro che una parte del processo di acquisizione del talento.

In particolare, si riporta uno schema di Parsons (2016), che illustra il concetto appena definito:

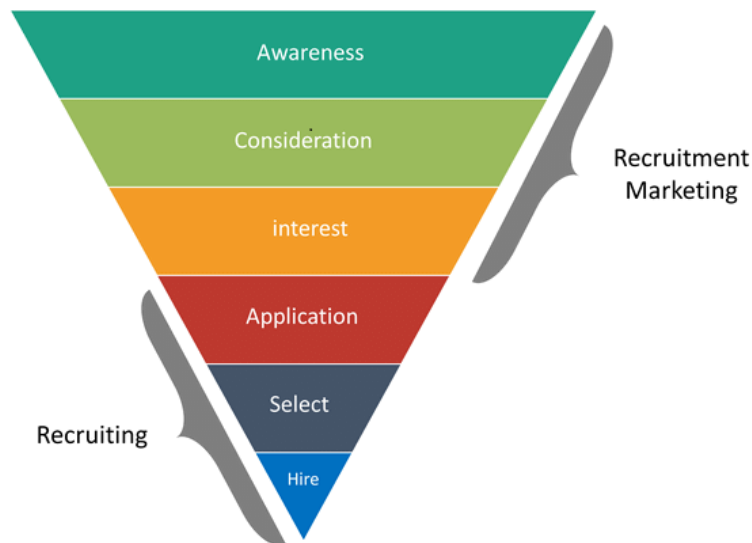


Figura 6: The Recruitment Funnel
Fonte: Parsons, T. (2016)

Tutto l'imbuto comprende le fasi per una corretta talent acquisition ed evidenzia come in questo processo, siano presenti sia le caratteristiche del reclutamento vero e proprio come la pianificazione, la ricerca, lo screening e l'assunzione del personale, ma anche si riconoscano quelle peculiarità legate alla campagna di recruitment marketing per il reclutamento del personale, come la consapevolezza da parte della azienda, la

considerazione e l'interesse ai possibili problemi che potrebbero sorgere nel lungo termine, ovvero una combinazione di strategie e strumenti utilizzati da un'organizzazione per coinvolgere e coltivare potenziali talenti nella fase precedente la candidatura (Rouse, 2019).

Il recruitment marketing al più è stato posizionato come front end dell'imbuto di reclutamento e rappresenta l'inizio della fase di acquisizione dei talenti, in un'arena che non è stata considerata in passato ma che è diventata una parte efficace delle moderne attività di reclutamento che coinvolgono anche pratiche di marketing (Parsons, 2016).

Altri studi vedono il recruitment marketing come una fase pre-imbuto, in quanto crea prima la consapevolezza e aumenta il riconoscimento dell'organizzazione, in secondo luogo aiuta il potenziale candidato a considerare ciò che l'organizzazione offre e infine induce l'interesse a candidarsi per il posto di lavoro.

Esso, dopo che i candidati alla domanda entrano nel canale di reclutamento tradizionale che elabora la domanda, seleziona i candidati per la valutazione e infine prende la decisione di assunzione (Alashmawy, Yazdanifard, 2019).

Dalla figura inoltre si evince che, mentre non può esistere talent acquisition senza recruiting, la fase di reclutamento può avvenire anche se prima non è stata effettuata nessuna acquisizione dei talenti.

È naturale infatti che un'impresa analizzi il contesto di riferimento e ricerchi il personale più qualificato per poi assumerlo; tuttavia è anche vero che non sempre le aziende hanno il tempo e la possibilità di fare previsioni e che le situazioni di urgenza possono compromettere i modelli formulati in precedenza.

In definitiva, la talent acquisition è un percorso più accurato, più completo e più sicuro per una buona acquisizione del personale, anche se non è necessariamente la scelta migliore da attuare nell'impresa, la quale deve considerare i propri obiettivi ed esaminare singolarmente ogni casistica per adottare sempre la soluzione migliore ai problemi sorti.

Una azienda ha quindi la facoltà di scegliere quale strategia adottare a seconda delle proprie necessità, in particolare è possibile dedurre le seguenti casistiche:

- Se l'impresa prevede che ci sarà una forte crescita nel settore e una espansione delle vendite in futuro, nel lungo termine, dovrà adottare una strategia di acquisizione dei talenti, per essere preparata a supportare tale crescita⁸.
- Se la competizione nel settore è molto alta, è più probabile che una azienda adotti una strategia di reclutamento di breve termine del personale piuttosto che una di lungo, poiché nei settori di nicchia come quello legale, delle vendite o medicale, la capacità dei talenti è essenziale per il raggiungimento degli obiettivi e le risorse umane disponibili sono limitate.
- Infine, è opportuno adeguare la strategia di acquisizione del personale alla grandezza dell'azienda entro cui si opera: se la realtà aziendale è piuttosto piccola e di medie dimensioni, avere una buona strategia di talent acquisition semplifica la questione del personale e lascia ai manager la libertà di dedicarsi a problematiche più in risalto.

Per la piccola impresa infatti è più semplice implementare una strategia di acquisizione poiché gli elementi da governare non sono molteplici, perciò adottare fin da subito questo progetto potrebbe generare un vantaggio competitivo non indifferente qualora la realtà aziendale cresca con il tempo.

2.3 Linee guida per l'acquisizione

L'acquisizione dei talenti tuttavia, è un processo che non può essere svolto senza delle linee guida, dal momento che una ricerca non approfondita e guidata può portare ad una analisi non efficace ed efficiente, perciò la Society for Human Resource Management ⁹ nel 2016 ha

⁸ Forbes, una rivista economica statunitense, afferma che con la diffusione dell'intelligenza artificiale nelle pratiche HR è stato cruciale per le imprese adottare una strategia di acquisizione dei talenti. Le imprese infatti hanno ricevuto milioni di candidature in breve termine, quindi un'analisi preventiva ha facilitato la fase di reclutamento del personale.

⁹ La SHRM, Society of Human Resources Management è una organizzazione internazionale di professionisti dell'HR. È stata fondata nel 1948 e ad oggi è presente in 165 paesi nel mondo, in Italia riconosciuta dal 2018. La mission di questa società è dettare le linee guida per lo sviluppo delle risorse umane nei diversi paesi, dal momento che le risorse umane sono una funzione aziendale senza limiti e senza differenze da paese a paese.

deciso di elaborare delle linee guida da osservare quando si vuole effettuare una corretta e positiva talent acquisition, in particolare tenendo conto del fatto che la competizione per i talenti si sta riscaldando e ci si aspetta che le aziende debbano affrontare una concorrenza crescente per le persone migliori per aiutarle ad avere successo (SHRM, 2016).

In particolare, la società propone sei elementi chiave che non devono essere sottovalutati:

1. Pianificazione delle risorse: per pianificazione non si intende semplicemente analizzare le necessità aziendali nel breve termine e valutare ciò che deve essere implementato per soddisfarle, ma implica conoscere e interpretare la mission e la vision dell'impresa, ovvero la sua proposta di valore e il suo obiettivo cardine di lungo periodo. Successivamente, coerentemente con la missione aziendale, è opportuno studiare i piani di budget e i sotto-obiettivi di business per valutare e selezionare le risorse migliori per la realizzazione degli stessi.

La pianificazione consiste quindi nel dotare l'azienda dell'organico ottimale per realizzare gli obiettivi di impresa che dipendono ad esempio dal volume e dalla tipologia di produzione, dalla tipologia di cliente da soddisfare e dalle tecnologie utilizzate.

Le risorse, successivamente, dovranno essere guidate e ordinate a seconda della struttura organizzativa dell'impresa, garantendo la coordinazione e la comunicazione nei vari stadi del processo produttivo.

2. Costruzione del brand: come è stato citato, come le organizzazioni ricercano i candidati migliori, anche le persone hanno sempre più informazioni a disposizione circa l'azienda in cui vorrebbero entrare e farne parte, perciò è essenziale per l'impresa costruirsi una propria reputazione e un brand facile da ricordare ma incisivo per poter non essere dimenticato.

È infatti inevitabile che il talento, appena ricevuta l'offerta di lavoro, cerchi online l'azienda per ottenere maggiori informazioni circa le sue caratteristiche e le sue dinamiche operative.

In questo momento l'impresa deve farsi conoscere al candidato nel modo più chiaro possibile, mostrando le proprie caratteristiche e i propri obiettivi ma anche esponendo la propria cultura aziendale che guida la mission e tutte le opportunità che il candidato potrebbe sfruttare una volta assunto nell'organizzazione. Si cerca

quindi di costruire il cosiddetto employer branding, mostrando alla persona i benefit che riceverebbe e soprattutto tutte le possibili opportunità di crescita e sviluppo interno che l'impresa offre rispetto ai competitor operanti all'interno dello stesso settore.

Con il brand l'impresa cerca di sviluppare un'immagine particolare attraverso attività di marketing (Tumasjan et al. 2011) poiché l'obiettivo è quello di proiettare un'immagine di sé stessa che corrisponda al datore di lavoro ideale immaginato del candidato.

Per fare ciò l'impresa deve cercare di sviluppare tutti quegli strumenti che il potenziale impiegato potrebbe utilizzare nella ricerca di informazioni come ad esempio i social media che possiede l'azienda ma anche il classico sito web aziendale nella sezione specifica per le opportunità di lavoro.

3. Ricerca e selezione dei candidati: nell'ambito della ricerca è opportuno considerare che essa può essere di due tipologie principali. Una prima casistica è rappresentata dalla ricerca interna, infatti le aziende prima di ricercare al di fuori i potenziali candidati per ricoprire una determinata posizione lavorativa volge gli occhi ai dipendenti che già essa possiede. Questo comporta innanzitutto uno sforzo più basso poiché chi già opera nella realtà aziendale conosce le dinamiche interne e gli obiettivi prefissati e inoltre rappresenta anche un minor costo in termini di tempo e denaro all'impresa perché implica l'assenza di ricerca, assunzione e reclutamento del personale.

Inoltre, la ricerca interna è un punto di vantaggio dell'impresa poiché spinge i dipendenti interni a lavorare con maggior motivazione e impegno, giacché sono a conoscenza della possibilità di promozione e quindi di premiazione del proprio lavoro.

Per effettuare ciò è opportuno però che l'impresa adotti, oltre al classico employer branding esterno (discusso nel punto e nel paragrafo precedente), anche l'employer branding interno.

Ciò implica che ogni dipendente all'interno dell'organizzazione deve comprendere i valori del marchio aziendale e, se questo viene raggiunto, si sostiene che essi

aumenteranno il loro apprezzamento per i loro ruoli e il loro impegno nel mantenere la promessa del marchio (Heskett, 1987).

Rimane però essenziale il ruolo che ricopre la ricerca esterna poiché potrebbe essere che all'interno dell'impresa il manager non riconosca la presenza di determinate skills per ricoprire quello specifico ruolo o quella tipologia di incarico. Nel caso la gestione risorse umane decida di optare per la ricerca esterna ci sarà una prima fase di attrazione per i candidati, in cui le aziende cercano di riempire i posti vacanti in breve tempo (Wiblen et al. 2012) attraverso la pubblicazione di annunci di lavoro su canali online e offline (Baum e Kabst 2012) e una successiva fase di gestione dei candidati in cui le aziende gestiscono le domande in arrivo e le comunicazioni con i richiedenti.

Per la ricerca esterna saranno quindi fondamentali i cosiddetti social media recruiting, ovvero quelle piattaforme tecnologiche online che permettono al candidato di entrare nel mercato attraverso un proprio profilo lavorativo, al fine di proporsi alle aziende in modo virtuale.

Questa casistica comporta sicuramente un maggior utilizzo di risorse, le quali devono essere tali da almeno equiparare il vantaggio competitivo che la nuova risorsa umana porterà all'interno dell'impresa.

4. Utilizzo delle tecnologie per il recruiting: per garantire una maggiore affidabilità dei processi e una più rapida analisi dei dati è opportuno che le imprese adottino, per la selezione e la ricerca del personale, strumenti ad alta intensità tecnologica i quali, attraverso l'uso di internet e dell'intelligenza artificiale, svolgano il ruolo che dapprima era occupato dalla direzione risorse umane.

Le imprese oggi cercano di adattarsi al mondo circostante, alla costante crescita economica e delle innovazioni, tale per cui si stanno diffondendo sempre più gli Applicant Tracking Systems (ATS), degli IS creati per supportare ogni attività del processo di reclutamento (Lee 2007; Eckhardt et al. 2014).

L'ATS supporta l'intero processo di reclutamento dall'individuazione di un posto vacante fino all'imbarco del candidato assunto, fornendo una base di dati comune per tutte le fasi del processo e facilitando la gestione del processo di reclutamento senza interruzioni dei media (Eckhardt et al. 2012).

Questi strumenti sono simili a quelli di Customer Relationship Management (CRM) ma, anziché gestire la relazione con il cliente durante tutta la durata della sua relazione con l'azienda, si occupano di selezionare i curriculum vitae del personale, di creare pagine di condivisione e di effettuare video colloqui preliminari, ovvero della fase di reclutamento dei candidati per una determinata posizione lavorativa.

Ulteriore scopo di questi software è analizzare i dati economici all'interno dell'impresa e ricercare il personale più efficiente adatto a ricoprire gli obiettivi aziendali, per ottenere attraverso la scrematura dei vari profili la persona adatta a rappresentare quella funzione dell'organizzazione nel suo complesso.

5. Sviluppare un programma di ingresso in azienda: altro punto fondamentale per una corretta acquisizione dei talenti è creare un programma di azione che integra la nuova risorsa dell'impresa con il resto dell'organizzazione.

L'on boarding dei dipendenti è infatti il processo mediante il quale un nuovo dipendente viene introdotto in un'organizzazione e nella relativa visione, missione e valori (Fyock, 2009).

È fondamentale infatti che la persona sia perfettamente integrata con il resto dell'organizzazione e comprenda a pieno non solo gli obiettivi economici dell'impresa, ma anche con la cultura aziendale che la caratterizza.

Effettuare un piano di on boarding è cruciale per far sì che il candidato conosca tutte le informazioni necessarie affinché possa lavorare al meglio e raggiungere gli obiettivi richiesti, ma anche perché resti all'interno dell'impresa una volta conclusa la sua mission personale.

I dipendenti infatti non devono essere considerati come una semplice risorsa da spremere per ottenere vantaggi di breve termine, ma con essi è necessario costruire un percorso con obiettivi raggiungibili, incentivanti e allo stesso tempo sfidanti, al fine di creare un rapporto duraturo e di fiducia reciproca.

Inoltre il programma di ingresso potrebbe essere utile anche per gli ex talenti che un tempo facevano parte dell'azienda e che potrebbero essere riassunti col tempo. Infatti se si costruisce con essi un clima disteso e favorevole, è probabile che con gli anni essi ritornino in azienda a seguito di un cambio lavoro che è risultato poco soddisfacente rispetto a quello svolto precedentemente.

6. Analizzare i dati analitici: un'analisi efficace ed efficiente permette di conoscere le potenzialità del candidato, le sue caratteristiche e le sue qualità ancora prima che esso faccia parte dell'azienda in modo concreto ed effettivo, e ciò comporta sicuramente un vantaggio dal punto di vista dell'azienda poiché si riesce a studiare il percorso che il candidato svolgerà all'interno dell'impresa e i vantaggi che ciò comporterà, prima ancora che venga fatta una effettiva offerta di lavoro.

Per fare ciò le imprese piuttosto che concentrarsi sulla fase di acquisizione, si stanno affidando sempre più a delle piattaforme informatiche guidate dall'intelligenza artificiale, in modo da avere una talent acquisition sempre più peculiare e specifica, per dedicarsi in prima persona, invece, alla formazione del dipendente. L'analitica delle risorse umane infatti aiuta il manager a coordinare i progetti, a gestire l'assegnazione dei programmi e al monitoraggio delle prestazioni di ciascun dipendente (Bartels, Richey, 2008).

Questa analisi normalmente consiste nella valutazione delle strategie di reclutamento, promozione e turnover dei dipendenti (Momin, Mishra, 2015).

Tuttavia oggi è anche necessario sfruttare ogni canale di comunicazione a disposizione dell'individuo. Le persone, infatti, utilizzano sia i canali più tradizionali come il passaparola dei dipendenti, gli annunci su giornali e i classici colloqui frontali, che quelli più tecnologici, come ad esempio i social network e le piattaforme lavorative.

Da questo elenco si deduce che, attraverso questi accorgimenti, un'azienda potrebbe sviluppare un buon programma di talent acquisition, anche se i punti chiave sopracitati sono da considerarsi elementi necessari ma non sufficienti per una ricerca di successo.

In aggiunta a quanto precedentemente affermato, si riporta quindi uno studio sul capitale umano da parte di Deloitte¹⁰ nel 2019, il quale riferisce le maggiori sfide che le imprese devono affrontare per una corretta ricerca dei talenti, con la considerazione che essa è più che semplice acquisizione:

¹⁰ Deloitte è un'azienda di servizi di consulenza e revisione, la prima nel mondo in termini di ricavi e numero di professionisti. La società fa parte delle cosiddette Big Four, quattro più grandi aziende di revisione e i principali servizi da essa offerti sono Audit & Assurance, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory, Tax and Legal.

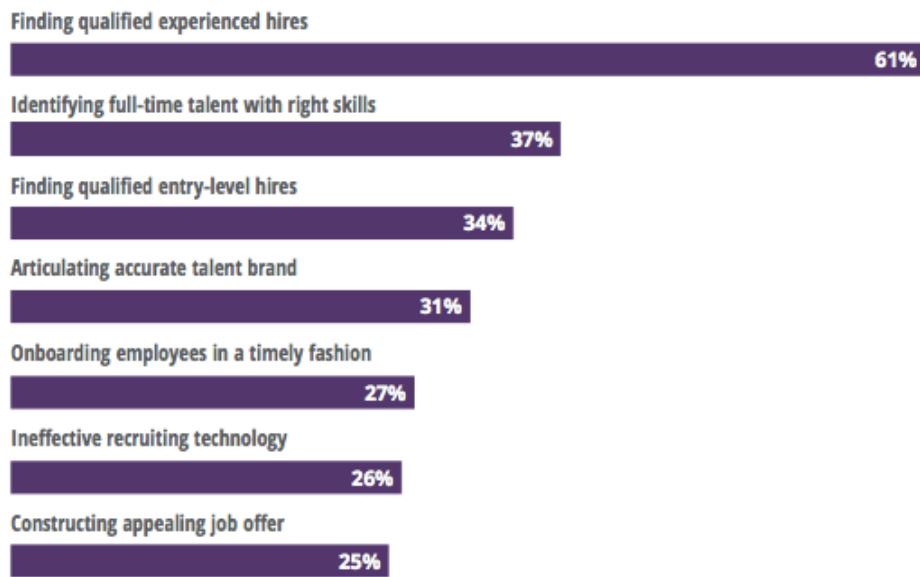


Figura 7: trovare talenti qualificati è tra le maggiori sfide del reclutamento.

Fonte: Deloitte Global Human Capital Trends Survey, 2019.

È evidente che le principali challenge citate possono essere superate o quantomeno domate seguendo le linee guida suggerite dalla società di HRM, anche se è opportuno tenere in considerazione il fatto che le aziende, molto spesso, devono scontrarsi con una realtà che è sempre in movimento e che cambia in modo repentino, perciò oltre a sviluppare un buon piano di acquisizione è necessario tener conto di altri fattori come il carattere del responsabile delle risorse umane, la sua capacità di fare previsioni accurate e la sua bravura nel seguire i trend che stanno sempre più prendendo piede nel mondo HR.

In particolare, secondo un articolo di Kolambkar P. (2020), il responsabile delle risorse umane deve essere in grado di gestire degli obiettivi che caratterizzeranno l'economia moderna, al fine di mantenere il vantaggio competitivo della propria azienda e attrarre continuamente nuovi talenti; inoltre deve possedere il carattere della lungimiranza e costruire un team di azione efficace ma allo stesso tempo efficiente.

Più precisamente, tra le finalità presentate nella ricerca si evidenziano:

- Assunzione e selezione dei dipendenti: per assunzione si intende la comparazione dei diversi profili al fine di determinare la candidatura migliore o di ordinare le candidature rispetto ad un criterio di preferenza, mentre il reclutamento è la fase in

cui si esprime la domanda di lavoro e si attiva l'offerta del fattore lavoro (Dowling P. et al, 2013). Tuttavia ciò che conta nel mondo HR odierno non è solo assumere i talenti più capaci, ma anche avere la capacità di trattenerli.

Infatti, le persone che possiedono caratteristiche multidimensionali come garanzia e ricompensa del loro lavoro richiedono incentivi, premi e un determinato salario. Si tratta del cosiddetto welfare aziendale, il quale deve possedere un ruolo fondamentale per l'impresa, poiché essa ha il compito non solo di giovare i propri lavoratori, ma anche di istituire un piano sulla loro sicurezza e sul loro benessere.

- Sviluppo della leadership e pianificazione della successione: sul posto di lavoro, i responsabili delle risorse umane sono tenuti a fornire processi, quadri, strumenti e punti di vista importanti per il reclutamento e lo sviluppo di futuri leader, al fine di garantire la continua formazione del personale in azienda, ovvero quel processo che va a trasformare il capitale umano per ottenere una performance in linea con gli obiettivi dell'organizzazione (Dowling P. et al, 2013). Inoltre attraverso il processo di pianificazione della successione, le risorse umane possono assumere dipendenti superiori, sviluppare le loro conoscenze, abilità e capacità per prepararli a ruoli più impegnativi.
- Come agente di cambiamento: essendo l'individuo che intraprende il compito di avviare e gestire il cambiamento in un'organizzazione, (Lunenburg, 2010), il responsabile delle risorse umane deve cercare di svolgere un ruolo proattivo nel modellare l'atteggiamento della forza lavoro e dovrebbe essere in grado di pianificare e condurre programmi di miglioramento del cambiamento su larga scala che possono anche migliorare le prestazioni.

A livello personale il manager deve comportarsi come un life coach più che come un capo, al fine di creare un team di lavoro coeso e motivato per il raggiungimento degli obiettivi specifici.

- Gestione dei compensi: il compenso è il premio dato a un dipendente in cambio del suo contributo all'organizzazione. Questa sfida viene definita tale poiché, se al lavoratore non viene garantito un compenso per il proprio lavoro svolto, questo non lavorerebbe più nell'organizzazione ma cercherebbe lavoro presso altri enti o organizzazioni.

- Conservazione del talento: si dice che la capacità di un'organizzazione di trattenere i propri dipendenti sia la fidelizzazione dei dipendenti o employee retention.

La conservazione non è importante solo per ridurre i costi di turnover o i costi sostenuti da un'azienda per assumere e formare, ma la necessità di fidelizzare i dipendenti è importante per impedire che le informazioni preziose sull'organizzazione, sui clienti e/o i progetti attuali, nonché la storia passata dei suoi concorrenti siano divulgate (Sandhya, 2011). Tuttavia è opportuno affermare che trattenere le persone di talento richiede tempo, risorse e capitale, perciò è essenziale che il manager esegua un'analisi dei propri dipendenti prima di investire in essi.

Concludendo, le linee guida e le sfide per il manager sopracitate aiutano l'organizzazione nell'effettuare una efficace strategia di talent acquisition, anche se l'impresa dovrebbe comunque dotarsi di strumenti o misurazioni per garantire che la strategia ideata porti a termine gli obiettivi richiesti.

Questi strumenti di confronto e analisi saranno affrontati nel paragrafo successivo, tenendo sempre conto che ciò che viene presentato è una visione globale delle possibili metodologie. Sarà compito dell'impresa selezionare quei parametri che ritiene maggiormente opportuni per il perseguimento dei propri obiettivi.

2.4 Efficacia della strategia

Enunciata la corretta strategia da seguire per effettuare una accurata ricerca dei talenti è opportuno considerare che non sempre le imprese riescono nell'intento previsto e che talvolta gli obiettivi potrebbero non essere implementati efficacemente.

Spesso infatti le aziende, una volta migliorate le caratteristiche del proprio brand ed effettuata un'analisi accurata delle posizioni da ricoprire, mancano di comunicazione con i candidati che si sono proposti con il proprio curriculum vitae e ciò genera insoddisfazione nella persona che, sentendosi abbandonata, darà un feedback negativo all'impresa.

È essenziale quindi considerare l'esperienza del candidato nella sua totalità, analizzando le sue esperienze e dando una risposta circa le sue qualità mirata e completa, in modo da far

sentire comunque la persona apprezzata anche se non verrà assunta successivamente all'interno dell'organizzazione.

A proposito di ciò, Hammer (2007) osserva che in ogni settore, le aziende di tutte le dimensioni hanno ottenuto straordinari miglioramenti in termini di costi, qualità, velocità, redditività e altre aree chiave, misurando e riprogettando la loro attenzione al cliente e ai processi interni.

Un feedback positivo dunque è un grande vantaggio che l'impresa può sfruttare al fine di farsi conoscere anche sul piano umano e non solo organizzativo, con lo scopo di implementare una talent acquisition sempre più performante e completa.

Quindi, per poter misurare l'efficacia del reclutamento del personale, parte conclusiva della talent acquisition, si possono utilizzare degli indicatori di performance (KPI) quantitativi, i quali sono fondamentali per migliorare il processo di selezione delle risorse umane a seconda degli obiettivi aziendali.

In particolare, considerando la performance del processo di reclutamento come la variabile dipendente del modello di ricerca, Laumer et al. (2015), hanno trattato come dei KPI il tempo di ciclo del processo, i costi del processo, la qualità del processo e la soddisfazione delle parti interessate del processo.

Nella tabella sottostante si riportano i principali KPI sopracitati con i rispettivi esempi, ovvero misurazioni effettuate all'interno dell'impresa:

DIMENSIONE	ESEMPIO
Tempo di ciclo del processo	Tempo di assunzione (time to hire) Tempo di pubblicazione di un annuncio Tempo di colloquio
Costi del processo	Costo per applicazione Costo per assunzione (cost per hire) Costo di gestione delle applicazioni
Qualità del processo	Qualità del processo di reclutamento Qualità dei candidati assunti Qualità delle domande e informazioni
Soddisfazione delle parti interessate	Soddisfazione responsabili assunzioni Soddisfazione responsabili HR

	Soddisfazione dei candidati
--	-----------------------------

Tabella 1: Performance del processo di reclutamento
Fonte: Laumer et al. (2015)

La prima dimensione considerata, che misura l'efficacia della performance nel reclutamento del personale, è il tempo del processo, noto anche come il tempo di assunzione o time per hire, definito come il periodo di tempo tra l'identificazione e il riempimento di una posizione aperta (Hirzel 2008).

I tempi di ciclo delle singole fasi del processo includono il lasso di tempo tra l'identificazione di una posizione aperta e la pubblicazione di un annuncio di lavoro, il tempo che intercorre tra la pubblicazione di un annuncio di lavoro e la ricezione delle prime candidature e il tempo impiegato nel processo di tracciamento del candidato interno (Münstermann et al. 2010; Eckhardt e Laumer 2009).

Il secondo parametro da valutare, in seguito al time to hire è il costo del processo o cost per hire. Esso è visto come il costo complessivo sostenuto nell'assumere un nuovo dipendente e perciò può anche essere definito come costo per l'assunzione.

Tuttavia oltre al costo totale del processo, sono tracciabili diversi altri costi per le singole fasi del processo, come ad esempio il rapporto che sussiste tra il costo e il vantaggio in termini di costi degli annunci di lavoro online rispetto agli annunci di lavoro offline, al fine di valutare quale delle due metodologie risulta più efficace nell'attrazione dei nuovi candidati.

Le aziende, inoltre, stimano e tracciano anche le strutture dei costi per il processo di tracciamento dei candidati interni nonché il costo unico per ogni applicazione tracciata (Münstermann et al. 2010; Eckhardt et al. 2012).

La terza dimensione della performance nel reclutamento, è la qualità del processo. Essa si riferisce in genere sia alla qualità del candidato sia a quanto le parti interessate siano soddisfatte del candidato appena assunto e dell'intero processo di reclutamento perciò, per dare una classificazione più accurata del parametro si effettua una distinzione tra qualità del processo e soddisfazione degli stakeholder.

La qualità del processo può essere intesa come il numero di candidati desiderati assunti con successo, nonché il rapporto tra la qualità dei candidati assunti da 1 anno a quello successivo (Laumer et al. 2015).

Un ulteriore indicatore della qualità del processo è un aumento della qualità dei dati del richiedente, come ad esempio le informazioni fornite in una domanda (Münstermann et al. 2010; Eckhardt et al. 2012).

La dimensione finale della performance relativa alla qualità è la soddisfazione delle parti interessate per il processo di reclutamento complessivo, dove per parti interessate si intendono i dipendenti dell'azienda, i candidati alle posizioni di lavoro, i dipartimenti operativi, i dirigenti delle risorse umane e gli alti dirigenti delle diverse funzioni aziendali (Hirzel 2008).

In conformità a queste dimensioni delle prestazioni del processo di reclutamento sarà opportuno verificare lo stesso in termini di potenziale, per migliorare i tempi dei processi, ridurre i costi e aumentare la qualità e la soddisfazione, al fine di controllare e verificare se la strategia di talent acquisition è efficiente o deve essere migliorata.

Ciò nonostante non è necessario che un'impresa calcoli tutti gli indici elencati per effettuare una talent acquisition corretta, ma può decidere di calcolarne solo alcuni di questi, a seconda delle proprie esigenze e delle proprie necessità.

Molte imprese, tuttavia, piuttosto che calcolare i suddetti parametri internamente, per risparmiare risorse organizzative, preferiscono valersi di aziende esterne che svolgono queste ricerche al posto proprio pagando un compenso per la prestazione ricevuta.

Lo scopo di ciò è liberare l'attenzione del manager affinché si focalizzi sulla formazione e sulla selezione del personale già scremato attraverso l'uso di queste metriche.

Grazie a questi KPI le aziende sono quindi in grado di modificare in breve la loro strategia di acquisizione dei talenti, analizzando di volta in volta i risultati ottenuti e rispondendo in anticipo ad eventuali difficoltà, al fine di godere appieno di tutti i vantaggi che questa offre alle imprese.

2.5 I vantaggi della talent acquisition

Come ultima considerazione, è necessario trattare dei possibili vantaggi che la talent acquisition e la sua applicazione attribuiscono alle aziende.

Come è stato affermato, infatti, l'acquisizione dei talenti non è un processo obbligatorio per le imprese, le quali possono svolgere il semplice reclutamento senza aver fatto un'indagine sul contesto di riferimento, ma è una pratica che, sebbene richieda tempo e costi, porterà effetti positivi nel lungo termine.

In particolare, in merito ai vantaggi che il processo di acquisizione può garantire, si riporta un articolo di Ryan (2016), il quale elenca i principali benefici dell'aver una determinata strategia di applicazione:

- Riduzione dei rischi: con un'ottima strategia di acquisizione dei talenti si evita di assumere candidati a primo impatto necessari per il raggiungimento di determinati obiettivi che poi si rileveranno mediocri o non importanti per l'azienda. L'assunzione del personale sbagliato comporta un aumento dei costi di formazione, che a lungo termine non solo danneggeranno i profitti dell'impresa, ma comporteranno anche una diminuzione dell'intera produttività aziendale.

È perciò cruciale assumere il candidato perfetto per una determinata mansione al fine di ridurre i rischi connessi ad un possibile errore di scarsa o errata valutazione.

- Risparmiare tempo e denaro: connesso al vantaggio precedente, una strategia di talent acquisition comporta un grande risparmio.

Assumendo il candidato giusto l'impresa potrà inserirlo direttamente nel proprio organico, previa una breve formazione, senza però compromettere l'intera realtà aziendale.

Investire poco tempo e poche risorse nel reclutamento dei dipendenti può sembrare un vantaggio nel breve periodo che però si trasformerà in un grosso problema nel lungo termine, il quale per essere risolto comporterà all'azienda un esborso non indifferente di denaro e una perdita di tempo considerevole.

- Investire nel futuro: realizzare una buona strategia di acquisizione implica possedere il carattere della previdenza.

Infatti, effettuare rigidi e numerosi controlli al momento dell'acquisizione, permette all'impresa di assumere persone qualificate e pronte a ricoprire ruoli sempre più impegnativi e con grandi responsabilità.

Ciò implica che l'organizzazione oggi sta assumendo i cosiddetti manager del futuro, i quali potranno prendere il posto di CEO all'interno dell'impresa una volta che quello in carica decide di abbandonare l'azienda perché ha ricevuto una migliore opportunità di lavoro altrove, si licenzia per motivi personali o ha raggiunto l'età pensionistica.

È importante inoltre affermare che la tecnologia prosegue ad un ritmo esponenziale e le imprese devono cercare di adattarsi a questi numerosi cambiamenti, per cui esse devono cercare di reclutare i candidati migliori poiché nasceranno nuove tipologie di job nel mondo HR, ma la competizione per queste posizioni di rilievo sarà sempre più alta, (Labour of Statistic, 2018).

In particolare le posizioni disponibili da ricoprire nei prossimi anni, seguiranno il seguente andamento:

Position	Employment, 2016	Projected Employment, 2026	Change in Employment
Human resources specialists	547,800	586,700	+7%
Human resources managers	136,100	148,800	+9%
Compensation and benefits managers	15,800	16,600	+5%

Figura 8: il cambiamento dell'occupazione nel mondo HR
Fonte: U.S. Bureau of Labor Statistic, 2018

- Realizzare un vantaggio competitivo: quando in azienda si possiedono i dipendenti giusti, è evidente che si otterrà un vantaggio competitivo sul mercato. Le persone costantemente motivate e premiate, infatti, garantiranno che gli obiettivi prefissati dall'organizzazione siano sempre portati a termine in tempo congruo.

2.6 HR 2025

Analizzata nel dettaglio la talent acquisition, la sua differenza con il recruiting, le linee guida da seguire nella ricerca e nella selezione dei talenti, i vantaggi che essa porta all'interno dell'organizzazione e come essi possono essere misurati, è opportuno considerare come le imprese sfruttano le strategie sopracitate, tenendo conto anche del contesto di riferimento in cui esse operano.

È fondamentale per un'azienda essere sempre consapevole delle dinamiche esterne, al fine di conoscere perfettamente il settore in cui è inserita e effettuare una strategia di acquisizione del personale coerente ed efficace.

Secondo uno studio¹¹ effettuato da KPMG su 1200 CHRO delle risorse umane, solo il 39% si ritiene fiducioso del cambiamento e sta implementando le nuove tecnologie all'interno della propria organizzazione, mentre il restante si affida ancora a quei principi e a quelle dinamiche che in breve tempo saranno obsolete (Prakash, 2019).

Al momento quindi l'approccio si presenta o totalmente proattivo e predittivo, dove le aziende cercano di capire come si evolverà la sfera HR nel futuro e ricercano fin da ora come modificare la propria realtà organizzativa pur mantenendo la propria cultura aziendale, oppure reattivo o nella peggiore delle ipotesi passivo.

Quest'ultimo porterà le imprese ad essere svantaggiate poiché esse dovranno modificare i propri principi cardini in breve tempo rischiando di compromettere l'intera realtà aziendale.

Ciò che dovrebbero capire i manager è che il futuro di cui si parla nella digital transformation è oggi, perciò è necessario fin da subito adattarsi al contesto di riferimento affinché le imprese restino attive nel mercato.

Tuttavia, anche se il futuro non è poi così lontano, numerosi studi, hanno cercato di definire quali saranno le possibili aree di interesse che si perfezioneranno nel mondo HR di domani, al fine di aiutare i manager a capire su cosa puntare, far leva o migliorare, per implementare una strategia di acquisizione efficiente e produttiva nel tempo.

¹¹ Studio completo "The future is now: The changing role of HR" di Prakash Rao (2019) disponibile presso la rivista "Economic Times".

Si riporta, in seguito, uno studio di Kolambkar (2020), il quale identifica quali sono le recenti tendenze nella gestione delle risorse umane:

1. Diversità della forza lavoro: un flusso di ricerca che si sta evolvendo in quest'area è quello di creare ambienti di lavoro in cui diversi individui si sentono inclusi (Bilimoria, Joy, & Liang, 2008; Roberson, 2006). La forza lavoro di oggi infatti comprende persone di diversa età, genere, religione, lingua, stile di vita, stato economico e così via. Inoltre, la gestione delle risorse umane deve formare persone di diverse fasce di età per confrontarsi e rispettare la diversità delle opinioni che ciascuna offre.

Ci si deve concentrare sui modi in cui la diversità può migliorare i processi di lavoro e i meccanismi organizzativi che promuovono il potenziale valore nella diversità e non a quei problemi come la discriminazione, la parzialità, l'azione affermativa e il tokenismo (Shore et al., 2009).

2. Forza lavoro potenziale: i lavoratori potenziali sono le persone che di solito vengono assunte per un periodo di tempo più breve. Eseguono compiti specifici che spesso richiedono particolari capacità lavorative e sono impiegati quando un'organizzazione sta vivendo importanti deviazioni nel suo flusso di lavoro (Kolambkar 2020). Il compito del responsabile delle risorse umane sarà quello di adattare all'organizzazione tutti i dipendenti temporanei che saranno introdotti al suo interno.
3. Siti di lavoro decentralizzati: la maggior parte delle persone preferisce lavorare a casa piuttosto che viaggiare, a causa delle responsabilità familiari o personali. Sarà perciò essenziale che le imprese utilizzino il lavoro agile e lo smartworking, definito da McEwan (2013) come lavoro dinamico ed emergente che utilizza i risultati della progettazione di sistemi organizzativi che facilitano relazioni focalizzate sul cliente, che creano valore, che fanno bene agli affari e fanno bene alle persone.
Sarà responsabilità dell'organizzazione garantire la salute e la sicurezza dei dipendenti nei siti di lavoro decentralizzati.
4. Modifica dei requisiti di abilità: poiché un numero crescente di posti di lavoro richiederà istruzione superiore, lingue speciali e competenze trasversali, i responsabili delle risorse umane dovranno essere trasparenti nel comunicare i

requisiti richiesti, al fine di garantire ai futuri candidati la possibilità di istruirsi. Le carenze di competenze, infatti, possono essere una perdita significativa per l'organizzazione in termini di lavoro di bassa qualità, bassa produttività, e reclami da parte dei clienti (Kolambkar 2020).

5. **Analisi predittive e prescrittive:** le prime includono la previsione della longevità e il successo di nuovi assunti, le caratteristiche dei leader e le prestazioni dei venditori, le seconde aiutano le organizzazioni a determinare il corso dei programmi di talenti e a guidare il processo decisionale attorno ai punti di scelta affrontati da un'organizzazione (Mirchandani et al., 2016).
6. **Cambiare natura dei premi:** la guerra per i talenti continua a essere senza sosta e le aziende devono adattarsi cambiando le loro strategie di ricompensa e riconoscimento, al fine di ottenere e coinvolgere le personalità più capaci all'interno della propria organizzazione. Questi premi dovranno essere adattati alle esigenze dei dipendenti e dovrebbero concentrarsi sia sul coinvolgimento che sul mantenimento di talenti stimati (Mirchandani et al., 2016).

Si può quindi considerare che la talent acquisition e i relativi programmi conducibili ad essa, saranno una pratica sempre più utilizzata dalle imprese e saranno una condizione necessaria per le organizzazioni che vorranno mantenere un vantaggio competitivo nel lungo termine.

Tuttavia, essa è un argomento molto complesso e ricco di informazioni, il quale deve essere declinato a seconda dell'impresa di riferimento.

In merito a questo, nel prossimo capitolo saranno discusse le principali tecniche di acquisizione dei talenti da parte delle imprese, prendendo come riferimento il periodo attuale e quello futuro.

3. L'acquisizione dal punto di vista aziendale

Dopo aver analizzato la talent acquisition dal punto di vista generale, prendendo come riferimento le sue caratteristiche, i vantaggi che essa attribuisce all'impresa che la utilizzano, la sua misurabilità e le prospettive future di analisi, è opportuno ora considerare come le organizzazioni sfruttano la tecnologia per la fase di assunzione e di reclutamento dei talenti.

È stato affermato, infatti, che il processo di acquisizione delle risorse umane deve essere accompagnato da una analisi del personale che l'impresa ha a disposizione, il quale deve essere fortemente motivato e deve porsi in linea con gli obiettivi aziendali di lungo periodo, al fine di ricercare e acquisire il lavoro umano più qualificato per le esigenze organizzative e per soddisfare qualsiasi esigenza di lavoro (Alashmawy, Yazdanifard, 2019).

Tuttavia non sempre le organizzazioni hanno la facoltà e la possibilità di informarsi sulla gamma di talenti che si proporranno per quella determinata posizione aperta, perciò è opportuno che esse studino un piano di azione da implementare ogni qual volta ci sia da reclutare una nuova risorsa da inglobare nell'organico aziendale.

È necessario affermare che la tecnica di acquisizione, valutazione e reclutamento del personale non è una pratica da seguire alla lettera, seppur esistano delle linee guida da eseguire come quelle ideate dalla SHRM (2016), ma varia a seconda dell'obiettivo aziendale di riferimento e della posizione da ricoprire.

Inoltre, non tutte le imprese seguono piani ben definiti e non esiste un modello base che può essere ri-arrangiato dall'impresa in base alle offerte presentate e alle proposte ricevute. Ogni azienda deve trovare il proprio modello e il proprio iter da seguire, il quale dovrà essere perfezionato e successivamente riutilizzato se esso genera un successo nell'acquisizione del personale, avendo ben chiari gli obiettivi da raggiungere e le motivazioni che spingono l'impresa alla ricerca di nuovi talenti.

Tuttavia, non sempre le imprese hanno utilizzato la stessa tipologia di approccio, in particolare nell'acquisizione e nella fidelizzazione di talenti chiave, dato l'avvento delle nuove tecnologie che hanno reso il processo sempre più meccanico, sistemico e nettamente più semplice da effettuare all'interno dell'impresa (Deeba, 2020).

Infatti, se dapprima l'impresa reclutava il candidato per conoscenza o per colloquio frontale, ad oggi utilizza sempre più delle piattaforme online che svolgono la prima fase meccanicamente, per poi sottoporre all'impresa solo i candidati migliori.

In particolare, in questo terzo capitolo saranno analizzate le varie modalità che le imprese utilizzano per l'assunzione dei nuovi talenti, partendo da ciò che si adoperava prima del boom tecnologico fino ad arrivare ad oggi, analizzando inoltre le possibilità che possono sfruttare le organizzazioni per diventare ancora più efficienti in futuro.

3.1 L'acquisizione del personale prima di internet

In questo primo paragrafo sarà effettuato un excursus sull'acquisizione del personale prima dell'avvento di internet, al fine di capire come si è evoluto il processo di reclutamento nel tempo; in particolare si riprende una citazione di Sagan (1980), il quale afferma che è doveroso e necessario conoscere il passato per capire il presente, al fine di rendere consapevoli i manager del futuro e non solo, del contesto storico in cui essi vivono.

Oggigiorno nelle scelte di acquisizione del personale le aziende sono sempre più accompagnate dai sistemi informativi e da dei software appositi che permettono di reclutare il candidato migliore per una posizione specifica in breve termine e a basso costo.

Tuttavia, prima dell'avvento di internet e con esso quello delle nuove tecnologie è necessario affermare che le imprese non riuscivano a reclutare ed assumere dipendenti per la propria azienda con la stessa facilità odierna.

In particolare il reclutamento è il processo delle risorse umane che è stato probabilmente influenzato maggiormente da Internet e dai recenti progressi tecnologici (Ensher et al., 2002).

Seppure in un primo momento sembra che l'avvento di internet e il suo progressivo utilizzo risalga a tantissimo tempo fa, in realtà ci si sta riferendo al periodo fine degli anni '80 inizio anni '90.

È evidente quindi che l'intromissione della tecnologia nella vita dell'uomo e nel suo lavoro non ha solo modificato gli strumenti di utilizzo per l'acquisizione e il reclutamento del

personale in azienda, ma l'intero mondo HR, facendo scaturire delle innovazioni piuttosto radicali.

Tuttavia, per identificare il reclutamento pre-internet si riporta un articolo di Condit (2016), il quale afferma che i candidati provenivano principalmente da segnalazioni personali, riviste di settore e scritture di giornali.

Il datore di lavoro, infatti, s'informava personalmente mediante gli uffici di collocamento e successivamente alle agenzie interinali per scovare la presenza di qualche lavoratore alla ricerca di una nuova opportunità o di un impiego stabile.

Inoltre, egli doveva possedere una grande memoria o un database cartaceo circa gli impieghi dei propri dipendenti per capire i futuri percorsi di carriera di ciascun lavoratore, cosa impensabile nei giorni nostri con imprese di vastissime dimensioni e con la divisione del lavoro all'interno della realtà aziendale.

In secondo luogo, le informazioni sui candidati erano scritte a mano e trascritte su una macchina da scrivere (Condit, 2016) e questi, prima di ricevere un feedback sul proprio curriculum, dovevano aspettare un intervallo di tempo considerevole.

Inoltre le informazioni di base disponibili su potenziali candidati erano molto poche e i reclutatori avevano i primi contatti con i nuovi candidati inserendo un annuncio sul loro giornale locale e questi potevano rispondere solamente di persona o inviando loro un fax, a differenza di oggi in cui le aziende possono scegliere se condurre le proprie ricerche tramite Internet, basi di dati speciali o sofisticati software per big data (Condit, 2016).

Un'altra differenza aziendale ha come riferimento il ruolo di recruiter: egli negli anni '80/'90 era più un agente di reclutamento, un networker che sapeva dove reperire i migliori candidati per una certa tipologia di lavoro, poiché aveva incontrato ognuno di loro.

Egli intervistava migliaia di persone personalmente e raggruppava all'interno di archivi cartacei tutti i dati dei propri interlocutori, dividendoli per settore di appartenenza e per capacità possedute.

Il datore di lavoro, quindi avrebbe avuto una lista di candidati possibili per svolgere una specifica mansione e avrebbe richiesto un secondo colloquio per decidere in seguito la risorsa umana più appropriata.

Si pensi, infatti, che i colloqui di lavoro per quasi la totalità dei casi avvenivano faccia a faccia o telefonicamente e non mediante strumenti tecnologici di supporto o agenzie che

svolgevano il cosiddetto ruolo di recruiter, quindi il datore di lavoro non poteva intervistare tantissime persone per ricoprire una singola posizione (Ensher et al., 2002).

Alla luce di quanto affermato, si evidenzia come il processo odierno di acquisizione dei talenti sia pressoché lo stesso di quello utilizzato nel passato, con notevoli differenze tuttavia, se si analizzano le varie modalità di reclutamento utilizzate dai manager di ieri e da quelli di oggi.

Si può inoltre dire che i procedimenti del passato impiegavano sicuramente più risorse in termini di personale, tempo e costi di quelli odierni (Ensher et al., 2002).

Con la nascita di internet, nei primi anni '90 il lavoro che veniva svolto dalle agenzie per il lavoro, ancora oggi presenti nel nostro paese anche se in misura notevolmente inferiore, è stato man mano sostituito dalle agenzie di recruiter, che svolgono gli stessi servizi al datore di lavoro in un tempo nettamente più basso.

Inoltre, con l'introduzione del pacchetto Microsoft e quindi con l'avvento di word, qualsiasi candidato dotato di un personal computer poteva scrivere il proprio curriculum più velocemente e in modo più chiaro e leggibile, al fine di migliorare la comprensibilità dello stesso al manager dell'impresa.

In aggiunta, con l'introduzione dei primi sistemi operativi, il candidato poteva in modo semplice allegare il proprio curriculum in un documento elettronico il quale impiegava minuti e non più giorni per arrivare all'azienda di riferimento che, a sua volta poteva ricevere via e-mail i curriculum in numero sostanzialmente maggiore (Ensher et al., 2002).

Infine, sempre secondo quanto affermato da questa ricerca del 2002, l'uso di internet ha fatto sì che le aziende non siano più limitate al pool di manodopera geografica locale, ma di avere contatti con tutto il mondo.

Infatti, mentre prima le imprese e le agenzie per il reclutamento del personale non potevano comunicare in modo virtuale con i possibili dipendenti e quindi erano costrette ad assumere personalità del territorio, con l'introduzione di Internet sono state rese possibili le comunicazioni a distanza.

Ciò consente di diffondere una rete più ampia per catturare i migliori talenti e fa sì che l'impresa abbia più possibilità di avere un vantaggio competitivo, poiché può attingere a diverse tipologie di risorse umane per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

È chiaro quindi che la tecnologia ha cambiato radicalmente il mondo del lavoro in pochi anni, anche se il passaggio non è stato così repentino e, prima di arrivare ad oggi e all'acquisizione dei talenti come la vivono le aziende odierne, è stato necessario per l'economia, e quindi per il mondo HR, affrontare vari step che saranno di seguito affrontati.

3.2 I cambiamenti dopo il boom economico

In merito a quanto affermato nel paragrafo precedente, si percepisce come il processo di acquisizione comprenda sempre la ricerca dei candidati, l'intervista o colloquio per capirne le potenzialità e infine l'assunzione più o meno guidata del personale.

Tuttavia, per comprendere meglio le ultime tendenze in merito all'acquisizione dei talenti e quindi anche al reclutamento del personale è opportuno analizzare come si sono evoluti i suddetti processi negli ultimi 20 anni, quando internet ha cominciato ad essere diffuso in tutte le aziende e nella popolazione in cerca di lavoro.

A favore di ciò si riporta un articolo di Orvell (2016), il quale suddivide il periodo di riferimento in tre ondate principali dove, in ciascuna, analizza il processo di selezione e reclutamento del talento, tenendo conto delle relative analogie e differenze con i periodi precedenti.

È ovvio affermare che il passaggio da un periodo all'altro non implica che ciò che è stato adoperato in passato non è più utilizzato adesso, e che il percorso non è esattamente lineare come suggerito, ma l'immagine sottostante rappresenta una sintesi schematizzata al fine di comprendere meglio come si è arrivati alle metodologie odierne.

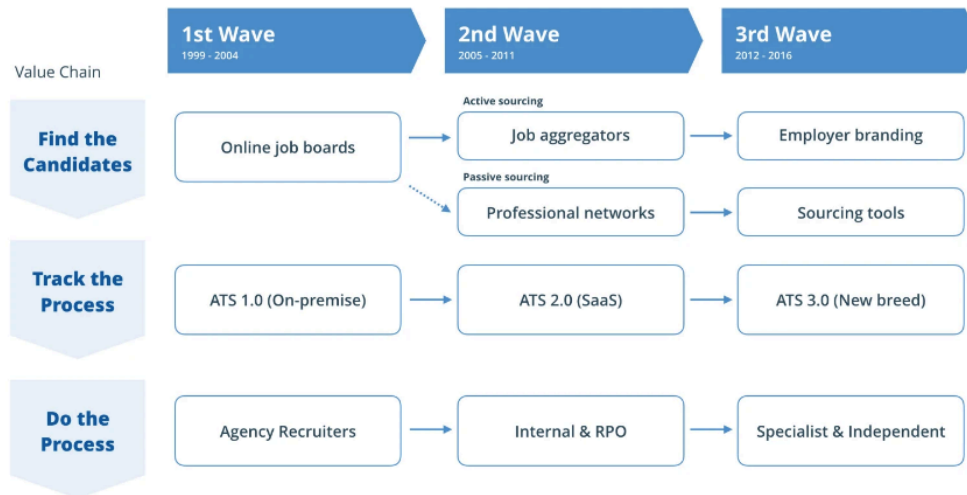


Figura 9: La catena del valore del reclutamento

Fonte: The history of innovation in recruitment technology and services (Overell, 2016)

Per visualizzare meglio le caratteristiche e notare in modo diretto le differenze che sussistono nelle varie ondate, si è deciso di utilizzare una metodologia di analisi che prende in considerazione una fase specifica della value chain, ovvero la ricerca del candidato, il procedimento attuato e infine la sua analisi, per poi descriverla nei vari contesti temporali. In particolare:

1. Ricerca dei candidati: con l'avvento di internet, nacquero innanzitutto le bacheche per gli annunci di lavoro, i primi strumenti online utilizzati dalle imprese per l'assunzione di nuovi candidati. Esse rappresentano infatti una fonte di dati accessibile che può essere utilizzata sia per analizzare la presenza di posti vacanti nella ricerca dei datori di lavoro, sia per studiare maggiormente la domanda complessiva nel mercato del lavoro stesso (Norris, 2009).

Le job board furono quindi i primi strumenti informatici che si sostituirono al contatto diretto e alla ricerca fisica e, seppur nel loro utilizzo abbiano subito un lento declino negli anni, alcune bacheche di lavoro¹² sono molto famose e molto utilizzate ancora oggi.

¹² Anche in Italia le bacheche di lavoro sono molto utilizzate oggi, tra le più importanti si ricordano: Jobmetoo per le categorie protette, Rysto per il settore della ristorazione, Repubblica degli stagisti per i neolaureati e FashionJobs per quanto concerne il settore del Fashion.

Nella seconda fase si è suddiviso il sourcing attivo, da quello passivo. Il primo è composto prevalentemente anche in questo periodo dalle bacheche di lavoro trasformate poi in aggregatori di posti di lavoro, i quali raccolgono contenuti di lavoro da migliaia di siti Web Internet, inclusi i principali forum di lavoro, i forum di lavoro di nicchia, e riportano automaticamente le offerte di lavoro in base ai criteri personali di ricerca (Reed, 2006).

Attraverso l'approvvigionamento passivo, invece, si sono istituite le prime piattaforme di lavoro professionali in cui ciascuna persona in cerca di lavoro o meno, poteva inserire i propri dati e registrarsi.

Infine, nell'ultima fase, il sourcing attivo è diventato employer branding, strumento analizzato nel capitolo precedente, mentre quello passivo è stato riconosciuto come un vero e proprio strumento di reclutamento a sé stante, con continui aggiornamenti in ambito di strumenti e piattaforme utilizzate, grazie al supporto delle numerose tecnologie diffuse nel periodo di riferimento, che saranno invece discusse nei successivi paragrafi.

2. Tracciamento del processo: per analizzare e visualizzare il processo di acquisizione e reclutamento del personale si utilizzano gli ATS, dei sistemi di informazione creati per supportare ogni attività del processo di reclutamento (Lee 2007). Generalmente il processo in questo caso riporta un continuo miglioramento di questi strumenti che aiutano le imprese nel coordinare e implementare il processo di assunzione. Negli anni '90, infatti, nascono i primi sistemi di tracking che venivano installati direttamente nei software dei clienti aziendali ed utilizzabili solo da essi; si tratta dei software on premise, ovvero da ufficio o da sede locale (Orvell, 2016).

Nella seconda ondata nascono gli ATS per il web, ovvero si cominciano a rintracciare questi sistemi anche online, senza direttamente installarli nel computer dell'acquirente. Si tratta del periodo software as a service, o SaaS, in cui un fornitore di software ospita i propri clienti in una piattaforma per consentire di utilizzare l'applicazione su Internet come un normale servizio (Liu et al., 2016).

Per quanto riguarda invece l'ultima ondata di riferimento ci si accorge, in concomitanza anche con la nascita dell'employer branding, dello sviluppo di ATS sempre più personalizzabili dall'impresa e sempre più imponenti dal punto di vista

del marketing. In questo periodo, gli strumenti diventano sempre più sofisticati dal punto di vista dell'utilizzo ma anche da quello dell'efficacia e dell'efficienza.

3. Esecuzione del processo: ci si focalizza ora sulla fase principale della talent acquisition, ovvero sull'acquisizione stessa del personale per l'impresa, momento in cui l'azienda utilizza la maggior parte delle sue risorse finanziarie ed economiche. Questa fase è quella che si è modificata maggiormente nel tempo poiché i fornitori del servizio sono molteplici, come lo sono stati i cambiamenti tecnologici.

Il primo periodo fu fondamentale per i reclutatori di agenzie che gestivano in modo totalmente arbitrario le informazioni da fornire ai datori di lavoro, richiedendo un compenso per la prestazione ricevuta (Orvell, 2016).

È da considerare quindi che agli inizi degli anni '90 il ruolo di reclutatore era molto ambito, poiché i proprietari delle agenzie si arricchivano facilmente e in breve tempo nel fornire queste informazioni.

Successivamente, la seconda fase riporta uno stabilimento nel ruolo del recruiter che non è più un agente esterno all'impresa ma viene inglobato nella stessa.

Tuttavia, in un secondo momento si sviluppò il fenomeno del RPO, ovvero del Recruitment Process Outsourcing; il termine si riferisce alla delega di attività di reclutamento e selezione a fornitori di servizi esterni (Berkowitz, 2005; Syedain, 2008).

Una volta che i datori di lavoro hanno assimilato che potevano ottenere nel processo di selezione e acquisizione del personale gli stessi vantaggi del team interno ma a costi più bassi, decisero di esternalizzare totalmente la funzione del reclutamento che veniva data in mano ad agenzie specializzate in continua collaborazione e comunicazione con l'impresa.

Dal punto di vista di un'azienda, infatti, la funzione di reclutamento è un candidato idoneo per l'esternalizzazione perché il processo di reclutamento è altamente standardizzato (Wehner et al., 2015).

Infine, nell'ultimo periodo, il reclutamento dell'impresa si è sempre più perfezionato per soddisfare le aspettative e, allo stesso tempo, i cambiamenti tecnologici sono più facilmente prevedibili grazie anche alla molteplicità di strumenti posseduti dalle aziende.

La funzione di recruiting si suddivide in due rami rappresentati rispettivamente dalla specializzazione della funzione di chi è a servizio dell'impresa e dalla indipendenza di chi invece ne è esterno.

Nella prima casistica la funzione di recruiting si è focalizzata sull'assunzione dei candidati in modo sempre più accurato e specifico, fornendo un servizio altamente circoscritto e particolareggiato.

In secondo luogo invece i reclutatori indipendenti grazie anche all'intelligenza artificiale hanno a disposizione sempre più piattaforme tecnologiche facilmente comprensibili e utilizzabili, tale per cui riescono a lavorare in proprio e a fornire servizi specifici alle imprese. Questa casistica è la più utilizzata dalle imprese, come sarà discusso nel capitolo successivo, poiché l'outsourcing delle risorse umane promette numerosi vantaggi per le aziende clienti, tra cui risparmi sui costi, maggiore efficienza, maggiore attenzione al core business, accesso a conoscenze e/o migliori pratiche esterne (Belcourt, 2006; Cooke et al., 2005).

Concludendo, si può affermare che il 2016 è stato un punto di svolta fondamentale per le imprese con la nascita di molte tendenze convergenti.

Tuttavia per capire come si è arrivati alle tendenze odierne di acquisizione del personale si analizzeranno, in seguito, gli ulteriori cambiamenti che hanno caratterizzato il mondo HR degli ultimi anni, fino ad arrivare a ciò che si intende oggi per reclutamento del personale, analizzando anche gli eventuali sbocchi futuri.

3.3 Recruitment 3.0: prospettive odierne di acquisizione del personale

Nel paragrafo precedente si è analizzato come il processo di acquisizione e di reclutamento dei talenti è la parte fondamentale che caratterizza la singola impresa e, negli anni a venire, questa considerazione si è fortemente rafforzata.

Le imprese sono a conoscenza che il candidato ad oggi non è più un ricercatore attivo di lavoro, ma molto spesso inserisce le proprie credenziali nelle piattaforme web e aspetta che sia l'impresa a contattarlo per offrirgli una posizione da ricoprire all'interno dell'organizzazione.

A favore di ciò, oltre a sollecitare persone in cerca di lavoro attive, un'azienda deve sviluppare una strategia di assunzione che coinvolge in primo luogo la persona in cerca di lavoro passiva. Un cercatore di lavoro passivo è un individuo che è impiegato e non è attivamente alla ricerca di una nuova opportunità di lavoro; tuttavia, se si presenta un'opportunità, un cercatore di lavoro passivo accetterebbe un'offerta migliore (Flanigan, 2008).

È evidente quindi come ci sia stato un passaggio fondamentale in cui se dapprima era la persona che si informava sulle caratteristiche e sulle qualità che ricercavano le aziende, ora sono le organizzazioni che ricercano nei cosiddetti candidati passivi il talento giusto per ricoprire un ruolo di rilievo.

Ad un primo impatto quindi si penserebbe che i recruiter delle imprese dovrebbero proporre nuove esperienze a coloro che sono alla ricerca di lavoro e che lo dimostrano; in realtà i professionisti delle risorse umane focalizzano l'attenzione e ricercano i futuri dipendenti tra i candidati passivi, poiché tra di loro sono racchiuse le risorse con maggiore esperienza e competenza.

Integrare con successo le strategie passive di approvvigionamento dei candidati in un programma di reclutamento olistico, infatti, aumenta notevolmente l'accesso ai talenti e, le strategie di reclutamento efficaci si basano sul presupposto che un cercatore di lavoro passivo cambierebbe lavoro per l'occasione giusta (Flanigan, 2008).

In merito a questo, le imprese del periodo¹³ sono infatti più disposte a spendere risorse in termini di tempo e denaro alla ricerca di candidati passivi piuttosto che aumentare il compenso di un potenziale lavoratore, proprio perché si pensa che coloro che hanno già un impiego, siano disposti comunque ad accettare una posizione con migliori caratteristiche, anche se non ne sono effettivamente alla ricerca.

Tuttavia, è necessario affermare che le aziende, per ricoprire posizioni di talento e per effettuare una corretta talent acquisition, dovrebbero tenere in considerazione sia i candidati passivi, che quelli attivi, poiché in entrambi potrebbe scovarsi la risorsa di cui si

¹³ Secondo uno studio effettuato dal Work Trend Study, i candidati passivi sono in media il 28,1% delle persone contattate dalle imprese, le quali investono l'80% delle proprie risorse nella loro ricerca e selezione.

ha bisogno per guadagnare un vantaggio competitivo a discapito della concorrenza, sempre più agguerrita nei vari settori.

Nonostante ciò, poiché i candidati attivi spesso sono i primi a proporsi alle aziende per ottenere un lavoro e quindi sono più facilmente individuabili, le imprese oggi stanno perfezionando tecniche di acquisizione, sempre più sofisticate ed efficienti, per attirare nella propria realtà i candidati passivi.

Per analizzare le varie modalità di reclutamento si riporta un articolo di Flanigan (2008), il quale cita diverse tecniche di acquisizione:

- L'utilizzo di piattaforme social accompagnate dai social network e community alternative. Attraverso questi modelli il potenziale candidato crea un proprio profilo social inserendo le proprie qualità e caratteristiche e, dall'altra parte, le imprese possono scovare i talenti migliori con molta semplicità.

Infatti, i social network web sites orientati professionalmente offrono ai potenziali datori di lavoro la possibilità di consultare le informazioni biografiche delle persone in cerca di lavoro, anche se non stanno attivamente cercando un nuovo impiego (Nikolau, 2014).

- Sfruttare il passaparola come strumento clou nella ricerca: i migliori candidati passivi spesso sono amici, familiari, conoscenti di chi già lavora all'interno dell'impresa di riferimento. Il datore di lavoro se è alla ricerca di qualcuno per coprire una determinata posizione dovrebbe come prima cosa informare il proprio team di lavoro dell'apertura di una nuova posizione, al fine di incentivare i dipendenti già presenti in azienda a parlarne con chi conoscono.

Un'altra opportunità potrebbe essere ospitare un open house o un seminario informativo, al fine di sfruttare al massimo le iscrizioni o radunare ex dipendenti al fine di coinvolgerli nuovamente (Flanigan, 2008). Quello che è essenziale è, una volta esaurite le opportunità esistenti, creare nuove reti sia online che offline.

- Partecipare ad eventi e manifestazioni circa gli interessi aziendali: far parte di un gruppo con interessi comuni è essenziale per istituire con gli altri relazioni di fiducia e di preferenza qualora dei futuri candidati abbiano voglia di cambiare prospettiva, settore o realtà aziendale.

I manager perciò dovrebbero spesso essere in contatto con questi organizzatori di eventi come le Università, i meeting e gli Istituti di Ricerca, al fine di poter partecipare e conoscere i loro futuri dipendenti. Inoltre, anche i networking e i siti di ricerca di persone forniscono informazioni chiave su persone di talento nella forza lavoro (Flanigan, 2008).

- Rimane cruciale il ruolo svolto dal brand dell'azienda e dall'immagine che esso comunica ai potenziali stakeholder. Dare un'impronta chiara degli obiettivi aziendali, della mission e della situazione dell'impresa in un dato periodo è cruciale per creare un'immagine nitida nella mente dei lavoratori e dei ricercatori, sia che essi siano attivi o passivi. Si tratta quindi della capacità dell'impresa di formulare una proposta di valore specifica, in grado di dimostrare l'impegno assunto nei confronti dei propri dipendenti e degli altri stakeholder. (Browne, 2012).

In particolare, se la risorsa da assumere e da incentivare a cambiare realtà lavorativa è un candidato passivo, l'impresa deve anche dare un'immagine onesta e leggibile del futuro che vuole dare ai propri dipendenti, dei possibili percorsi di carriera, dei benefit e delle ricompense per gli obiettivi perseguiti e raggiunti.

Infine, uno studio di ricerca svolto dalla Randstad Employer Brand (2017) ha dimostrato che il datore di lavoro ideale per i lavoratori italiani è quello che offre work-life balance, atmosfera di lavoro piacevole e sicurezza del posto di lavoro.

È evidente che sono molteplici gli strumenti che le imprese possono adottare per assumere i candidati passivi e non. Tuttavia, è opportuno considerare che questi strumenti si stanno sempre più evolvendo grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale, la quale sta modificando le tecniche di reclutamento esistenti e ne sta introducendo sempre di nuove. Sarà cura dei prossimi paragrafi spiegare l'entità del cambiamento.

3.4 L'intelligenza artificiale come strumento di selezione

Analizzate le metodologie che le imprese adottano per assumere i candidati migliori, passivi o attivi, è opportuno considerare e identificare gli strumenti che esse utilizzano per selezionare, educare e formare i dipendenti.

Un cambiamento negli ultimi anni è stato implementato attraverso l'utilizzo sempre più massiccio dell'intelligenza artificiale che ha trasformato la selezione e il reclutamento del personale in una pratica da svolgere tramite internet, ovvero online.

John McCarthy, che ha coniato il termine "intelligenza artificiale" nel 1956, la definisce come "la scienza e l'ingegneria della fabbricazione di macchine intelligenti".

Si tratta di un sistema abilitato per computer, ad esempio un sistema robotico progettato per elaborare le informazioni in modo da ottenere risultati simili a quelli che la forza lavoro nell'organizzazione fa, usando la loro capacità di apprendere, prendere decisioni e risolvere i problemi.

Jonathan Kestenbaum (2016), afferma invece che l'implementazione del software AI elimina semplicemente le attività banali e l'analisi dei dati che richiedono tempo, per servire come risolutore di problemi in corso per le risorse umane.

In particolare, l'AI applicata al reclutamento offre a chi cerca lavoro molti vantaggi, tra cui velocità, convenienza, visibilità e informazioni poiché internet offre un modo rapido e veloce per raggiungere i professionisti del lavoro, aumenta l'accesso per i candidati e consente ad essi di candidarsi per più lavori mentre presentano il proprio curriculum una sola volta (Perry, 2002).

Tuttavia, inserire l'AI all'interno delle pratiche HR è stato fondamentale non solo per migliorare i processi di acquisizione delle competenze, ma anche per migliorare il rapporto che sussiste tra il datore di lavoro e il dipendente, che può apprendere più facilmente le nozioni che rendono unica l'azienda rispetto le altre.

Essa può aiutare tuttavia non solo il dipendente nelle fasi cruciali dell'inserimento nell'azienda, ma anche il manager nel rispondere più facilmente e in modo più puntuale a domande frequenti, a quesiti tecnici e a possibili problemi.

Le aziende infatti trovano molte ragioni favorevoli per utilizzare il reclutamento online, tra cui una maggiore efficienza e minori costi di assunzione, l'attrazione di candidati più qualificati e la semplificazione dell'intero processo di selezione. La raccolta di domande e curriculum online consente inoltre alle aziende di acquisire rapidamente grandi quantità di dati su potenziali candidati e di semplificare i processi di reclutamento e diffusione dei talenti (Borstroff, 2006).

L'intelligenza artificiale, ad ogni modo, richiede un costante monitoraggio e un continuo miglioramento dei processi aziendali, i quali possono essere supportati dalle nuove tecnologie, ma che richiedono in primis il capitale umano adatto per effettuare i continui aggiornamenti richiesti dai software.

Si può evidenziare quindi che il processo è di natura ciclica, in particolare per implementare e aggiornare gli strumenti supportati da intelligenza artificiale è necessario il capitale umano adeguato e competente, il quale, tuttavia, sarà selezionato proprio dagli strumenti che esso implementa.

Più precisamente, secondo un articolo di Geetha et al., (2016), l'intelligenza artificiale è utilizzata per le seguenti ragioni: fare lo screening del candidato, aiutandolo a impegnarsi prima o anche dopo aver fatto domanda per i posti vacanti indicati dall'organizzazione, coinvolgere il candidato automatizzando il processo di candidatura tramite e-mail automatiche o utilizzando il sistema di messaggistica.

Inoltre l'intelligenza artificiale serve a migliorare il processo di on-boarding del singolo poiché introduce tutte le procedure formali dell'impresa come politiche e culture dell'organizzazione in modo automatico e a sviluppare tutta la sua carriera, dato che l'AI possiede capacità di condurre programmi personalizzati e allenare individualmente la persona secondo le necessità dell'organizzazione.

A favore di ciò, si nota come tutto il processo di talent acquisition è ancora una volta elemento cardine per l'impresa, e perciò deve essere attuata con particolari strumenti sofisticati e innovativi.

Infatti, se questo processo viene svolto con la massima attenzione e con i mezzi giusti, si potrebbero ottenere moltissimi vantaggi, tra cui (Bhanu et al., 2016):

- Risparmio di tempo: l'intelligenza artificiale risparmia tempo poiché, avendo una memoria interna, porta a non fare l'evento ripetuto, come ad esempio lo screening dei curriculum
- Mappatura dei talenti: l'AI aiuta le risorse umane ad acquisire i migliori talenti richiesti per l'organizzazione, poiché è in grado di analizzare in breve tempo le competenze dei dipendenti e le loro conoscenze.

- Riduzione dei costi: il compito di acquisire il giusto personale per l'organizzazione si svolge in modo qualitativo e internamente all'impresa, perciò le richieste all'agenzia di reclutamento in outsourcing sono ridotte.
- Assunzioni con imparzialità: lo strumento AI funziona in modo da utilizzare enormi dati per il reclutamento e svolge uno screening e una selezione imparziali. Da lì porta ad assumere candidati di qualità, senza tener conto delle caratteristiche esterne del singolo che potrebbero portare ad un giudizio soggettivo.
- Correzione delle query: i dipendenti ricevono informazioni aggiornate e ottengono risposte immediate per le loro domande. In definitiva, l'artificial intelligence porta a soddisfare i dipendenti poiché si sentono considerati e parte dell'impresa e da ciò ne consegue un maggior impegno da parte loro.
- Aspiranti di qualità: gli strumenti tecnologici aiutano a selezionare aspiranti dipendenti di qualità. L'intelligenza artificiale infatti aiuta a identificare le abilità, le competenze e le caratteristiche dei candidati che corrispondono al lavoro richiesto.

In conclusione, la tecnologia dell'intelligenza artificiale ha un impatto enorme sull'attività di reclutamento poiché consente al recruiter di allineare tutti i dati biologici dei candidati non strutturati, costruire il profilo in uniformità, identificare e abbinare le competenze richieste per l'industria (Geetha et al., 2016), dal momento che le tecnologie sono in grado di aumentare non solo l'efficienza del processo di reclutamento, ma anche di renderlo automatico e più efficace rispetto ai metodi di selezione tradizionali.

Allo scopo di questo, le aziende stanno sviluppando dei sistemi sempre più evoluti e innovativi per l'acquisizione del personale, al fine di rendere il processo di assunzione più rapido e più semplice, sia dal punto di vista del datore di lavoro, che del lavoratore.

Questi strumenti di reclutamento, saranno analizzati nel paragrafo successivo, con la considerazione che non tutte le imprese utilizzano le metodologie di ultima generazione, ma si stanno sempre più evolvendo e adattando al contesto di riferimento.

3.5 I nuovi processi di assunzione guidati dall'intelligenza artificiale

Nel precedente paragrafo è stato affermato che, per le aziende, la priorità di oggi è che i dipendenti sappiano adattarsi alle caratteristiche del contesto e ciò implica che deve essere svolto un grande lavoro di talent acquisition.

Infatti, è essenziale reclutare fin da subito i candidati che possiedono un'ottima capacità di adattamento, anche se, prima dell'introduzione dell'intelligenza artificiale, era un processo piuttosto complesso poiché per le aziende intervistare tutti i candidati ed eseguire dei test specifici per valutare le loro performance era un procedimento lungo e complesso.

Oggi, con la nascita delle nuove tecnologie e con i vantaggi che l'AI garantisce alle imprese (Bhanu et al., 2016), le aziende possono sfruttare diversi strumenti per assumere il personale in modo rapido ed efficace, soprattutto perché la maggior parte del processo, ovvero quella burocratica, viene assunta da software preposti, agevolando il lavoro del manager che deve svolgere solamente i passi conclusivi della relazione.

I principali strumenti utilizzati, frutto dell'intelligenza artificiale e del progresso tecnologico sono i social media, le chatbot e la gamification.

Con il termine social media si fa riferimento a tutte le risorse che l'azienda dispone online.

Kaplan e Haenlein (2010), in particolare definiscono i siti di social network come le applicazioni che consentono agli utenti di connettersi, creando profili di informazioni personali, invitando amici e colleghi ad avere accesso a tali profili e inviando e-mail e messaggi istantanei tra loro.

Tuttavia, i social media possono anche essere utilizzati nella gestione delle risorse umane, anche per il reclutamento e la selezione (Tufts, Jacobson e Stevens, 2014) e, da questo punto di vista, essi sono anche utilizzati come parte di una strategia di comunicazione aziendale per promuovere l'immagine del marchio del datore di lavoro (Carrillat et al., 2014).

L'obiettivo, infatti, è quello di sfruttare l'immagine e la reputazione della azienda nei social per favorire la crescita dei talenti al suo interno.

Questi strumenti di fatto offrono potenzialmente velocità, efficienza e capacità di indirizzare e attrarre candidati specifici e particolarmente adatti nel processo di reclutamento e inoltre

sono un'utile fonte aggiuntiva di informazioni sui potenziali candidati al lavoro, soprattutto perché alcuni dati potrebbero non essere generati ai fini del reclutamento, e quindi possono fornire candide informazioni supplementari sul candidato (Tal, 2018).

Tuttavia i social media spesso sono un'arma a doppio taglio: le persone possono inserire nel proprio profilo delle qualità o caratteristiche che in realtà possiedono parzialmente o non possiedono, perciò ad un primo impatto potrebbe risultare che quella risorsa sia essenziale per l'impresa quando in realtà non lo è, poiché ha semplicemente sfruttato lo strumento per ottenere un colloquio.

Allo scopo di ciò, le imprese oggi stanno utilizzando e implementando anche le cosiddette analisi predittive, di cui si parlerà nel quarto capitolo, le quali sono strumenti che da un lato permettono facilmente di costruire le esperienze passate del candidato per evitare inconvenienti spiacevoli, e dall'altro analizzano i dati storici dell'impresa per prevedere la sua evoluzione futura.

L'utilizzo dei social quindi porta grandi sfide ma anche grandi opportunità di reclutamento, considerando che queste piattaforme sono diventati un vero e proprio canale attraverso il quale si possono trovare validi candidati e avvicinarsi alla nuova generazione.

Le aziende quindi possono sfruttare i vantaggi dei social media in termini di riduzione dei tempi e dei costi, e per posizionare la propria attività in una posizione favorevole; tuttavia, è necessario prestare attenzione alle questioni etiche, di sicurezza e di trasparenza (Tal, 2018).

Differenti dai social media, ma comunque frutto dell'intelligenza artificiale sono le chatbot, un altro strumento utilizzato dalle imprese per il reclutamento del personale: si tratta di software che grazie all'intelligenza artificiale, riescono a comunicare con gli utenti in merito a numerosi argomenti cui, di norma, risponderebbero i responsabili delle risorse umane.

Più precisamente, la chatbot è un programma per computer che fa uso dell'intelligenza artificiale e dell'elaborazione del linguaggio naturale, che conduce una conversazione in linguaggio naturale tramite metodi uditivi o testuali e che comprende l'intento dell'utente e invia una risposta sulla base delle regole aziendali e dei dati raccolti dall'organizzazione, imitando le conversazioni tra persone (Mohan, 2019).

Si tratta quindi di un programma software che è utilizzato dalle organizzazioni per automatizzare le conversazioni con gli umani e per rispondere alle loro domande, basato su

un elenco predefinito di regole e algoritmi come ad esempio fornire informazioni circa le ferie, la retribuzione, diritti e i doveri del lavoratore, le mansioni e altre informazioni circa uno specifico ruolo.

Le chatbot possono coinvolgere più candidati contemporaneamente e lavorare in continuazione, riducendo in modo significativo i tempi e migliorando l'efficienza dei processi amministrativi, rispondendo rapidamente alle domande dei dipendenti e supportandoli attraverso le pratiche burocratiche e aderendo alle formalità (Mohan, 2019).

Quindi, attraverso questo strumento il manager non si trova costretto a rispondere a tutte le domande dei possibili candidati che, nella maggioranza dei casi, sono molto simili o ripetute, ponendo invece attenzione ad argomenti più complessi o a situazioni più urgenti da risolvere.

A questo scopo, da un lato chi chiede l'informazione riceve una risposta preimpostata dall'azienda che usufruisce del software completa e in breve tempo, dall'altro l'impresa può utilizzare la risorsa che prima era di competenza per altri scopi o mansioni.

È essenziale affermare che, tuttavia, questo strumento non potrà mai sostituirsi alla risorsa umana, ma è un semplice strumento di aiuto che va a sgravare i manager che possono invece concentrarsi in obiettivi più rilevanti.

Infatti, se un potenziale candidato o uno stakeholder qualsiasi deve affrontare un problema complesso con l'azienda, e richiede aiuto all'assistente virtuale ma esso non è programmato per rispondere a quella determinata domanda, la chatbot mette in contatto diretto il richiedente con un responsabile dell'impresa.

Ciò testimonia che questi strumenti sono veloci e permettono di dare risposte rapide e precise, ma non riescono a soddisfare quanto una persona fisica.

Tuttavia, nonostante le chatbot siano strumenti e non persone, considerando che l'obiettivo del dipartimento risorse umane è quello di reclutare personale, migliorare l'impegno dei dipendenti, ridurre i pregiudizi e aumentare la produttività, in qualche modo esse si sostituiscono ai recruiter valutando diversi candidati e selezionano quelli più meritevoli, lasciando al manager la capacità di spostarsi rapidamente verso le fasi finali di assunzione (Mohan, 2019).

In sintesi, si può affermare che sia i social media che le chatbot sono strumenti aziendali utilizzati per massimizzare la ricerca dei candidati in tempi brevi e a basso costo, se si esclude quello di implementazione, in modo totalmente oggettivo.

Questi strumenti infatti sono anche vantaggiosi al fine di ridurre il livello di discriminazione in base a sesso, razza, età e classe sociale nel processo di assunzione, poiché prediligono l'uso di internet come primo contatto azienda-dipendente, e solo successivamente un colloquio formale, al fine di garantire a tutti coloro che si propongono per una determinata posizione le stesse possibilità di assunzione (Bhanu et al., 2016).

L'ultimo strumento da considerare, introdotto dalle imprese grazie alla diffusione dell'intelligenza artificiale è la gamification: essa si riferisce all'incorporazione di elementi di gioco in attività non di gioco in qualsiasi contesto, come il luogo di lavoro, dando vita a valutazioni basate sul gioco, che possono essere classificate in base al livello di caratteristiche dello stesso (Hawkes et al., 2017).

Questo strumento viene utilizzato poiché in un colloquio frontale, non sempre il manager riesce a cogliere le soft skills del candidato che ha davanti, dal momento che non sono competenze tecniche e non possono essere testate con semplici domande conoscitive.

La gamification è stata applicata alle impostazioni di selezione dei dipendenti al fine di rendere i metodi di valutazione più simili a quelli del gioco, migliorando così le reazioni dei candidati e forse aumentando la previsione delle prestazioni lavorative (Armstrong et al., 2016a).

L'inserire questo elemento consente al manager di valutare i comportamenti della persona in una situazione apparentemente reale ma certamente più rilassata e meno stressante in modo che il candidato riesca a esprimere le proprie qualità al meglio senza temere il giudizio del responsabile risorse umane.

Inoltre, l'uso di metodi di selezione gamified potrebbe portare a un maggiore coinvolgimento e percezioni positive dell'organizzazione, poiché questi tools sono all'avanguardia nella tecnologia e offrono un vantaggio competitivo nella guerra dei talenti (Fetzer et al., 2017); lo strumento infatti potrebbe ingraziarsi i futuri dipendenti del nuovo millennio che, volendo testare questa nuova forma di reclutamento, potrebbero voler essere inseriti nell'azienda che lo pratica.

Infine, l'uso della gamification risolve quel problema generato dai social media, ovvero la poca trasparenza che li caratterizza: il candidato infatti potrebbe non essere del tutto sincero nell'informare l'impresa delle sue precedenti esperienze lavorative e nelle sue conoscenze e capacità.

A differenza della gamification, gli altri strumenti dapprima misurano i candidati su elementi a scelta multipla che misurano i tratti, le competenze e la misura in cui possiedono questi tratti o competenze, e solo poi effettuano una relazione tra le competenze e le prestazioni lavorative effettive dei candidati (Fetzer et al., 2017).

L'esecuzione di valutazioni gamified online, invece, potrebbe simulare situazioni in cui vengono mostrate le intenzioni e i comportamenti degli individui poiché, a seconda del tipo di progetto del gioco e degli elementi utilizzati nelle valutazioni, l'attenzione dei richiedenti potrebbe essere spostata dal fatto che sono valutati, mostrando così i loro comportamenti reali e, di conseguenza, si ridurrebbero i falsi pregiudizi di desiderabilità sociale (Armstrong et al., 2016b).

Allo scopo di ciò, questa metodologia, non solo è innovativa e apprezzata dai lavoratori, ma ha anche la capacità di migliorare la previsione delle prestazioni lavorative, e ciò rappresenta per il datore di lavoro e per l'impresa un vantaggio non indifferente.

Tuttavia, sebbene questi siano gli strumenti più in voga nel contesto odierno, è necessario considerare che le imprese devono sempre proseguire nella ricerca e nell'implementazione di software sempre più sofisticati e moderni.

Le nuove tecnologie infatti, non solo richiedono implementazioni, ma anche il personale adeguato per poterle installare e diffondere e, a sua volta, le persone più capaci possono essere scoperte solo con l'utilizzo di esse.

In particolare, nell'ultimo paragrafo del capitolo, verrà esplicitata una ricerca effettuata da Deloitte, in merito al crescente valore della tecnologia nei processi di reclutamento del futuro.

3.6 Il futuro della talent acquisition è domani: recruitment 4.0

In merito al futuro della talent acquisition, una recente ricerca di BersinTM (Erickson et al., 2018), un provider che offre strategia alle imprese per aiutare i leader nell'acquisizione dei

talenti, dimostra che la tecnologia utilizza i dati per trovare, reperire e selezionare i candidati in modo più efficiente.

Gli strumenti noti, infatti, combinano i dati disponibili pubblicamente con le capacità di apprendimento automatico per creare un quadro completo del candidato, evidenziano i fattori che lo differenziano in base al ruolo da ricoprire.

In questa ricerca, in particolare, è stato chiesto agli intervistati se si aspettano che la tecnologia svolgerà un ruolo fondamentale nelle fasi di acquisizione e reclutamento dei talenti da qui a tre anni, e i risultati sono stati sorprendenti.

Prese in considerazione le diverse attività del processo di recruiting come ricerca, screening, selezione e intervista, si è evidenziato che gli intervistati si aspettano una grande crescita in ciascuna di queste attività per quanto riguarda l'utilizzo delle nuove tecnologie e solo una parte degli intervistati considerano le proprie strategie e i propri strumenti già efficienti (Bersin and Deloitte, 2018).

Questo sta a significare che i manager di oggi si stanno rendendo conto che per restare attivi nel settore è necessario implementare e migliorare gli strumenti di recruiting perché solo così possono mantenere una posizione competitiva a continuare ad attirare i talenti migliori.

La ricerca, in particolare, ha evidenziato il principale cambiamento in queste fasi del processo di reclutamento:

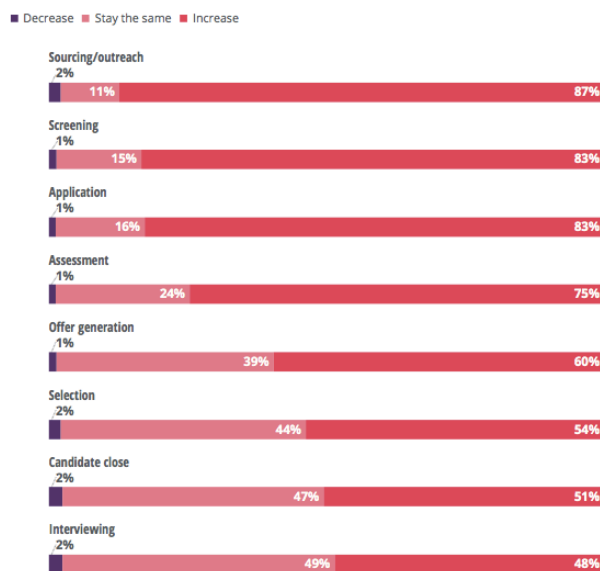


Figura 9: il ruolo della tecnologia nei processi di recruiting nei prossimi tre anni.
Fonte: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

È evidente quindi che la tecnologia avrà un ruolo sempre più preponderante anche se è opportuno capire quali saranno le tendenze che caratterizzeranno il recruiting 4.0.

Oltre ad intensificare l'utilizzo degli strumenti di reclutamento già utilizzati oggi, ovvero i social, le chatbot e la gamification, si diffonderanno nuovi trend come la dematerializzazione degli uffici, la delocalizzazione dei talenti, l'utilizzo della realtà aumentata.

In particolare per dematerializzazione degli uffici si intende che il lavoratore non avrà più uno specifico ufficio entro cui lavorare, ma si preferiranno gli spazi in affitto o i luoghi di interesse, questo perché le aziende maggiori sono dislocate in vari paesi e il talento dovrà sempre spostarsi nei vari luoghi in cui c'è maggiore necessità.

Non avere più il punto di riferimento, come l'ufficio o lo spazio di lavoro, implicherà anche non essere più vincolati all'orario lavorativo, e ciò implica una maggiore flessibilità per il candidato che potrà gestire i propri impegni secondo le necessità e degli obiettivi da perseguire.

Per delocalizzazione dei talenti invece si fa riferimento al fatto che non ci sarà più nella realtà aziendale una singola persona che occupa un ruolo ben definito, ma la stessa posizione sarà occupata contemporaneamente da più talenti differenti che possiedono diverse caratteristiche ma complementari tra loro, al fine di creare un clima di condivisione e comunicazione.

Infine, un ultimo trend che si svilupperà sarà l'utilizzo sempre più massiccio e frequente della realtà aumentata. Un esempio di tale coinvolgimento è proprio la gamification, anche se, in futuro, ci si aspetta che si istituiranno altre piattaforme che ingloberanno il dipendente nella realtà aziendale, al fine di condividere con esso tutti i valori e i servizi che l'impresa ha da offrirgli nel lungo periodo.

È evidente che, dopo aver analizzato la talent acquisition dal punto di vista aziendale, è opportuno considerare più nello specifico il legame che sussiste tra human resources, artificial intelligence e information technology.

Questa relazione, sarà discussa nel prossimo capitolo, in cui saranno analizzate le principali agenzie di recruiting e le più moderne modalità di acquisizione.

4. Metodologie di acquisizione del personale

Dopo aver considerato e osservato nei capitoli precedenti la presa di coscienza del singolo e la sua ricerca di un'occupazione, la talent acquisition dal punto di vista generale e l'acquisizione nello specifico dal punto di vista delle imprese, come ultimo argomento è opportuno analizzare gli strumenti utilizzati dalle imprese per il reclutamento del personale.

Più precisamente, nel terzo capitolo è stato affrontato il rapporto che sussiste tra il mondo HR circoscritto alle imprese, e quindi l'assunzione, la formazione e il reclutamento del capitale umano, e l'intelligenza artificiale, strumento sempre più utilizzato dalle aziende per semplificare i loro processi manageriali e ridurre tempi e costi di approvvigionamento delle risorse umane.

L'intelligenza artificiale, infatti, sta sempre più rimodellando il servizio che le imprese utilizzano per acquisire personale svolgendo vari compiti di tipo burocratico e non solo, costituendo un'importante fonte di innovazione, minando tuttavia posti di lavoro umano (Huang, 2018).

Effettivamente i processi di assunzione del personale stanno diventando sempre più automatizzati grazie alla diffusione sempre più rapida di nuove tecnologie che supportano tecniche e software molto innovativi, al fine di ridurre il lavoro affidato al manager dell'impresa e ai propri funzionari, affinché esso si concentri su pratiche più importanti che richiedono una maggiore comprensione e attenzione.

L'intelligenza artificiale, in altre parole, si manifesta con macchine che esaltano sempre di più gli aspetti dell'intelligenza umana (Rust e Huang, 2014), la quale è costantemente supportata e affiancata da strumenti sempre più tecnologici, che permettono di risolvere delle problematiche essenziali per le imprese, come l'acquisizione del personale.

Tuttavia, non tutte le aziende utilizzano l'intelligenza artificiale nella sua massima espansione per il reclutamento dei talenti, ma alcune si affidano ancora alle agenzie di reclutamento intermediare oppure alle piattaforme social, strumenti sempre frutto della diffusione tecnologica, ma che non rappresentano il più alto upgrade delle nuove tecnologie.

Altre imprese, invece, si stanno sempre più affidando alle analisi predittive per ricercare i talenti più adatti per la propria mission e vision, studiando lo storico della propria attività e dei talenti esaminati, con lo scopo di reclutare solo le personalità più capaci.

A favore di ciò, in questo paragrafo saranno affrontate le principali metodologie utilizzate dalle imprese per il reclutamento del personale, con riferimento non tanto agli strumenti in sé, considerati nel precedente capitolo, ma osservando a che tipo di intelligenza artificiale affidano il compito di reclutare il personale.

Saranno dapprima analizzate le agenzie intermediarie, disponibili sia online ma anche in luoghi fisici e le varie piattaforme social, luogo di incontro diretto tra datore di lavoro e lavoratore, che si sono sviluppate negli ultimi anni.

Successivamente, sarà effettuato un excursus sulla HR analytics, sulla sua importanza e sul suo utilizzo avendo come riferimento le analisi predittive, massima espressione dell'artificial intelligence.

In particolare, sarà studiato perché le imprese utilizzano queste fonti esterne al proprio dominio per attirare candidati e perché le persone utilizzano a loro volta questi strumenti di ricerca.

Infine sarà proposta una considerazione in merito al fatto se l'intelligenza artificiale, come è sviluppata oggi e come si evolverà in futuro, sia un bene per le imprese e per i propri lavoratori o se diventerà sempre più una minaccia per l'occupazione.

4.1 Agenzie intermediarie come fornitori

Prima di esaminare le metodologie più innovative in merito al reclutamento del personale, come le analisi predittive e prescrittive, è opportuno analizzare gli strumenti che si sono diffusi online a seguito del boom economico e all'avvento di internet.

Per esempio, come è stato visto nel capitolo terzo, le aziende al fine di reclutare un candidato non hanno più bisogno di contattare telefonicamente la risorsa umana o viceversa, ma hanno la possibilità di affidarsi a delle particolari agenzie, dette intermediarie di lavoro.

Queste hanno riscosso sempre più successo tra le organizzazioni che avevano bisogno di personale poiché, tra le varie alternative a disposizione delle imprese, l'esternalizzazione o l'outsourcing di prodotti e servizi è stata frequentemente proposta come mezzo per affrontare i cambiamenti nel mercato del lavoro e, inoltre, negli ultimi decenni c'è stata una rapida espansione dell'esternalizzazione di prodotti e servizi (Kalleberg e Marsden, 2005). Questo è accaduto perché in un'economia caratterizzata dalla globalizzazione, dal rapido cambiamento organizzativo e dalla crescente concorrenza tra le imprese, i mercati del lavoro esterni si sono orientati verso una maggiore flessibilità e prevedibilità limitata, mentre i mercati del lavoro interni alle organizzazioni sembrano spostarsi verso una maggiore insicurezza, volatilità, instabilità del lavoro e accordi di lavoro non standard (Kazis, 1998; Osterman, 2010).

Ovviamente, come tutte le funzioni dell'impresa, anche quella delle risorse umane ha risentito di questo cambiamento, perciò i manager con il tempo hanno deciso di affidarsi sempre più a agenzie esterne per il reclutamento del personale e per altre funzioni come formazione, sviluppo delle competenze, assistenza professionale e ricollocamento (Cooke et al., 2005; Kazis, 1998) della risorsa umana, al fine di esternalizzare questi servizi.

D'altro canto come le imprese hanno percepito il bisogno di cambiare per via del contesto di riferimento, anche le persone hanno intuito che non era più possibile ricercare una posizione semplicemente con la chiamata diretta o il passaparola, ma che era necessario un luogo di riferimento, un'organizzazione cui affidarsi per ricercare lavoro ed essere sempre informati su eventuali posizioni libere.

A favore di ciò, per conciliare i bisogni di datore di lavoro e lavoratore, e per ottemperare al bisogno di ricerca di personale o di occupazione cominciarono a svilupparsi sempre più società di collocamento e agenzie di lavoro interinale, ma anche nuove organizzazioni di terze parti, chiamate intermediari del mercato del lavoro.

Tali agenzie comprendono vari tipi di organizzazioni, compresi intermediari del settore privato, intermediari pubblici, intermediari basati sull'appartenenza e intermediari basati sulla proprietà, le quali hanno una funzione orientata all'intermediazione tra organizzazioni e tra datori di lavoro e dipendenti (Benner et al., 2007; Osterman, 2004).

È inoltre necessario affermare che queste agenzie, non sono solo state richieste da grandi imprese, le quali hanno grandi necessità di ricercare personale per via delle numerose

funzioni da svolgere e quindi devono tagliare i costi in attività facilmente dedicabili ad outsourcing.

Una crescente domanda è stata anche effettuata dalle piccole e medie imprese (PMI) (Cardon e Stevens, 2004; Klaas, 2003), per via del fatto che, in una realtà non multinazionale, è ancora più difficile ricercare i candidati giusti, per via delle numerose funzioni da svolgere a capo di poche persone, le quali devono possedere caratteristiche ben definite e molto sviluppate.

In definitiva, le agenzie di reclutamento, come Manpower¹⁴ o Adecco¹⁵, lavorano per conto dei prestatori di lavoro e forniscono loro un servizio, proprio come qualsiasi altro fornitore di materie prime, per aiutare a riempire i posti vacanti, garantendo alle aziende un elenco efficiente di candidati che soddisfano i criteri per il lavoro da loro assegnati.

In particolare, le agenzie si assumono la responsabilità di pubblicizzare la posizione, ricevere domande e condurre il primo giro di interviste prima di fornire ai datori di lavoro un breve elenco di candidati (Florea, 2014).

Esse mirano a una situazione che deve essere vantaggiosa per tutti, sia per il candidato che per la società, poiché devono confermare l'identità della persona assunta e verificare che essa soddisfi i criteri del datore di lavoro e che sia disposta a lavorare nella posizione in questione, informando il manager dell'impresa qualora sussistano delle difficoltà nel reperire o la risorsa umana o nel garantire la sua affidabilità.

Dall'altro lato, le agenzie devono prima ottenere informazioni sufficienti dal datore di lavoro per selezionare un cercatore di lavoro adatto (Rankin, 2003), come il nome del proprietario dell'impresa e la natura delle sue attività, la data in cui è richiesto il reclutamento, la durata del lavoro, la posizione che il lavoratore andrà a ricoprire,

¹⁴ Manpower Group è leader nella creazione di soluzioni integrate per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e lo sviluppo della carriera ed è specializzato in: ricerca, selezione e valutazione di personale in tutte le posizioni professionali, somministrazione di lavoro a tempo determinato e indeterminato, progettazione e realizzazione di corsi di formazione e servizi di consulenza per l'organizzazione aziendale.

¹⁵ The Adecco Group è la più importante piattaforma multibrand di consulenza e soluzioni HR per il mondo del lavoro che comprende servizi di ricerca e selezione, formazione, consulenza organizzativa, head hunting, somministrazione di lavoro a tempo determinato e indeterminato, soluzioni in outsourcing e outplacement.

l'esperienza necessaria, la formazione garantita, le qualifiche richieste e quelle acquisite e la retribuzione.

D'altro canto è evidente che affidarsi ad agenzie per il lavoro esterne, soprattutto a quelle online, sviluppatasi grazie alla diffusione delle nuove tecnologie che hanno consentito all'implementazione di piattaforme per il reclutamento online guidate dall'intelligenza artificiale, è un processo che garantisce alle imprese e ai prestatori di lavoro numerosi vantaggi, ma allo stesso tempo anche dei rischi.

Dal punto di vista dell'impresa, coinvolgere un'agenzia di reclutamento può essere attraente per i dirigenti perché (Swift et al., 2000) consente di risparmiare tempo prezioso dal momento che non sono loro stessi in prima persona a ricercare il candidato, ma il colloquio formale viene svolto dall'agenzia, abbreviando quindi il processo di selezione e minimizzando i favoritismi.

Gestire il reclutamento in outsourcing garantisce alle imprese una maggiore scelta di candidati, poiché l'ente esterno detiene molti profili a disposizione e seleziona per il tipo di impiego il candidato più idoneo, facendo sì che l'impresa possa acquisire talenti cui altrimenti non avrebbe accesso.

Inoltre, l'affidarsi a questi intermediari (Hor et al., 2008) consente al dipartimento risorse umane di un'organizzazione di dedicare la propria attenzione ad altre responsabilità, tra cui la massimizzazione della fidelizzazione del personale, la sua formazione e la sua crescita interna.

Tuttavia, sottoscrivere un contratto di fornitura con le agenzie comporta anche degli svantaggi, tra cui l'insoddisfazione del personale esistente poiché vede sempre minacciata la propria posizione lavorativa, l'allungamento del processo giacché l'impresa non agisce in prima persona ma deve sempre comunicare con una terza persona, l'onerosità del processo poiché un reclutatore esterno all'impresa genera costi considerevoli e infine la possibilità di selezione errata (Florea, 2014).

Se invece si prende come riferimento il candidato, esso può beneficiare dell'esperienza dei recruiter, perché essi sanno davvero cosa cercano i datori di lavoro.

Le agenzie di reclutamento, infatti, mantengono i curricula dei dipendenti fino a quando non riescono a trovare il lavoro giusto per loro e sono un'ottima fonte di consulenza

professionale (Hackshall, 2007), perciò il singolo ha molte possibilità di occupare una posizione se decide di affidarsi a questi intermediari.

Inoltre, oggigiorno si stanno sviluppando sempre più intermediari online a supporto delle risorse umane, a testimonianza di come la maggior parte delle imprese, sia che abbiano un reparto HR evoluto sia che non lo abbiano, si stiano rivolgendo sempre più a fattori esterni per il reclutamento del personale.

È evidente che lo sviluppo dell'intelligenza artificiale ha giovato quindi ai ricercatori e ai datori di lavoro, anche se le agenzie di reclutamento sono comunque sempre esistite anche se in modo non così evoluto.

Nel prossimo paragrafo, saranno discusse invece le piattaforme online, nate e cresciute con internet, ma diventate così innovative solo con lo sviluppo degli strumenti che supportano le nuove tecnologie emergenti.

4.2 Piattaforme online come supporto ai manager

In merito alle piattaforme online è necessario affermare fin da subito che con questo termine si vanno ad intendere sia i social media, accennati nel capitolo precedente, che le piattaforme di recruiting online che aiutano le imprese nell'acquisizione dei talenti.

Sebbene i due concetti possano sembrare simili in realtà la metodologia con la quale essi funzionano è diversa.

In particolare, i social media hanno il potenziale per aiutare i datori di lavoro a reclutare candidati qualificati ma anche distinguersi tra datori di lavoro più grandi e più affermati (Doherty, 2010; Parker, 2008).

Questo perché tramite questi strumenti, come LinkedIn¹⁶, il datore di lavoro è in grado di comunicare direttamente con il lavoratore, senza aver bisogno di un'agenzia intermediaria che svolge questo compito al posto suo.

¹⁶ LinkedIn è un social network gratuito impiegato principalmente nello sviluppo di contatti professionali, tramite pubblicazione e diffusione del proprio curriculum vitae, e nella diffusione di contenuti specifici relativi al mercato del lavoro. È uno degli strumenti più utilizzati dalle imprese per ricercare le risorse umane, ma anche dai lavoratori per ottenere una posizione lavorativa.

Questo non solo consente al direttore delle risorse umane di raggiungere un più ampio gruppo di candidati, poiché questi strumenti online rendono accessibili la comunicazione con chiunque possieda un account sul network, ma anche di ricercare il talento giusto a una frazione dei costi se si considerano i tradizionali metodi di reclutamento.

Infatti, la richiesta di lavoro non passa attraverso una terza persona, ma è direttamente rivolta al lavoratore da parte del datore di lavoro, consentendo di diminuire non solo i tempi di comunicazione, ma anche i costi di informazione e trattativa, nonché permettere di risparmiare il costo del recruiter o dell'agenzia intermediaria.

In definitiva, il reclutamento social sfrutta gli strumenti propri dei social media per comunicare, coinvolgere, informare e reclutare talenti futuri (Vicknair et al., 2010) e, per via dei numerosi vantaggi che esso offre e grazie al suo approccio SMART, uno dei più utilizzati dalle imprese per acquisire il capitale umano.

In particolare, secondo un articolo di Weinstein (2017), un grande vantaggio dei social media è che sono interattivi. A differenza del passato, quando lo strumento di reclutamento principale era un annuncio nella sezione classificata del giornale locale, o in tempi più recenti, un post statico su una bacheca di lavoro online, oggi i social media possono essere utilizzati per innescare e partecipare a una conversazione con singole persone in cerca di lavoro.

I manager infatti aggiungono alla loro rete le persone con profili professionali che coincidono con i ruoli che l'azienda sta cercando di ricoprire, di conseguenza alcune volte possono impegnarsi in un'interazione online con questi potenziali candidati.

Un altro vantaggio, sempre definito dalla ricerca (2017), è che i social media sono piattaforme pubbliche, quindi consentono al datore di lavoro di esaminare l'esperienza passata del candidato, il suo background formativo oltre a riferimenti e raccomandazioni, consentendo all'impresa di valutare anche la persona secondo criteri che si discostano dalle mere conoscenze e competenze scritte sul curriculum vitae, poiché possono facilmente ricostruire la storia della persona in base a fatti concreti e realmente accaduti.

Un fattore negativo dei social media consiste nel fatto che essi sono una piattaforma oltre che pubblica, anche aperta in cui le persone hanno la possibilità di pubblicare e fornire le proprie opinioni, positive o negative, se lo ritengono opportuno, perciò sarà essenziale che le imprese li utilizzino con le dovute precauzioni, poiché un feedback non buono sulla

propria attività può essere visto da tutte le persone iscritte e presenti nel sistema di riferimento.

Il secondo fattore per il quale si giustifica il termine piattaforme online, è rappresentato da quei siti nel web che offrono un servizio al datore di lavoro come, nel caso in esame, l'acquisizione del personale.

In definitiva, l'obiettivo delle piattaforme di e-recruitment, come Visiotalent¹⁷ o Easyrecrue¹⁸, è lo stesso dei social media, cioè identificare e attirare i potenziali dipendenti anche nel caso di lunghe distanze se si è un recruiter aziendale, nonché ricercare un'occupazione se si è persone in cerca di lavoro (Sharma, 2014).

La differenza sostanziale consiste nel fatto che, mentre nei social media è l'azienda in prima persona che svolge la ricerca del candidato ideale, in questo caso l'impresa si affida a delle piattaforme tecnologiche sviluppate grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale, le quali selezionano al posto del manager il personale migliore per ricoprire un ruolo in azienda.

Si può quindi affermare che queste piattaforme sono l'evoluzione delle agenzie di reclutamento, poiché l'impresa in questo caso non si affida ad una persona o un ente fisico preposto, ma a un servizio web che deve disporre di un ambiente professionale e pienamente funzionale, in cui si possano elencare e visualizzare i risultati e le esperienze ottenute, nonché ricevere feedback diretti da datori di lavoro o dipendenti che hanno utilizzato il servizio (Rosoiu, 2016).

Con l'utilizzo di questi servizi, anche per i dipendenti è più facile trovare lavoro in qualsiasi campo poiché basta caricare il proprio curriculum vitae con le relative esperienze e con informazioni accurate, per essere contattati direttamente dal recruiter.

Tuttavia, affinché i candidati utilizzino questa metodologia, è opportuno che queste piattaforme siano appetibili e posseggano determinate caratteristiche tra cui una accattivante l'interfaccia utente, una buona esposizione di fatti e situazioni realmente accadute per dare veridicità al sito, funzionalità gratuite ed eventualmente fattori premium

¹⁷ Visiotalent è una piattaforma online che fornisce alle imprese degli strumenti di selezione basati sulla tecnologia video, al fine di incrementare la possibilità di ricercare i talenti più capaci.

¹⁸ Easyrecrue è una piattaforma SaaS dedicata alla Talent Experience per supportare le risorse umane nel recruiting.

a pagamento e infine un buon sistema di notifica, per informare il singolo dell'andamento del settore in cui cerca lavoro (Brezoiu, 2014).

Inoltre, utilizzando le piattaforme di reclutamento online, le persone in cerca di lavoro potrebbero anche scoprire se la società cercata offre buoni pasto, assicurazioni mediche, supporto finanziario per la formazione, computer portatili e altri programmi di welfare aziendale.

Questi vantaggi possono essere rilevati dal lato dell'azienda, poiché quando un annuncio di lavoro viene pubblicato comprenderà queste caratteristiche per invogliare la risorsa umana a candidarsi, ma possono anche essere annotati nel profilo dell'utente in modo che comunichi direttamente le sue esigenze alle aziende disponibili ad assumere personale nel settore di riferimento.

In definitiva, i processi di selezione e reclutamento delle risorse umane sono fondamentali per un'organizzazione che desidera non solo sopravvivere sul mercato ma anche aumentare la propria posizione nel settore in cui opera e, il reclutamento elettronico è come tutti i processi di reclutamento, anche se condotto da un'organizzazione aziendale mediante strumenti basati sul Web e sui siti di lavoro online.

È evidente quindi che grazie alla diffusione delle tecnologie supportate dall'artificial intelligence, i siti di lavoro online hanno rivoluzionato il panorama dei reclutamenti sia per i datori di lavoro che per le persone in cerca di lavoro e hanno notevolmente aumentato l'efficienza con cui si possono prendere decisioni in merito all'assunzione.

Tuttavia questi strumenti non rappresentano la massima espressione delle tecnologie diffuse nell'ultimo periodo poiché, prima di parlare di progresso tecnologico, intelligenza artificiale e analisi predittive, è necessario effettuare un excursus sulla HR analytics, ovvero sui dati statistici in merito al mondo delle risorse umane.

4.3 Excursus: HR analytics

In questo paragrafo sarà affrontato il concetto di HR analytics, avendo come riferimento le metriche, il significato e i vantaggi che essa attribuisce all'impresa.

In particolare, l'HR analytics o analisi delle risorse umane, comprende la progettazione della ricerca statistica, l'identificazione di domande significative, l'utilizzo di dati appropriati, l'applicazione di standard scientifici per valutare i risultati ottenuti e la traduzione dei risultati in rapporti aziendali significativi (Levenson 2005).

L'analisi delle risorse umane è quindi un approccio basato sull'evidenza per migliorare le prestazioni individuali e organizzative prendendo decisioni migliori dal lato delle persone dell'azienda attraverso i risultati ottenuti.

Lo scopo primario quindi non è dimostrare che le risorse umane dell'impresa posseggono un determinato valore, ma piuttosto come il valore delle risorse umane sia collegato al benessere dell'organizzazione e quindi al risultato aziendale.

Tuttavia è evidente che misurare il rapporto che sussiste tra capitale umano e impresa, implica analizzare in modo implicito anche le singole persone che lavorano nella realtà organizzativa, dimostrando come il loro talento può essere causa del vantaggio competitivo che l'azienda può assumere.

Un altro vantaggio non esplicito è rappresentato dal fatto che l'analisi delle risorse umane, analizzando l'impresa nel suo complesso, può aiutare a capire dove gli sforzi del capitale umano, le risorse possedute e budget stimati non stanno producendo gli impatti previsti, al fine di ridurre così il carico di lavoro destinato ad una operazione non produttiva e migliorando al contempo l'efficacia delle risorse umane (Bass 2011).

L'analisi delle risorse umane, quindi, utilizza le informazioni gestite sul sistema informativo delle risorse umane, in cui sono presenti numerose variabili interdipendenti tra di loro, classificabili in quattro insiemi principali: archiviazione dei dati, analisi dei dati, sistema di gestione delle prestazioni e consegna delle informazioni (Kapoor & Sherif 2012).

In definitiva l'HR analytics analizza il capitale umano sotto tutti i punti di vista, ed è una pratica veloce, poiché supportata dalle tecnologie e dall'intelligenza artificiale, oggettiva, perché si basa su dati e non su pensieri umani, trasparente, perché i risultati trovati non sono modificabili e tracciabile, giacché il processo è facilmente visibile e localizzabile, validi motivi per cui deve essere una pratica implementata in tutte le imprese, con lo scopo di garantire ad esse la capacità di sopravvivere nel lungo periodo.

Tuttavia, per eseguire un'analisi appropriata che stabilisca il collegamento tra le pratiche delle risorse umane e il risultato aziendale, obiettivo cardine dell'analisi, sono necessarie

innanzitutto le metriche HR appropriate, adeguati modelli analitici e misure delle prestazioni aziendali per collegare l'efficacia dei programmi HR con le prestazioni aziendali (Edward et al. 2004).

D'altro canto le metriche delle risorse umane sono documenti basati sui dati che analizzano il processo di acquisizione, come la fase di reclutamento, di screening o di formazione e solo successivamente, la comprensione di queste combinazioni viene effettuata nell'analisi delle risorse umane, per informare i manager sul cambiamento dello stato del capitale umano nell'organizzazione per facilitare il processo decisionale manageriale basato quindi su fatti e cifre (Carlson & Kavanagh n.d.).

Le organizzazioni possono utilizzare tre diversi tipi di metriche per valutare l'impatto delle attività delle risorse umane e per valutare la strategia e le prestazioni aziendali: efficienza, efficacia e impatto.

L'efficienza significa come la funzione risorse umane ha svolto le sue attività di routine e amministrative di base, l'efficacia analizza se i programmi delle risorse umane hanno l'effetto proposto sulle persone verso le quali sono diretti e l'impatto analizza quante persone hanno risentito dei programmi ideati. (Edward et al. 2004).

Sarà quindi necessario, per sviluppare una strategia coerente e incisiva, che il manager capisca le metriche preponderanti di riferimento del settore e che, in secondo luogo, le sappia analizzare e visualizzare con lo scopo di perdurare nel tempo nel settore di riferimento occupando una posizione di rilievo, cercando anche di far comunicare il reparto risorse umane con il resto dell'organizzazione per ottenere anche un risultato positivo di azienda. (Lawler & Mohrman 2003).

Le iniziative sul capitale umano, infatti, incidono sull'organizzazione e l'esecuzione del lavoro; promuovendo i dipendenti dell'impresa farà sì che essi aumentino la loro produttività e il loro incentivo a far bene, e ciò è in grado di produrre effetti a catena che possono riversarsi su un'ampia gamma di risultati che possono includere miglie di prodotti o processi, un maggior lavoro di squadra, rapidità di innovazione, diminuzione del tempo di ciclo, soddisfazione del cliente, apprendimento dell'organizzazione e gestione della conoscenza (Levenson 2005).

In particolare, in merito a questa ultima considerazione, Mondore et al. (2011) hanno suggerito due strategie di HR analytics per massimizzare l'efficacia e l'influenza dell'analisi delle risorse umane nell'organizzazione.

In primo luogo, l'analitica dei processi delle risorse umane aiuta a collegare un singolo processo riguardante il capitale umano, come on-boarding, selezione, gestione delle prestazioni, sondaggi di opinione dei dipendenti, competenze, sviluppo della leadership, con importanti risultati di business. In secondo luogo, l'HR Analytics combina i principali driver di business dall'approccio di analisi dei processi in un piano strategico incentrato sul business stesso.

Tuttavia, per comprendere ancora meglio il legame che sussiste tra l'analitica delle risorse umane, il risultato d'impresa e la sua efficacia, si riporta una ricerca di Bersin (2013), in cui verifica che, su 480 imprese analizzate, oltre il 60% delle aziende sta investendo in Big Data e HR analytics, al fine di aiutare i dipartimenti delle risorse umane ad essere più guidati dai dati.

Queste metriche e tecnologie, inoltre, saranno sempre più utilizzate in futuro poiché garantiscono un vantaggio competitivo non indifferente, considerato che saper analizzare il mercato di riferimento e al contempo le caratteristiche peculiari nonché la storia del dipendente che si possiede o si vuole acquisire, rappresenta un gran valore per il responsabile delle risorse umane e per tutta l'impresa.

Workforce Analytics and Where They Are Used

Do you use workforce analytics to help with the following?

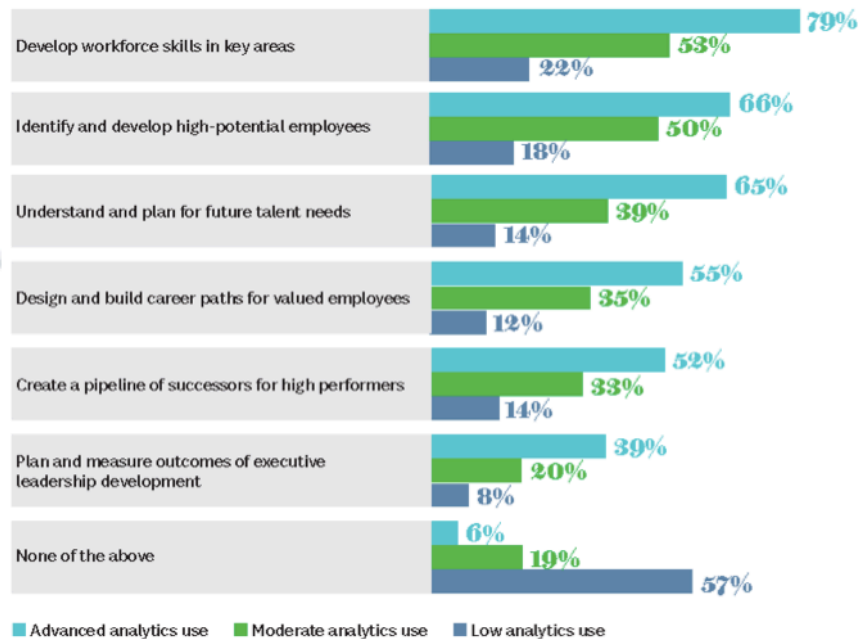


Figura 10: Uso della workforce analytics
Fonte: Bersin research, 2013

La Figura 10 illustra l'uso della HR analytics nelle varie aree di sviluppo delle risorse umane tenendo conto se per ciascuna delle attività elencate l'uso dell'analitica sia avanzato, moderato o basso.

Questo rapporto ha dimostrato che le aziende inefficaci mostrano risultati simili a quelli degli utenti con basso uso di HR analytics poiché esse non fanno dell'analitica una priorità e mancano della tecnologia, delle competenze necessarie ed hanno poca o nessuna integrazione dei sistemi di risorse umane con altri sistemi aziendali.

Al contrario le aziende che utilizzano le analisi nelle loro decisioni relative alle risorse umane, generano rendimenti elevati nel mercato azionario, offrono soluzioni di reclutamento ad alto impatto e dispongono di una solida pipeline di leadership.

Inoltre, i loro team delle risorse umane hanno maggiori probabilità di essere valutati dalle loro controparti aziendali per i loro dati e il processo decisionale basato sui fatti (Bersin, 2013).

In sintesi è stato affermato che un'efficace analisi delle risorse umane può aiutare le organizzazioni nei loro sforzi per: ridurre i cicli e i costi di reclutamento, acquisire e

mantenere il talento critico. Tuttavia la maggior parte dei team delle risorse umane ha difficoltà a trovare le persone che possono combinare dati e business e tradurre un'informazione scritta in una soluzione che guida i risultati aziendali.

Questo accade perché generalmente il team delle risorse umane non ha competenze in analisi, progettazione della ricerca e interpretazione dei dati e, quando esistono, queste risorse si occupano solo di aree specifiche come sondaggi o validazione degli strumenti inerenti al mondo HR.

Le organizzazioni delle risorse umane possono essere supportate da altre aree come ricerca e sviluppo, analisi di mercato e finanza al fine di raggiungere competenze analitiche.

Tuttavia, a lungo termine, saper interpretare i dati forniti dalle analisi predittive sarà un compito essenziale che qualunque dipendente del team delle risorse umane deve saper eseguire poiché in futuro l'HR analytics sarà vista come una fonte di vantaggio competitivo ed elemento discriminante per le aziende che hanno competenze in materia, le quali devono essere celeri nell'includere l'analisi nel loro processo decisionale per non essere estromesse dal mercato (Narula, 2015).

In conclusione, in questo paragrafo è stata analizzata l'importanza delle metriche di analisi delle risorse umane, sviluppate con la tecnologia e l'intelligenza artificiale, per poter rimanere competitivi nel settore; tuttavia, in merito a questo elaborato, è stato fondamentale introdurre questi concetti poiché per acquisire il talento migliore, le imprese si stanno sempre più affidando alle analisi predittive, le quali sono supportate da questi sistemi analitici.

Nel prossimo paragrafo, infatti, si affronterà nello specifico questa metodologia di acquisizione, riportando il focus sulla talent acquisition.

4.4 Le analisi predittive

In questo paragrafo sarà affrontato il concetto di analisi predittiva, tenendo in considerazione sia la sua definizione che le sue caratteristiche al fine di capire perché è così importante ad oggi che le imprese la sviluppino e la utilizzino per fare scelte accurate in merito all'acquisizione dei talenti.

L'analisi predittiva delle risorse umane è un campo di applicazione sempre in evoluzione, la cui analisi è normalmente eseguita per scopi di gestione delle risorse umane e si basa sul fatto che le priorità del mondo HR sono misurare le prestazioni e l'impegno dei dipendenti, studiare i modelli di collaborazione della forza lavoro, analizzare la variazione e il turnover dei dipendenti e modellare il valore della vita dei dipendenti.

A favore di quanto affermato, l'obiettivo delle analisi predittive è quello di ottimizzare le prestazioni e produrre un migliore ritorno sugli investimenti per le organizzazioni attraverso il processo decisionale basato sulla raccolta dei dati, le metriche delle risorse umane e i modelli predittivi. (Mishra et al., 2016)

L'analisi predittiva è quindi un insieme di tecnologie di business intelligence (BI) che scopre relazioni e modelli all'interno di grandi volumi di dati che possono essere utilizzati per prevedere comportamenti ed eventi.

Tuttavia, a differenza di altre tecnologie di business intelligence, l'analisi predittiva è un qualcosa di lungimirante, poiché utilizza gli eventi passati per anticipare il futuro (Eckerson 2007).

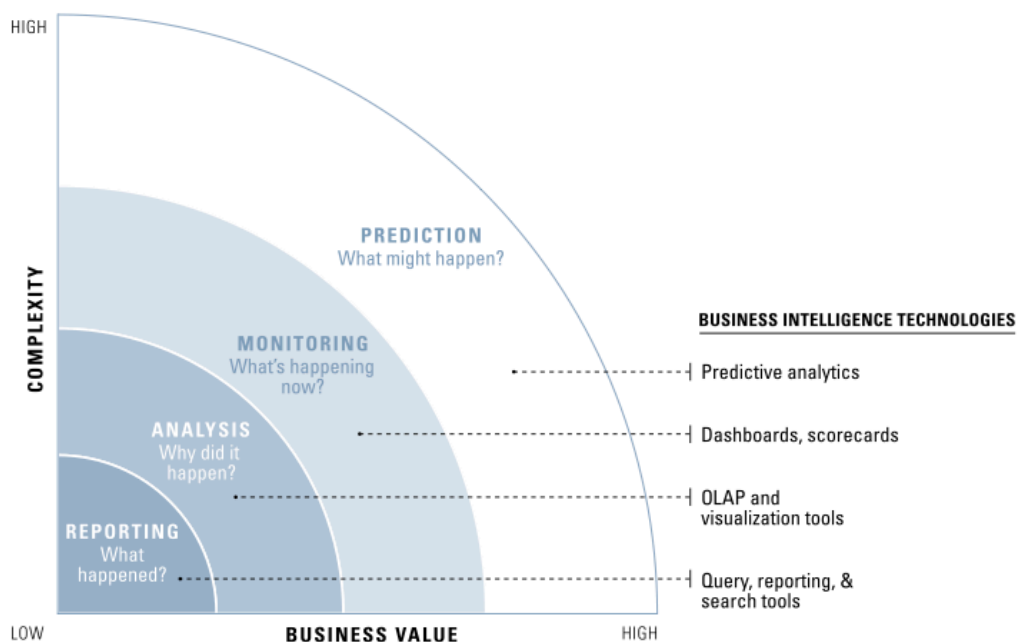


Figura 11: Lo spettro delle tecnologie di business intelligence
Fonte. Eckerson, 2007

In particolare, dalla figura 11 emerge che la previsione, e quindi l'analisi predittiva, fornisce il massimo valore commerciale ma è anche la più complessa da aggiornare all'interno dell'impresa.

Inoltre, emerge il concetto che ogni disciplina si basa su quella sottostante e i processi sono additivi e non esclusivi, perciò la tecnologia delle predictive analysis comprende tutti gli studi effettuati su quelle precedenti ed è per questo che sta assumendo una posizione sempre più rilevante nelle imprese.

Il termine analisi predittiva rappresenta quindi un concetto che non solo va oltre le mere analisi descrittive del settore di riferimento ma che ne è addirittura la conseguenza di queste.

L'analisi descrittiva è infatti il primo livello di analisi e implica la comprensione del comportamento e dei risultati passati (Fitz-enz 2009).

Essa cerca e descrive le relazioni tra i dati attraverso un approccio esplorativo senza attribuire significato ai modelli studiati.

Con esse si possono capire i modelli del passato, ma non si riesce ad elaborare una teoria valida per il futuro e, sebbene gli strumenti di analisi delle risorse umane possono essere utilizzati per facilitare il processo decisionale delle risorse umane, l'analisi analitica descrittiva è in grado di rivelare solamente gli attuali modelli di dati.

L'analisi predittiva invece è diversa dall'analisi descrittiva che considera i dati di benchmarking esterni e coinvolge tabelle, report, rapporti, metriche, dashboard o matematica complesse.

Essa tratta di approfondimenti derivati dai dati che guidano decisioni migliori e che dà significato a quegli schemi studiati poiché esamina i dati storici per prevedere, in una certa misura, la probabilità di un evento futuro (Fitz-enz 2009).

Le analisi predittive utilizzano piuttosto un approccio induttivo e includono tecniche statistiche, metodi di apprendimento automatico e modelli di data mining che analizzano ed estraggono fatti esistenti e storici per fare previsioni e consentono alle organizzazioni di analizzare il passato e guardare avanti per individuare le tendenze nei fattori chiave legati alla risoluzione volontaria, alle assenze e ad altre fonti di rischio (Mishra et al., 2016).

Esse sono quindi un modello cui tutte le imprese dovrebbero fare riferimento al fine di migliorare le pratiche HR e più specificatamente l'acquisizione dei talenti; tuttavia nessuna

organizzazione è identica in termini di forza lavoro, talento, ambiente, strategie e tipo di mercato.

Quindi, non esiste un modello riuscito e fisso che deve essere applicato a tutte le funzioni delle risorse umane di diverse imprese, poiché solo i dati passati della particolare organizzazione o della sua cultura identica hanno la capacità di fornire la giusta decisione per la gestione delle risorse umane.

Pertanto le analisi predittive diventeranno essenziali per le industrie che desiderano introdurre politiche decisionali uniche e che vogliono ottimizzare le prestazioni dell'organizzazione.

D'altro canto, sebbene non esista un modello di riferimento unico valido per tutte le imprese, esse per ideare una corretta previsione del futuro dell'organizzazione dovrebbero comunque analizzare delle metriche di base, al fine di mostrare ai dirigenti e senior come le iniziative strategiche in materia di risorse umane possono contribuire a influenzare i profitti di un'organizzazione.

In particolare, Miller (2012) ha identificato 13 metriche che devono essere considerate prima di stipulare un modello predittivo di analisi:

- Tasso di turnover mensile
- Entrate per dipendente
- Tasso di rendimento
- Costo del capitale umano
- Rapporto tra risorse umane e personale
- Ritorno sugli investimenti
- Tasso di promozione
- Percentuale femminile a livello gestionale
- Tasso assenze dei dipendenti
- Costo retributivo del lavoratore per dipendente
- Tasso di risarcimento degli incidenti del lavoratore
- Straordinario per singolo collaboratore organico
- Età media dei dipendenti.

Una volta individuate e studiate le metriche di riferimento, si elabora il modello predittivo, il quale combina gli algoritmi analitici e successivamente fornisce i risultati sotto forma di punteggi di valore o probabilità in base alle decisioni prese.

Tuttavia, indipendentemente dalla metodologia, la maggior parte dei processi per la creazione di modelli predittivi deve essere svolta in modo molto meticoloso, poiché una previsione errata o poco accurata potrebbe rivelarsi fatale per l'impresa.

Generalmente, per quanto il modello sia totalmente personalizzabile, la sua formulazione deve comprendere almeno i seguenti passaggi (Eckerson, 2007):

1. Definizione del progetto che consiste nel selezionare gli obiettivi aziendali e i risultati desiderati per il progetto e tradurli in attività analitiche predittive. La definizione di un progetto richiede una stretta interazione tra il business e il modello analitico, poiché è essenziale che la traduzione dei dati avvenga in modo corretto.
2. Esplorazione che implica analizzare le informazioni di origine per determinare i dati e l'approccio di costruzione dei modelli più appropriati. In questa fase si valuta anche lo sforzo da compiere.
3. Preparazione dei dati ovvero selezionare, estrarre e trasformare i dati su cui creare in seguito i modelli predittivi.
4. Creazione di modelli che implica creare, testare e validare modelli e valutare se si incontreranno con le metriche e gli obiettivi del progetto
5. Distribuzione che vuol dire applicare i risultati del modello alle decisioni o ai processi aziendali. Ciò spazia dalla condivisione di approfondimenti con gli utenti aziendali all'incorporazione di modelli in applicazioni per automatizzare decisioni e processi aziendali.
6. Gestione dei modelli, ovvero gestire i modelli per migliorare le prestazioni, controllare l'accesso, promuovere il riutilizzo, standardizzare i set di strumenti e ridurre al minimo le attività ridondanti.

È evidente che costruire un modello predittivo, anche se ben supportato dalla diffusione della tecnologia e dall'intelligenza artificiale non è una attività semplice, poiché gli ostacoli da superare possono essere molti, tra cui la complessità dell'intero processo di reperimento e diffusione dei dati, che spesso possono essere errati o incompleti.

Inoltre, seppur si stiano introducendo nel mercato strumenti sempre più alla portabilità di tutte le imprese, sono da considerare gli ingenti costi che questi modelli provocano all'impresa, sia per l'alto prezzo dei software che supportano queste analisi, sia per le spese di diffusione e manutenzione degli strumenti, nonché per la retribuzione da garantire agli analisti aziendali che supportano l'intero processo.

Dunque è essenziale tener conto che le industrie non potranno sopravvivere a lungo termine se non possiedono capacità di analisi predittiva della gestione delle risorse umane, poiché l'analisi predittiva aiuta le organizzazioni a contenere i costi relativi alle risorse umane, ottimizzando al contempo le prestazioni aziendali nonché l'impegno e la soddisfazione dei dipendenti.

Lo studio di Eckerson (2007) ha affermato che entro il 2020, le analisi predittive prenderanno il completo controllo delle analisi tradizionali nelle organizzazioni, motivo per cui le imprese che non sono ancora dotate di questi strumenti dovrebbero iniziare a prender confidenza con le nuove tecnologie.

Tuttavia, alla luce di quanto affermato, è opportuno portare alla luce una considerazione, ovvero è da chiedersi se le analisi predittive e quindi l'artificial intelligence con tutti i suoi strumenti, siano una minaccia per il lavoro svolto dal capitale umano e quindi se queste prenderanno sempre più il sopravvento nel mondo HR e non solo, rappresentando una minaccia per l'occupazione.

4.5 L'intelligenza artificiale sostituirà il capitale umano?

Nei paragrafi precedenti è stato affermato che l'intelligenza artificiale, con tutte le innovazioni che ha portato tra cui le analisi predittive, è una fonte di innovazione necessaria alle imprese, le quali devono cercare di ottimizzare i loro processi e dedicarsi a questa novità che sta sempre più prendendo piede nel mondo odierno.

Essa infatti, oltre ai vantaggi già definiti, come la velocità di azione e di risposta, la trasparenza e la tracciabilità, è una fonte di informazione puramente oggettiva, poiché non risente dei giudizi umani ma è tarata per funzionare attraverso determinati parametri.

Infatti chi si occupa di risorse umane, in particolar modo della loro acquisizione, non da mai un giudizio totalmente oggettivo, ma è spinto talvolta a scegliere la persona che sembra più adatta ai propri canoni soggettivi e ai propri ideali.

Allo scopo di ciò l'intelligenza artificiale annulla quella soggettività propria dell'uomo e permette all'impresa di fare la scelta migliore per il conseguimento degli obiettivi anche se, a volte, per far funzionare i processi umani, non basta semplicemente affidarsi alla tecnologia, ma è necessario il buon senso, caratteristica che le macchine non possiedono e che invece è propria dell'uomo.

In particolare, questi sviluppi hanno indotto alcune persone a dichiarare che siamo nella quarta rivoluzione industriale in cui la tecnologia sta confondendo il confine tra la sfera fisica, digitale e biologica (Schwab 2017) e che, nonostante sia una delle principali fonti di innovazione, l'intelligenza artificiale riduce anche i posti di lavoro nel settore umano.

Questa rivoluzione e minaccia dell'IA hanno suscitato l'attenzione della ricerca multidisciplinare tra cui le letterature del servizio e della tecnologia e la letteratura economica.

Le prime tendono a concentrarsi sugli aspetti positivi dell'utilizzo della tecnologia, sui servizi che essa offre e sulla diffusione della tecnologia intelligente (Marinova et al. 2017; Rafaeli et al. 2017), mentre la seconda tende invece a focalizzarsi sugli aspetti negativi della tecnologia, poiché se i lavori sono sostituiti dall'intelligenza artificiale, significa che i dipendenti perdono il posto di lavoro, mentre i clienti perdono l'opportunità di ottenere il servizio umano.

Per capire se effettivamente la tecnologia sia una minaccia o un beneficio per l'attività umana, si presenta una ricerca effettuata da Huang et al., (2018), la quale cerca di descrivere e prevedere il modo in cui è probabile che l'IA sostituisca compiti e lavori e cambi le modalità di fornitura del servizio.

Più specificatamente, ci si rivolge al modo in cui le aziende dovrebbero decidere tra uomo e macchina nella fornitura del servizio attraverso quattro tipi di intelligenza elencati nell'ordine di difficoltà con cui l'IA li padroneggia:

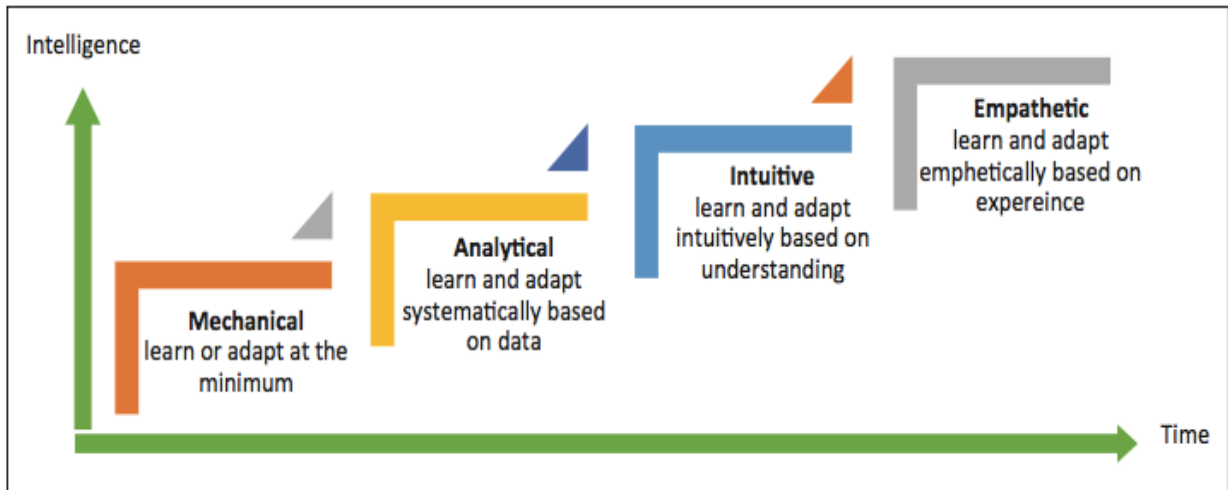


Figura 12: Le quattro intelligenze
 Fonte: Huang e Rust, 2018

L'intelligenza meccanica riguarda la capacità di eseguire automaticamente compiti ripetuti e di routine; non richiede molta creatività perché i processi sono stati eseguiti molte volte e quindi possono essere eseguiti con poca o nessuna riflessione aggiuntiva (Sternberg 1997).

Essa in sostituzione all'uomo permette di liberare l'attenzione del singolo, il quale non dovrà più svolgere lavori di fatica ma potrà occuparsi di compiti più sofisticati.

L'intelligenza artificiale meccanica è progettata per avere capacità di apprendimento e adattamento automatico, viene aggiornata ad hoc e raramente a causa della natura ripetitiva dei loro ambienti (Engelberger 1989).

L'intelligenza analitica è invece la capacità di elaborare le informazioni per la risoluzione dei problemi e di apprendere da essi, senza tuttavia possedere capacità intuitive (Sternberg 2005).

Si tratta in questo caso di elaborazione delle informazioni, ragionamento logico e abilità matematiche, coordinate ad un uso intensivo delle capacità analitiche.

L'apprendimento automatico basato su regole e l'analisi dei dati sono le principali applicazioni analitiche dell'intelligenza artificiale e ciò garantisce un grande vantaggio per l'uomo, il quale può stabilire a priori delle modalità di operazione, garantendo un utilizzo efficiente dei dati e una sintesi di essi.

L'intelligenza intuitiva è vista come la capacità di pensare in modo creativo e adattarsi efficacemente a nuove situazioni, senza commettere lo stesso errore due volte.

Essa è considerata saggezza basata sul pensiero olistico e sull'esperienza, include capacità professionali di ragionamento che richiedono approfondimenti e risoluzione di problemi creativi (Sternberg, 2005).

L'Intelligenza artificiale intuitiva è quindi progettata per funzionare in modo più flessibile, più come un essere umano che come una macchina, capace di affrontare compiti complessi, creativi, e contestuali che richiedono la capacità di intuire i problemi e le relazioni che sussistono tra le persone.

Mentre l'intelligenza analitica è utile all'uomo ed è complementare ad esso, poiché garantisce una migliore velocità di analisi, quella intuitiva va a contrastare il lavoro del singolo, perché potrebbe sostituirsi ad esso.

L'unica capacità che l'intelligenza intuitiva non possiede è quella di provare sentimenti e emozioni, caratteristiche ancora proprie solamente della risorsa umana.

L'intelligenza empatica, infine, è la capacità di riconoscere e comprendere le emozioni delle altre persone, rispondere in modo appropriato emotivamente e influenzare le emozioni degli altri (Goleman 1996); essa include abilità interpersonali, sociali e di persone che aiutano gli esseri umani a essere sensibili ai sentimenti degli altri e a lavorare bene con gli altri.

La caratteristica distintiva è l'esperienza e la capacità di sperimentare le cose che consentono all'intelligenza di poter ragionare e pensare come una persona fisica, nonché di provare emozioni. Essa la generazione più avanzata di intelligenza artificiale e le attuali applicazioni al servizio sono ancora pochissime; tuttavia è evidente che questa intelligenza rappresenta una vera e propria minaccia per il lavoro dell'uomo.

Dalla visualizzazione di questa teoria, è evidente che questa, rappresenta la progressiva sostituzione di posti di lavoro con l'intelligenza artificiale e fornisce una tabella di marcia su come l'artificial intelligence avanza per assumere compiti che richiedono intelligenze diverse.

Inoltre rappresenta come l'intelligenza artificiale può e deve essere utilizzata per svolgere attività di servizio ed infine come i lavoratori possono e devono spostare le proprie competenze per ottenere una vittoria di questa guerra tra umani e macchine.

In conclusione, non si può rispondere con certezza all'interrogativo iniziale, ovvero se l'AI sostituirà definitivamente l'azione umana, o sarà semplicemente un grande aiuto per formulare pensieri e teorie.

Ciò che è certo è che l'avanzamento dell'intelligenza artificiale in tutte e quattro le intelligenze crea opportunità da un lato, ovvero la possibilità di integrazione uomo-macchina innovativa per fornire servizi, velocizzare processi e rendere più accurate le ricerche ma, dall'altro lato, si traduce anche in una minaccia fondamentale per l'occupazione umana, che rischia di essere completamente soppressa nel tempo per via di queste continue evoluzioni e scoperte.

5. Introduzione all'analisi empirica

Dopo aver analizzato la letteratura del periodo in merito alla talent acquisition e al reclutamento del personale nelle varie modalità proposte, è opportuno ora verificare se quanto affermato è supportato da situazioni concrete che caratterizzano le imprese odierne.

Infatti, è evidente che nei precedenti capitoli sono stati presentati solamente dei fatti storici e degli studi basati su un uso costante dei documenti presenti nelle più importanti riviste o nei testi di autori competenti in materia.

Da quest'analisi scaturiscono delle linee guida da seguire per poter ad oggi effettuare una corretta e mirata acquisizione del talento, anche se è opportuno verificare se ciò che è stato affermato è veramente utilizzato dalle imprese di successo, o è stato modificato dai manager delle suddette imprese.

È anche vero che, come è stato affermato, ogni azienda possiede determinate caratteristiche che la rendono unica nel proprio genere, perciò sarà inevitabile la modifica, nonché l'adattamento dei principi teorici alle diverse dinamiche aziendali.

Tuttavia, nonostante l'applicazione della teoria sia una fase essenziale e cruciale per il raggiungimento del vantaggio competitivo, è deducibile che tutte le imprese che saranno analizzate avranno lo stesso ragionamento alla base, ovvero quello della ricerca dei talenti di maggior successo per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Alla luce di ciò, per rendere unico l'elaborato proposto, nel prossimo capitolo sarà effettuata un'analisi empirica, in cui saranno prese in considerazione diverse tipologie di aziende, la cui base comune è svolgere servizi di consulenza alle altre imprese ma anche utilizzare in primis gli strumenti offerti, attraverso un questionario sottoposto ai manager competenti, per capire come si è sviluppata l'idea dell'acquisizione del talento nel tempo e quali sono le prospettive future cui aspirare per mantenere il successo esistente.

Si è deciso di prendere in considerazione aziende della stessa natura, ovvero con lo stesso business di riferimento, ma che utilizzano i processi HR digitalizzati a diversi livelli del processo di assunzione del personale, proprio per verificare la tesi dell'esistenza dello stesso ragionamento di fondo adattato alle caratteristiche peculiari dell'organizzazione, ma

anche per verificare come cambia l'utilizzo dell'intelligenza artificiale e la proporzione al suo utilizzo, al variare del campo di applicazione.

Inoltre, è naturale che le esigenze diverse di imprese differenti, si rifletteranno su varie modalità di ricerca del personale, proprio perché ogni livello del processo di assunzione richiede delle particolari necessità, le quali saranno prese in esame nel paragrafo successivo.

Quindi, allo scopo di esaminare quanto affermato, saranno effettuate delle interviste ai responsabili delle risorse umane delle aziende prese in considerazione, la cui posizione è proprio quella di reclutare il personale, al fine di capire come, al variare della metodologia di lavoro, varia la modalità di acquisizione del talento e non solo.

È infatti evidente che le imprese che decidono di offrire questi servizi, devono essere in primis in grado di utilizzarli, allo scopo di verificare se la proposta di valore che viene suggerita alle altre aziende è efficiente ed efficace.

Inoltre, è necessario puntualizzare che, sebbene le interviste saranno eseguite in momenti diversi e gli spunti su cui riflettere saranno molteplici, si cercherà di affrontare la discussione con la stessa tipologia di domande, al fine di evidenziare in un secondo momento le eventuali analogie e/o differenze che sussistono nei vari casi, per poi trarre delle conclusioni basate sul ragionamento effettuato.

In particolare, per dare maggiore valore all'elaborato, sarà proposta una breve indagine circa l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei processi di assunzione, elemento molto innovativo che non tutte le imprese sono ancora in grado di sperimentare, ma che come è stato descritto nell'analisi teorica sarà condizione sine qua non per la sopravvivenza nel lungo periodo.

Lo scopo principale dell'analisi empirica sarà perciò quello di esaminare, in modo pratico, ciò che è stato descritto in modo teorico nei capitoli precedenti, ovvero se il capitale umano per le determinate imprese è davvero importante e soprattutto se questa importanza non è stata solo percepita dalle imprese ma anche dagli stessi dipendenti.

Più precisamente, in merito all'artificial intelligence, sarà predisposta una conversazione circa la sua importanza e la sua utilità, nonché i vantaggi che essa potrebbe garantire alle imprese che la utilizzano, tenendo tuttavia sempre in considerazione il fatto che essa potrebbe diventare anche una minaccia per l'occupazione.

Saranno analizzate nel dettaglio le metodologie con il quale essa viene implementata nei processi di assunzione e, di conseguenza, i benefici che essa garantisce ai manager delle risorse umane, ma anche, i possibili rischi che comporta l'utilizzo di una tecnologia innovativa.

Si cercherà infine anche di cogliere quali sono i principali indici di valutazione utilizzati dalle imprese per verificare se effettivamente il software risponde alle promesse, ovvero se è possibile tradurre attraverso dati numerici l'utilità di questi processi nonché del sistema nel suo complesso.

Dunque, in base a quanto affermato, sarà possibile ricostruire la storia delle imprese considerate, ed effettuare dei confronti sulla base di ciò che sarà reperito nelle interviste, per poi trarre una conclusione circa l'acquisizione dei talenti nel mondo odierno guidata dalla tecnologia e dalla digitalizzazione dei processi HR, elementi essenziali per garantire all'impresa una posizione rilevante e un vantaggio competitivo all'interno del proprio settore di appartenenza nel lungo periodo.

Alla scopo di quanto enunciato, si è deciso quindi di intervistare i responsabili delle risorse umane delle seguenti imprese:

- Service NOW, società che sviluppa una piattaforma di cloud computing per aiutare le aziende a gestire i flussi di lavoro digitali per le operazioni aziendali. Sebbene questa società non attui direttamente servizi di consulenza è stata lo stesso inclusa nell'analisi poiché analizzare le metodologie implementate e offerte ai clienti della suddetta società ha contribuito a garantire un maggior valore aggiunto all'elaborato. Inoltre, grazie a questa intervista è stato possibile misurare anche il livello di tecnologia delle altre imprese considerate, dimostrando quanto il percorso verso una piena digitalizzazione dei processi sia lungo e complesso.
- OpenKnowledge, pioniera e leader nella trasformazione del business sociale e digitale in quanto questa società di consulenza gestionale aiuta le aziende a co-creare valore immaginando e consentendo il loro percorso di interruzione organizzativa e aziendale. La società in questione è in grado di elaborare, attraverso i dati recepiti da imprese multinazionali, il tasso di fidelizzazione dei dipendenti aziendali nonché, attraverso analisi predittive, il tasso di retention degli stessi.

- Bip, ovvero Business Intregation Partners, società multinazionale di consulenza che opera per imprese e pubblica amministrazione. In particolare, questa società non solo ha deciso di implementare soluzioni innovative per la ricerca di personale, ma ha anche stabilito, attraverso l'intelligenza artificiale, le modalità di scelta di un candidato. L'azienda, infatti, si è affidata a dei Robot process automation, strumenti ancora in fase di affinamento che tuttavia implicano un alto tasso di sviluppo tecnologico.
- Gruppo AON, il quale si occupa di consulenza dei rischi e delle risorse umane nell'intermediazione assicurativa e ri-assicurativa.
È stato deciso di intervistare questa impresa per via della sua natura innovativa e perché si è approcciata da poco all'intelligenza artificiale, con lo scopo di capire le particolari dinamiche che sono scaturite al suo interno e che hanno spinto il gruppo ad approcciarsi verso soluzioni più tecnologiche per la ricerca di personale.
- Randstad: multinazionale olandese che ha come core business la somministrazione di lavoro ma che è anche in grado di selezionare figure permanenti a livello top-middle management da inserire nelle più varie realtà aziendali.
- Boston Consulting Group, azienda che collabora con i leader del mondo business e della società, offrendo ai clienti soluzioni personalizzate di alto livello, per aiutarli ad affrontare le loro sfide più importanti e apportare i cambiamenti necessari per ottenere un vantaggio competitivo nel tempo.

Da come si evince, si è quindi deciso quindi di analizzare sia aziende che implementano al loro interno dei servizi di digital transformation e intelligenza artificiale sia aziende che invece li propongono ai loro clienti ma che allo stesso tempo sono in primis delle cavie dei loro software, in modo da avere un quadro completo e una duplice visione del progresso tecnologico che sta caratterizzando il mondo HR di oggi.

6. La presentazione dei casi aziendali

Dopo aver enunciato le finalità dell'analisi empirica, in questo capitolo, saranno presentati i casi aziendali presi in esame.

Questa rappresentazione sarà utile non solo a percepire meglio e a comprendere con precisione ciò di cui si è parlato nei capitoli teorici, quanto più ad avere un quadro chiaro sulla situazione odierna del mondo delle risorse umane.

Infatti, analizzando le varie prese di coscienza delle imprese e delle società in merito all'utilizzo più o meno massiccio delle nuove tecnologie e della strumentazione che ne consegue, sarà possibile verificare il livello di innovazione delle suddette aziende, con lo scopo di delineare un percorso e delle linee guida da seguire in caso di un repentino cambiamento del mondo HR.

Le aziende proposte, di fatto, non fanno riferimento alla realtà aziendale circoscritta ad un particolare paese o ad una dimensione limitata ma, per via della loro natura multinazionale o in alcuni casi anche globale, sono un vero e proprio strumento di analisi che può essere generalizzato e che può essere preso come spunto dalle altre realtà aziendali.

Il lavoro in questo capitolo sarà suddiviso in diversi paragrafi, per mantenere la continuità dei capitoli precedenti ma, a differenza di questi, saranno presenti anche dei sotto paragrafi, allo scopo di suddividere meglio il lavoro e rendere più chiara l'esposizione, data la complessità dell'argomento proposto.

Inoltre, questa suddivisione permette di cogliere meglio le eventuali analogie e differenze che potrebbero sussistere tra le società, anche se queste saranno poi riassunte in un paragrafo dedicato, al fine di rendere ancora più comprensibile questa parte conclusiva dell'elaborato.

Infine, la presentazione dei casi non segue un ordine casuale, ma si è deciso di esporre gli stessi secondo un criterio organizzativo, ovvero quello di analizzare di volta in volta la fiducia che le imprese ripongono nelle nuove tecnologie e nella strumentazione che scaturisce da esse.

Si presenteranno le aziende partendo da quella più innovativa, fino ad arrivare progressivamente a quella che sta ancora sperimentando le prime forme e i primi approcci all'intelligenza artificiale.

6.1 Il caso Service Now

Service Now è una società statunitense riconosciuta fondata nel 2004 e ad oggi riconosciuta a livello globale con sede a Santa Clara, in California.



Figura 13: Logo Service Now

Presente in 75 paesi sparsi in tutto il mondo, con più di 8400 dipendenti e più di 5000 clienti, la società ha sviluppato una piattaforma di cloud computing di livello enterprise per aiutare le aziende a gestire i flussi di lavoro digitali per le operazioni aziendali, semplificando quindi l'attività lavorativa.

In particolare, ai propri clienti Service Now offre workflow digitali che creano esperienze utente straordinarie e consentono una produttività elevata per i dipendenti e l'organizzazione.

La società, credendo nel potere della tecnologia di ridurre il carico di lavoro, trasforma i vecchi metodi manuali in flussi di lavoro digitali moderni, per consentire a dipendenti e clienti di ottenere ciò di cui hanno bisogno, quando ne hanno bisogno, in modo semplice e veloce.

ServiceNow quindi è un provider platform-as-a-service che non svolge attività di recruiting o talent scouting, ma fornisce supporto di gestione tecnica, come la gestione dei servizi IT, alle operazioni IT di grandi aziende, inclusa la funzionalità di help desk.

Il core business aziendale quindi si sviluppa su una piattaforma che digitalizza i processi aziendali, che garantisce un portfolio di prodotti che offre workflow di lavoro per l'information technology, per clienti e dipendenti con soluzioni di livello enterprise, ovvero aziendale, che aiutano il cliente a supportare ogni fase della sua trasformazione verso il digitale.

In particolare, questa piattaforma consente a tutti i clienti dell'azienda di agevolare tutti i micro-macro processi aziendali e, se si considerano in questo caso quelli HR, le soluzioni proposte dal gruppo vengono create appositamente per adattarsi e integrarsi con i sistemi che i clienti già possiedono al loro interno.

In altre parole Service Now si impegna nel far coesistere le soluzioni aziendali di talent scouting o recruiting in maniera verticale già possedute dal cliente con i propri servizi, in modo da creare un team coeso, efficace ed efficiente, prestando attenzione a tutti i dettagli che caratterizzano le particolarità di ciascun stakeholder.

Questo perché lo scopo di Service Now è quello di rendere il mondo del lavoro, un posto migliore per far lavorare le persone¹⁹.

In particolare, i valori della società possono essere raggruppati in quattro categorie principali:

- **Innovazione ed esecuzione:** lo scopo principale della società è migliorare il lavoro per le persone, perciò per fare questo è essenziale che il tasso tecnologico e di innovazione sia sempre molto alto.

Puntando ad un approccio mobile first, Service Now è in grado di rendere a portata di mano tutte le procedure lavorative, semplificando al cliente sia le attività più basilari che quelle più complesse, rendendolo in grado di risolvere in autonomia le problematiche più diffuse.

- **Diversità e inclusione:** al fine di creare un maggiore senso di appartenenza tra tutti i dipendenti, Service Now ha fatto di questi due elementi la base su cui operare, al fine di incoraggiare ciascuno ad essere sé stesso.

La società si impegna a creare un ambiente di lavoro equo e inclusivo per tutti, sottoponendo a controlli regolari i loro processi e le loro prassi per garantire l'equità dei programmi di retribuzione e benefit a livello globale.

¹⁹ "We make the world of work, work better for people" è il motto della società, nonché il core business aziendale.

Le informazioni reperite in merito ad attività svolte e strumenti utilizzati sono state reperite sia nella pagina web aziendale che nell'Intervista svolta con Stefano Perinotto, consulente HR operante EMEA (Europe, Middle East and Africa) di Service Now, il giorno 12 Maggio 2020.

Inoltre, si adotta un approccio di tolleranza zero nei confronti della discriminazione in tutto il mondo.

Per garantire la crescita personale, inoltre si utilizza un approccio all'apprendimento democratizzato, offrendo strumenti e risorse a tutti i dipendenti per aiutarli a crescere e garantendo a ciascuno uno spazio per dialogare e discutere circa problemi e soluzioni.

- Propensione al cliente: tutto ciò che viene posto in essere dalla società è a favore e beneficio del cliente finale, che viene assistito in tutte le fasi del processo di digitalizzazione delle pratiche aziendali.

Inoltre, per favorire la comunicazione e per via della sicurezza che i manager nutrono verso il programma di reingegnerizzazione dei processi, l'impresa organizza spesso incontri tra clienti già serviti e futuri/potenziali, per far raccontare in prima persona chi ha già avuto esperienza e successo con Service Now.

Essa è infatti cosciente che un potenziale cliente è maggiormente attratto dalle offerte proposte se a parlarne in prima persona non è tanto chi le offre, ma chi le ha già provate e ha avuto beneficio.

Proprio per questo il cliente è un punto focale e la società si impegna giornalmente nel soddisfare le sue richieste poiché è consapevole dei benefici che può portare un feedback positivo.

- Umiltà e ambizione: Service Now è una società che lavora costantemente e migliora in continuazione, proprio per via delle continue innovazioni che inserisce nel suo programma di digitalizzazione dei processi e nelle numerose iniziative che esso implementa.

Tuttavia, nonostante si consideri una impresa di successo, essa ritiene che ci sia sempre da imparare dai propri stakeholder, proprio per via della volatilità dell'ambiente in cui essa opera.

A fronte di ciò si cercherà di analizzare in particolar modo come Service Now aiuta le imprese, coerentemente con i propri valori appena citati, a digitalizzare i processi di gestione delle risorse umane dei propri clienti, tenendo soprattutto conto di come utilizza l'intelligenza artificiale nei suddetti processi.

Si analizzerà quindi attraverso questa società le tipologie di soluzioni che vengono offerte alle imprese e non ciò che essa utilizza, anche se è comunque da affermare che Service Now, prima di vendere il proprio prodotto ai clienti, è il primo a testarne le caratteristiche e valutare se effettivamente sussistono i vantaggi sperati.

6.1.1 La Now Platform

Service Now quindi è una società che adotta soluzioni ideali per le imprese che vogliono migliorare il loro processo di on-boarding del personale.

Le loro offerte, infatti, non coinvolgono il processo di selezione del personale, ma si integrano alle varie modalità verticali che già le imprese possiedono e intervengono solamente nel momento in cui si è individuata la persona giusta e si deve iniziare quel processo per portarla a bordo all'interno dell'impresa.

L'azienda in questione quindi entra solo nella seconda fase del processo di talent acquisition, poiché ritiene che ciò che è davvero importante, oltre a scegliere il candidato giusto, è far sentire il dipendente all'interno di una famiglia.

Il processo di on-boarding secondo Service Now è cruciale, perché se il dipendente percepisce subito una prima esperienza positiva, sarà più motivato a rimanere all'interno dell'impresa e a raggiungere gli obiettivi prefissati.

In particolare, secondo la società ciò che conta e ciò di cui ha davvero bisogno il dipendente in questa fase sono essenzialmente tre cose:

1. Get conneted, ovvero essere connesso con l'impresa, riuscire ad avere un legame ancor prima di entrare nell'organico aziendale.

Ciò consiste non solo nella possibilità di avere una connessione con l'impresa o con il manager, ma anche di saperla gestire e farla perdurare in tutta la durata del rapporto.

2. Get informed: il dipendente prima di iniziare il suo primo giorno di lavoro, dovrebbe conoscere tutto quanto dell'azienda al fine di lavorare al meglio.

Si tratta quindi delle informazioni di base, come ad esempio a chi chiedere i compiti da svolgere, a che ora si inizia, come il lavoro viene gestito, che l'impresa gli deve rendere note ancor prima che questo inizi il suo percorso di carriera.

3. Get readed ovvero essere pronti per lavorare. Si tratta in questo caso di mettere la persone nelle più adeguate condizioni di lavoro, ovvero preparargli già l'ufficio, creare già una mail apposita aziendale, consegnare già i benefit se previsti, affinché essa si senta già parte del gruppo e non venga percepito dagli altri come "il nuovo collega".

A favore di quanto affermato, la società ha deciso di ideare, creare una piattaforma virtuale, la Now Platform, la quale semplifica le procedure di lavoro e offre esperienze intuitive sfruttando un potente motore di workflow guidato da intelligenza artificiale, automatizzando il lavoro per tutti, dando la possibilità di creare applicazioni all'interno della piattaforma, offrendo esperienze ai singoli dipendenti senza intoppi, rendendo connessa tutta l'impresa e infine lavorando in modo intelligente.

È evidente quindi che, grazie a questa innovazione, a livello di produttività si sgrava l'HR dalle operazioni a basso valore che possono essere automatizzate e si aumenta dall'altro lato l'employee experience, proprio perché secondo Service Now l'impresa è efficiente se è sostenuta da una tecnologia adeguata che deve essere sì veloce sia nella ricerca del dipendente ma anche nelle richieste del business e della situazione di riferimento.

Se si considera la piattaforma utilizzata dall'impresa si possono cogliere diverse funzionalità, in cui è evidente l'uso dell'intelligenza artificiale per l'automazione dei processi, come ad esempio la chat intelligente, l'apprendimento automatico, l'analisi delle performance.

Prendendo in considerazione la prima funzionalità citata, la chat consente ai clienti e ai dipendenti di ottenere ciò di cui hanno bisogno quando lo richiedono.

Essa infatti consente di ottenere conversazioni efficaci che portano a risultati completi poiché, a livello base di analisi del linguaggio, la PNL estrae le informazioni più importanti da blocchi di informazioni, converte tra discorso e testo, e riconosce il sentimento emotivo.

Questo perché lo strumento è in grado di interpretare il testo con la comprensione del linguaggio naturale (NLU) prima di decidere quali azioni intraprendere per gestire una richiesta, riconoscendone l'intento e l'entità.

Inoltre, utilizzando modelli personalizzabili per gli scenari aziendali più comuni relativi all'information technology, alle risorse umane e al servizio clienti, grazie all'intelligenza artificiale la chatbot è sia in grado di distribuire più rapidamente argomenti di conversazione predefiniti, ma anche nel creare e successivamente testare conversazioni senza bisogno di scripting o competenze avanzate.

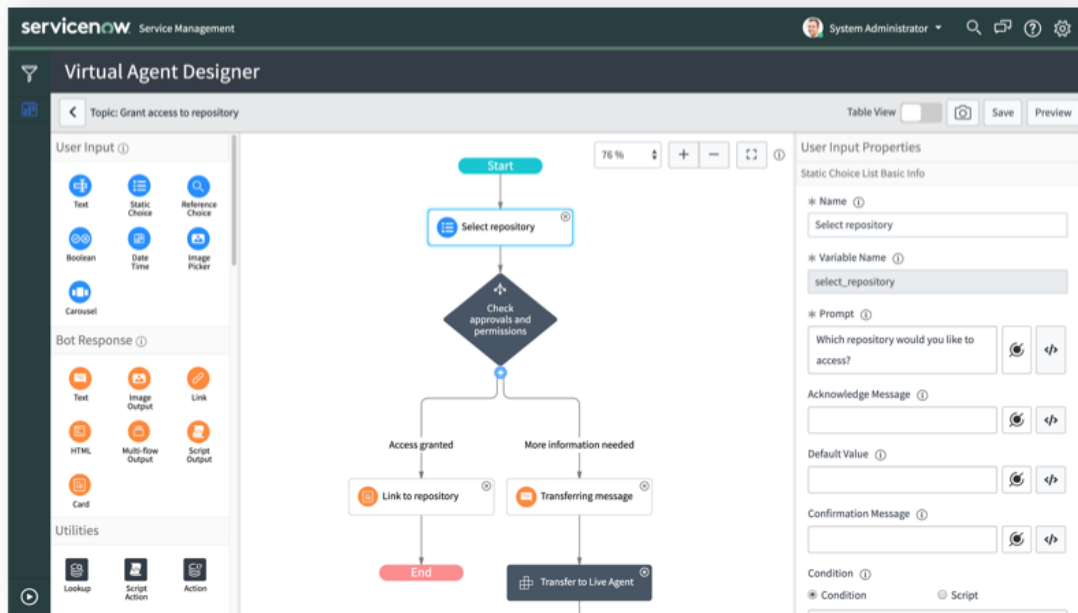


Figura 14: Virtual agent designer di Service Now

La capacità di questo strumento consiste anche nel fatto che, se le domande effettuate della persona fisica sono complesse, esso trasferisce in modo semplice la cronologia e il contesto di intere conversazioni a un agente reale per consentirgli di gestire l'escalation e di risolvere i problemi degli utenti.

La capacità di far partire la richiesta alle persone che possono rispondere, si processa quindi in modo automatico.

Una affermazione importante da dire è che la chat è in grado di imparare le richieste per come esse sono configurate, perciò la domanda viene facilmente categorizzata e inviata/assegnata alla persona specifica più appropriata in modo totalmente automatico, senza l'intervento di alcuna persona fisica.

Per quanto riguarda invece l'apprendimento automatico, è opportuno considerare che questa piattaforma è dotata di predictive intelligence, capacità che quindi consente alle risorse principali dell'impresa, ovvero i dipendenti, di concentrarsi su attività più importanti e stimolanti, grazie a queste soluzioni che ne migliorano le capacità.

Grazie a queste caratteristiche, il dipendente sarà sempre motivato ad affrontare sfide sempre più avvincenti e motivanti, proprio perché le attività ripetitive saranno eseguite in modo automatico dallo strumento di cui la piattaforma è dotata.

In particolare, l'agent assist della piattaforma è in grado di identificare e valutare rapidamente i problemi principali mediante l'analisi proattiva delle similitudini tra incidenti o casi aperti, analizzando i testi per trovare connessioni tra incidenti, casi, eventi e articoli di conoscenza per aiutare a rilevare importanti situazioni difficili, raccomandare contenuti pertinenti e suggerire azioni che l'agente dovrebbe intraprendere.

In questo modo l'utente è agevolato e anche le persone fisiche appena assunte sono in grado di svolgere le mansioni principali in sicurezza, anche perché questo agent assist è in grado di suggerire in modo autonomo task e contenuti rilevanti per aiutare il personale a risolvere i problemi più rapidamente.

È evidente quindi che il singolo sarà fortemente motivato a far parte dell'impresa poiché possiede tutte queste caratteristiche che lo aiutano nel processo di comprensione dei compiti e dei doveri, nonché lo instradano sulle azioni da compiere in caso di difficoltà.

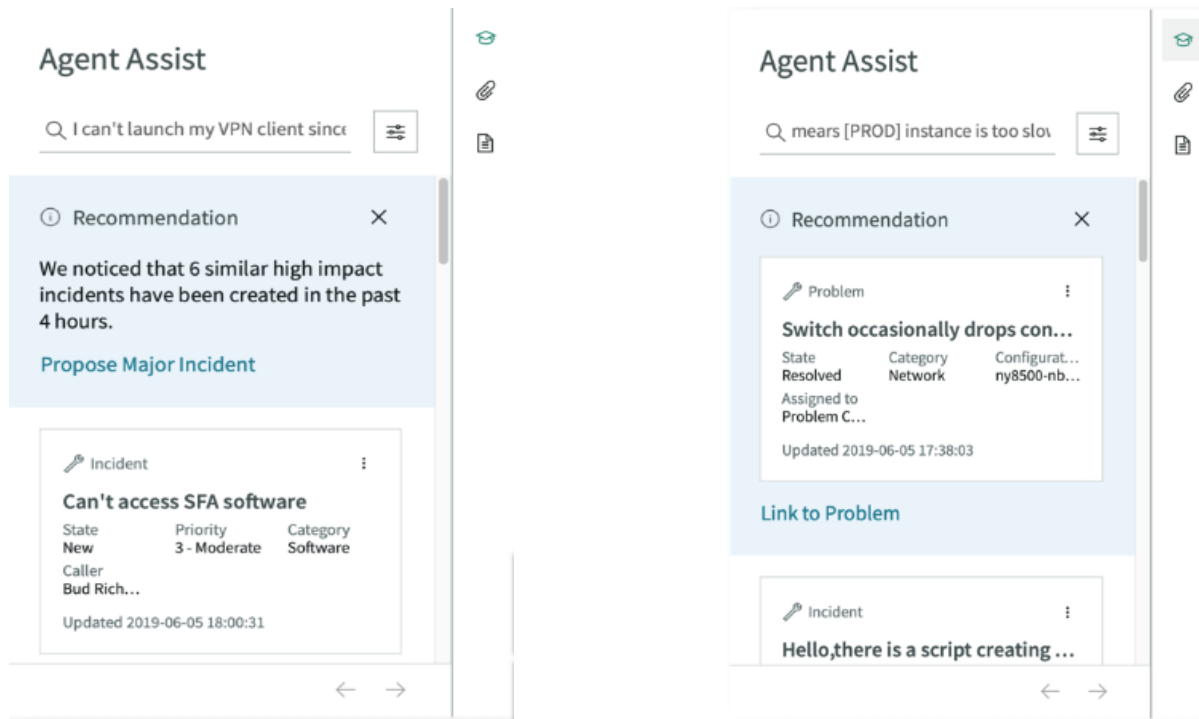


Figura 15: esempio di agent assist. Nel primo caso il sistema rileva delle problematiche simili a quella in esame, nel secondo si evidenziano le attività da svolgere per risolvere i problemi.

Infine, questo strumento è anche in grado di rilevare opportunità di miglioramento con soluzioni basate sull'apprendimento automatico supervisionato che identificano pattern mediante la segmentazione e il raggruppamento continui di elementi simili.

La capacità di clustering quindi è essenziale per raggruppare e descrivere i record, in modo da consentire alla persona di concentrarsi su passaggi successivi dell'azione, usando quei concetti per colmare le lacune della conoscenza, aggiungere nuovi elementi del catalogo o formare squadre nuove più operative che, avendo caratteristiche omogenee, riescono a lavorare in modo più produttivo.

Grazie a questo apprendimento automatico quindi Service Now è stata in grado di abilitare i computer a svolgere compiti e prendere decisioni senza assistenza umana, utilizzando reti neurali per imitare come il cervello umano pensa, quindi esso può continuamente imparare e migliorare sé stesso senza formazione aggiuntiva svolta dalle persone fisiche.

Cluster Id	Cluster Concept	Cluster Quality	Cluster size
85	office printer install new dr needs pc l...	85.08	31
78	auto missing request pc printer set appl...	79.8	31
32	add list cannot user like order email ch...	82.6	32
74	access email issue cannot add monitor	89.64	33
59	set order report customer needs email in...	90.39	33
33	keyboard issue need order replacement cannot new code	81.32	33
64		88	34
50	keyboard issue need order replacement ca...	83.95	34
24	need change get list user like new email...	91.82	36
70	needs new report laptop set office user ...	83.31	37
20	application install pc issue add cannot ...	90.7	37
45	request customer add access needs pc pri...	81.49	38

Figura 16: esempio di clustering. In questo caso vengono raggruppate attività simili, analizzando la tipologia di cluster presente, le attività contenute in esso, il punteggio ottenuto in relazione al controllo qualità, e la dimensione del cluster.

È evidente quindi che usando Now Intelligence per far emergere le informazioni, fare previsioni e raccomandazioni e automatizzare le attività ripetitive, i dipendenti e i clienti possono solamente concentrarsi solo su aree umane ed eccellere in pensiero creativo, interazioni con i clienti, e lavoro imprevedibile.

Now Intelligence, include infatti una serie di framework di machine learning e tecniche di elaborazione del linguaggio naturale che lavorano insieme per migliorare le capacità dei dipendenti senza soluzione di continuità.

Questa è una grande innovazione dal punto di vista aziendale e in più, grazie a questi strumenti di cui è dotata la piattaforma, le persone saranno costantemente motivate a fare meglio, poiché se le attività meno stimolanti e ripetitive sono eseguite in automatico, ne consegue che il singolo si metterà costantemente in gioco in processi nuovi e innovativi ed allo stesso tempo sarà spinto a fare sempre di più proprio per la natura dei processi da eseguire, i quali richiederanno capacità di elaborazione e di pensiero laterale.

La piattaforma quindi consente alla persona fisica di sviluppare tutte quelle soft skills che sono essenziali per lavorare in team e all'interno di Service Now.

6.1.2 I benefit di Now Intelligence

L'utilizzo della piattaforma di Service Now quindi garantisce la possibilità alle imprese di utilizzare e approcciarsi all'intelligenza artificiale, intesa come condizione necessaria per definirsi azienda innovativa.

In particolare, attraverso i servizi proposti ai clienti, se si considera la sfera HR, è evidente che l'utilizzatore finale riuscirà a ideare un programma di on-bording efficace ed efficiente.

Questo perché, rendendo automatizzate tutte le attività ripetitive e di poco valore, al manager del team non resta altro che concentrarsi su quelle caratteristiche che non solo meritano maggiore attenzione, ma anche che garantiscono l'effettivo vantaggio competitivo. Infatti, se le attività standardizzate sono svolte dallo strumento intelligente, nonché predittivo, la persona fisica avrà molto più tempo a disposizione per risolvere i problemi complessi e di maggiore entità, garantendo quindi una maggiore comprensione delle situazioni difficili.

Seppur il vantaggio in termini di risparmio tempo sia totalmente visibile, anche quello tecnologico è da considerarsi: un'impresa che è stata in grado di ideare una piattaforma totalmente virtuale dimostra di possedere una grande capacità innovativa, elemento cardine che caratterizza l'operato di Service Now.

Tuttavia, questi due non sono gli unici vantaggi che sono garantiti ai clienti, ma forse i più facilmente considerabili.

Tra gli altri benefit per gli utilizzatori della piattaforma sono presenti:

- Modo più rapido e intelligente di lavorare: utilizzando l'elaborazione del linguaggio naturale, si è in grado di suggerire contenuti ed classificazione di dati che aiutano il team in tutte le fasi dell'on-boarding del personale, tenendo conto sia delle possibili opportunità da cogliere, sia dei rischi che l'impresa dovrebbe tenere in considerazione.

- Maggiore soddisfazione del cliente: individuando in modo proattivo le possibilità di incidenti, i cluster di attività simili e le attività in cui è possibile migliorare, è evidente che l'utilizzatore finale riceve un grande beneficio dall'utilizzo della Now Platform.

Di conseguenza, se il cliente ottiene dei benefici superiori utilizzando l'intelligenza artificiale, aumenterà la sua soddisfazione per l'azienda nonché il passaparola positivo, altro elemento cardine cui si affida l'impresa per migliorare la propria immagine.

- Miglioramento dell'offerta self-service: aiutare clienti e dipendenti a ottenere rapidamente ciò di cui hanno bisogno con esperienze sempre positive è un elemento essenziale per Service Now e, grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale per le pratiche HR, qualsiasi domanda posta in essere da un possibile candidato viene risolta in breve tempo dallo strumento, aumentandone la sua soddisfazione.
- Riduzione degli errori manuali: affidando la maggior parte delle attività alla macchina, lo sbaglio umano viene ridotto significativamente, poiché lo strumento predittivo è preciso, agisce secondo regole specifiche e si basa su delle scienze che sono esatte.

Inoltre, instradando e assegnando automaticamente il lavoro, si fa in modo che le richieste giungano al team corretto, senza quindi rischiare di perdere informazioni importanti.

- Prendere migliori decisioni a livello aziendale: integrando l'artificial intelligence alle funzionalità di analisi, la società è in grado di anticipare i trend e ottenere dati in tempo reale, in modo da consentire ai team di prendere decisioni migliori e più rapidi.
- Maggiore sicurezza dei dati aziendali: tutto il modello e il programma di riferimento è inserito all'interno di una piattaforma robusta e sicura, facendo sì che non ci siano dispersioni di informazioni importanti all'esterno dell'impresa, tutelando in egual modo la professionalità dell'impresa e la privacy di dipendenti e clienti.

Quindi, come evidenziato i vantaggi di utilizzare la Now Platform, e quindi di affidarsi a Service Now sono molteplici, questo perché lo stesso strumento garantisce anche la

possibilità all'utilizzatore di monitorare i suddetti benefici attraverso la sua capacità di analizzare le performance dell'impresa, nonché predire ciò che potrebbe succedere in futuro, studiandone lo storico.

6.1.3 Performance Analytics

Presentati i numerosi vantaggi, è essenziale che Service Now sappia esattamente come monitorarli nel tempo per capire se effettivamente l'utilizzo della Now Platform e dell'intelligenza artificiale garantisce dei benefici a chi le utilizza.

A favore di questo l'azienda dispone di analisti dipendenti che monitorano costantemente dei KPI i quali sono principalmente il ROI, ovvero il ritorno sugli investimenti, il miglioramento del tempo di servizio e la resistenza dei costi.

Tuttavia, non è semplice verificare in modo manuale un possibile miglioramento di questi indici, poiché secondo Service Now le imprese che richiedono questo servizio al momento hanno difficoltà a svolgere le misurazioni attuali in merito agli indici proposti.

Ne consegue quindi che l'analista non riuscirà a comparare al meglio i risultati ottenuti con quelli passati, proprio perché sussistono queste problematiche.

In merito a quanto affermato, l'azienda si affida all'intelligenza artificiale anche per misurare le performance dell'impresa, in modo da garantire a tutti gli stakeholder un servizio efficace ed efficiente.

In particolare, nella piattaforma è presente una sezione di analitica, nella quale si possono misurare facilmente i contenuti e i KPI relativi alle best practice dell'impresa, sfruttando parametri e benchmark leader del settore per migliorare le prestazioni dell'utilizzatore.

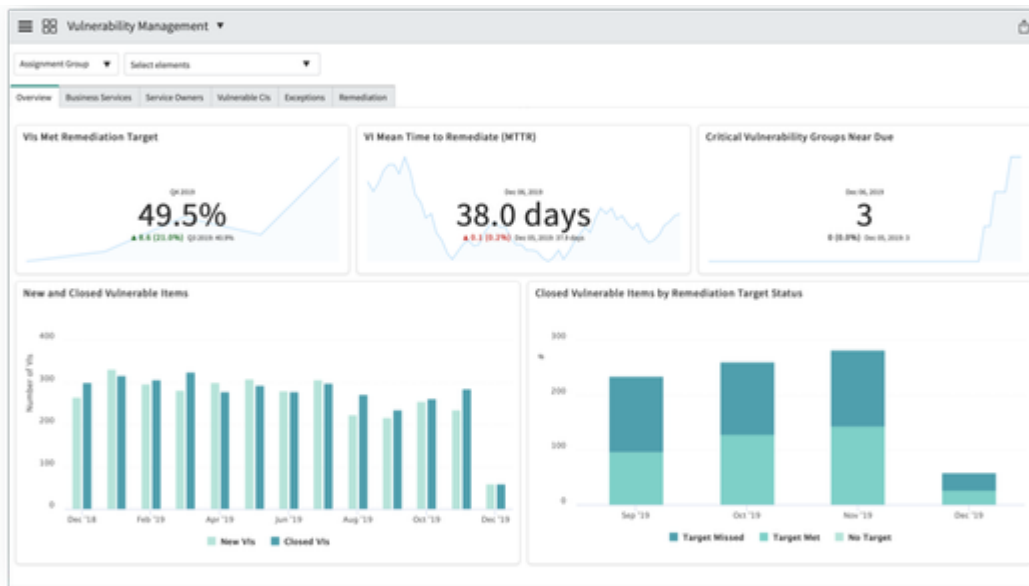


Figura 17: esempio di misurazione di KPI e confronto con i leader del settore

Questa sezione della piattaforma, consente anche all'impresa di prendere decisioni migliori e rispondere alle domande sul momento, grazie all'accesso istantaneo a dati correnti e in tempo reale, garantendo alla persona fisica sempre un quadro della situazione odierna, in modo che essa non si affidi a dati passati.

Essa inoltre offre ai dipendenti aziendali gli strumenti per analizzare, confrontare e prevedere i risultati utilizzando uno studio intuitivo e immersivo, garantendo quindi la possibilità all'impresa di percepire quali saranno i trend futuri e prepararsi anticipatamente alle situazioni che si verificheranno nel corso del tempo.



Figura 18: analytics HUB. Attraverso questo strumento l'impresa sarà in grado di capire l'andamento dei trend nel mondo HR e non solo, restando sempre al passo con i tempi.

Infine, grazie alla piattaforma, si consente anche ai dipendenti di dedicare più tempo alle task a cui dovrebbero dare la priorità.

Questo accade perché la piattaforma e la sezione analytics usano i requisiti del business invece delle sensazioni del manager, per classificare attività o record in base a ciò che è importante per la singola organizzazione.

Ne consegue quindi che verrà stipulato un ordine gerarchico delle attività da compiere, in modo da agevolare maggiormente il lavoro dell'operatore, che prenderà in carico prima le attività critiche e più importanti, per poi dedicarsi invece alle altre meno caratteristiche in base al core business aziendale.

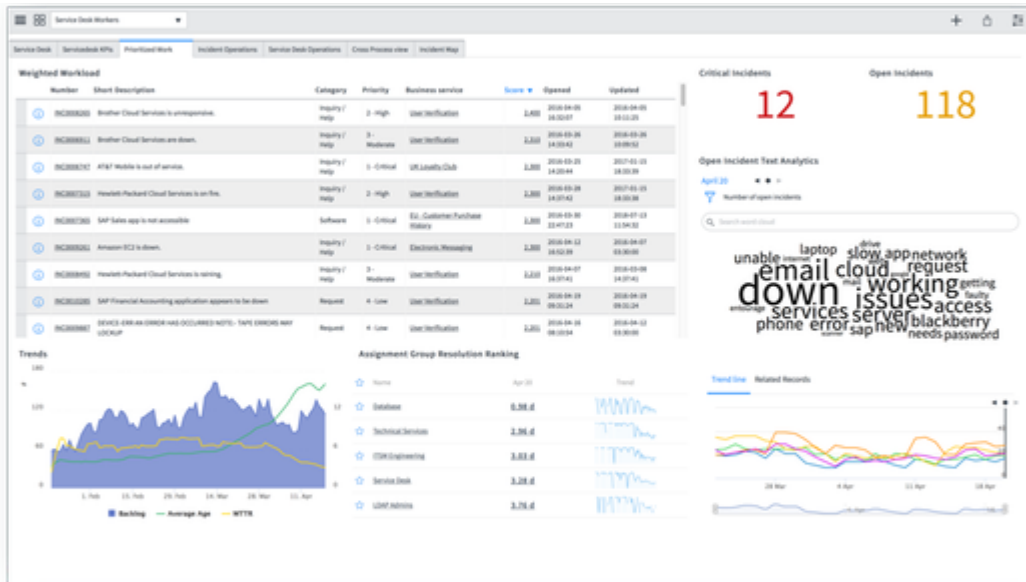


Figura 19: performance analytics spotlight. Grazie a questa sezione della piattaforma sarà possibile stipulare secondo un criterio di importanza le attività da compiere.

Tuttavia, dopo aver analizzato i KPI quantitativi, i possibili trend e le attività da compiere, Service Now ritiene che ci sia anche un indice di performance qualitativo da tenere sempre in considerazione, ovvero il feedback diretto.

Molto spesso infatti i consulenti dell'impresa si recano dai clienti per capire gli effettivi benefici quantitativi all'interno dell'azienda e, a volte, sono le stesse aziende che decidono di partecipare agli eventi di Service Now per dimostrare i vantaggi che hanno ottenuto alle altre imprese.

Quindi il connubio di KPI quantitativi e qualitativi garantisce alla società una completa ed efficace misurazione sia del quadro di riferimento, nonché della soddisfazione degli stakeholder, fattore importantissimo e valore centrale per il core business di Service Now.

6.1.4 I possibili rischi

Rimane quindi da chiedersi se l'utilizzo di questa piattaforma possa esporre l'impresa che la utilizza a dei rischi con il passare del tempo, poiché rendendo automatiche le operazioni senza la necessità di intervento della persona fisica potrebbero verificarsi cambiamenti o

incomprensioni all'interno della realtà aziendale, proprio perché potrebbe venir meno la relazione fisica tra i soggetti coinvolti.

Secondo il consulente di Service Now, utilizzare la piattaforma non comporta alcun rischio per l'impresa, poiché il guadagno ottenuto è talmente alto che, se viene equiparato ai costi di sostenimento o manutenzione, fa passare le possibili comprensioni in secondo piano.

Una possibile problematica che potrebbe sorgere invece non è tanto legata all'utilizzo della piattaforma, quanto più alla volontà del manager a voler innovare le operazioni aziendali.

Questo perché molto spesso accade che il manager di un'impresa decida di comprare la tecnologia sottostante ai servizi di Service Now, ma poi non la metta in pratica per una sorta di resistenza al cambiamento, proprio perché si rimane legati ad un'idea passata che vede il responsabile al vertice di tutte le decisioni.

Invece, ad oggi bisogna tener conto che se un'impresa decide di utilizzare le applicazioni, la chat o l'assistente virtuale, deve adeguarsi alla cultura di riferimento e al contesto macroeconomico, il quale in questo momento chiede alle imprese di essere dinamiche, flessibili ma soprattutto innovative.

Un altro problema che potrebbe sorgere è legato alla paura nel mondo delle risorse umane di spersonalizzazione delle relazioni.

In realtà, l'utilizzo dell'innovazione tecnologica non toglie niente al contatto fisico perché sgravando l'HR di quelle operazioni manuali e ripetitive, che comunque svolgerebbe una singola persona e non l'intero team, si lascia tempo e spazio per poter invece organizzare e coltivare le relazioni vere e proprie.

6.1.5 In sintesi

In definitiva, Service Now è un'impresa che ha fatto del proprio core business aziendale l'innovazione, elemento distintivo della società che le permette di svolgere una posizione di rilievo a livello globale.

Inoltre, grazie all'introduzione dell'intelligenza artificiale per semplificare ancora maggiormente le pratiche aziendali, l'impresa è stata in grado di mantenere il proprio vantaggio a discapito dei concorrenti in un contesto volatile come quello odierno.

Dal punto di vista HR, Service Now è stata in grado di implementare un programma di onboarding davvero efficace, garantendo agli utilizzatori la possibilità di implementare programmi di talent acquisition davvero mirati e specifici per il proprio business.

6.2 Il caso OpenKnowledge

OpenKnowledge, abbreviato OK, è una società fondata del 2008 ed è pioniera e leader nella trasformazione del business sociale e digitale, in quanto essa aiuta le aziende a creare valore attraverso la trasformazione organizzativa aziendale.

Essa, inoltre, è parte integrante del gruppo BIP dal 2015 ma, nonostante faccia parte di questa realtà di consulenza aziendale, agisce anche per conto proprio aiutando le imprese nella strada verso la digitalizzazione dei processi.

In particolare, OK si occupa di tutto quello che riguarda l'evoluzione di lavoro in relazione alle dinamiche principali della social collaboration.

Infatti, con l'avvento dei social network, essi sia dal punto di vista tecnologico che culturale in termini mindset, hanno modificato le varie modalità di lavoro e i comportamenti mettere in atto nelle realtà aziendali, impattando sulle tradizionali operations ma anche sulle linee di business.

La società ad oggi comprende circa un centinaio di consulenti, perciò la realtà aziendale non è di grandi dimensioni, tuttavia essa occupa un ruolo importante nello scenario della digital transformation, proprio perché essa è cosciente che le innovazioni non devono essere rapportate al futuro, e al miglioramento delle imprese nel lungo periodo, ma al presente.

In particolare secondo OpenKnowledge per far accedere le cose in questo istante sono necessarie²⁰:



Figura 20: Logo Openknowledge

²⁰ Le informazioni sull'attività e processi di OpenKnowledge, nonché sui relativi vantaggi/svantaggi e tecniche di misurazione sono state reperite sia nella pagina Web ufficiale della società, sia nell'intervista svolta al responsabile people exchanging experiences della società Roberto Bolzoni, il giorno 29 Maggio 2020.

- Apertura: si intende in questo caso verso il nuovo, verso idee e scoperte legate all'innovazione e al digitale. È essenziale per la società essere sempre pronti a visualizzare il futuro, i possibili trend, nonché comprenderli e farli propri, per poter mantenere un vantaggio competitivo.
- Contaminazione: per OpenKnowledge è fondamentale il contatto con le persone per migliorare le competenze possedute e per arricchire la propria conoscenza, il proprio pensiero e per scoprire metodologie di lavoro diverse ma al contempo efficaci.
- Fluidità: essa è intesa come la capacità di pensare al presente e non al passato, che racchiude un modo di lavorare chiaro e comprensibile, non solo il per cliente ma per lo stesso dipendente.
- Trasformazione: si intende la capacità di modificare il proprio aspetto e il proprio operato, di assumere sempre forme nuove guidate dall'innovazione e dal contesto di riferimento.

In definitiva, la società si occupa sia di consulenza di carattere tradizionale sia a livello strategico; in particolare propone modelli di servizio, modelli operativi di risorse umane andando a definire dei perimetri di carattere organizzativo con il focus sulla digital transformation e sull'innovazione.

Si tratta quindi di una impresa che non solo si focalizza su interazioni tradizionali, ma che anche le confronta, le rielabora e li sostituisce talvolta con quelle digitali.

In ambito HR, OpenKnowledge offre una consulenza specifica dei processi HR, occupandosi in particolare di formazione per quanto riguarda l'upskilling e il reskilling della workforce.

In particolare, in rafforzamento di quanto affermato, la formazione proposta viene garantita sia secondo approcci tradizionali, ovvero in presenza anche se con un tocco digital legato all'interazione diversa verso l'aula, sia e-learning, utilizzando invece una metodologia più innovativa.

Non si tratta più quindi della cosiddetta FAD, ovvero formazione a distanza, ma di piattaforme e di learning experience.

Dal punto di vista lessico e operativo si può dire infatti che le piattaforme per le grandi imprese ad oggi sono una commodity, e anche per OpenKnowledge le innovazioni rispetto ad alcuni processi sono in linea rispetto al mondo odierno.

In questo caso specifico per innovazione si intendono quelle di processo, di modello, e di strumenti.

Ad oggi infatti non importa soltanto l'inserimento delle nuove piattaforme di gestione digitalizzate nei processi HR o piattaforme proprietarie che consentono di avere una dashboard di reporting e analytics, ma ciò che importa nel mondo moderno sono anche le analisi predittive che possono essere di costo, di forecast, su persone critiche, elementi chiave, e tutto ciò che riguarda i servizi self service.

In OpenKnowledge si tratta in quest'ottica del rapporto con l'employee, che non viene inteso come una logica di sizing, ma come atto employee, percepito come se fosse un customer.

Nella società quindi si fanno analisi sull'interno dell'organico come se fosse una analisi di customer experience per esempio nel reparto marketing di una impresa.

E, per fare ciò, si usano le tecniche tipiche come le journey o il design del servizio con lo scopo principale di costruire un HR di valore, accompagnando il cliente in tutte le fasi del processo di assunzione quale attraction, selection, recruiting e on-boarding, formazione e off-boarding.

6.2.1 L'approccio utilizzato

Openknowledge utilizza diverse progettualità e un modello circolare nel quale nessuna dimensione è più importante delle altre, ma ciascuna viene coinvolta in modo differente a seconda del progetto da realizzare.

Essa quindi possiede un approccio laico rispetto alle classiche piattaforme tecniche, che hanno specializzazione in particolari tipi di processi o che impattano su tutti i processi HR, poiché si ritiene che esse non sono altro che piattaforme di mercato che collezionano dei dati, livelli percentuali di posizioni, numero di candidature, time to hire e altri indicatori per poi inserirli nei motori di ricerca che possono essere anche machine learning.

L'approccio di Openknowledge sperimenta tre dimensioni principali:

- **Expertise Dimension:** è l'insieme delle competenze necessarie per raggiungere l'obiettivo aziendale attraverso un approccio agile.

Esso è composto sia dalle competenze eterogenee che permettono di sviluppare dei modelli ad hoc per il cliente, sia dal contesto di riferimento, il quale permette di far avere alla società un quadro completo in cui si muove l'organizzazione.

- Human Dimension: implica lavorare con e per le persone, ponendole al centro della trasformazione, studiando attività che sono in grado di aumentare il valore dell'impresa e delle soluzioni che ne garantiscono il successo.

Le esperienze generate hanno un impatto su tutta la vita lavorativa del singolo, e non solamente in riferimento al progetto specifico.

- Value Dimension: l'impresa tiene anche in considerazione di come i benefici sono raccontati e percepiti dalle persone che sono all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Inoltre, è abitudine comunicare il senso delle azioni che vengono poste in essere, valorizzandole attraverso un racconto creativo, affinché chi le vive ne percepisca il valore.

In termini pratici, quello che fa OpenKnowledge attraverso il proprio software è inserire tutti i dati reperibili dalle piattaforme aziendali quali informazioni anagrafiche, background accademico, luogo di provenienza dei candidati, esperienze pregresse, in un meccanismo di machine learning che, attraverso un algoritmo, riesce a stabilire da un punto di vista predittivo e analitico quali sono i profili "stayers" e quali "leavers".

In altre parole, attraverso lo strumento dotato di intelligenza artificiale si è in grado di capire quali sono i candidati a rischio e chi invece ha più probabilità di rimanere in azienda, ovvero il tasso di retention e il churn dei candidati.

Questo tipo di meccanismo viene utilizzato per capire quali tipi di investimenti può fare l'azienda per i dipendenti che già possiede, in modo da poter ottenere un chiaro bilanciamento di costi e benefici, al fine di non compromettere l'intera realtà aziendale basandosi su candidati a rischio.

In secondo luogo, la capacità di prevedere per tempo chi saranno i dipendenti che rimarranno in impresa consente alla stessa di puntare sul loro miglioramento nonché sulla loro formazione e d'altra parte, le dà la possibilità di poter adottare per tempo delle contromisure per fermare i futuri leavers.

Lo stesso algoritmo appena citato, è stato anche utilizzato nella fase di recruiting del personale, e non solamente in merito alla sua formazione, con lo scopo di capire se la persona intervistata, nel lungo periodo, potrà rientrare nel gruppo degli stayers o dei leavers, in modo da avere fin da subito un quadro chiaro di ciò che si potrebbe aspettare l'impresa a distanza di anni.

Si può quindi affermare che lo strumento di machine learning dotato di intelligenza, viene utilizzato da OpenKnowldge non solo nelle prime fasi del processo di talent acquisition, ma anche in quelle successive, consentendo alle imprese di tenere sempre monitorati i loro dipendenti presenti o futuri.

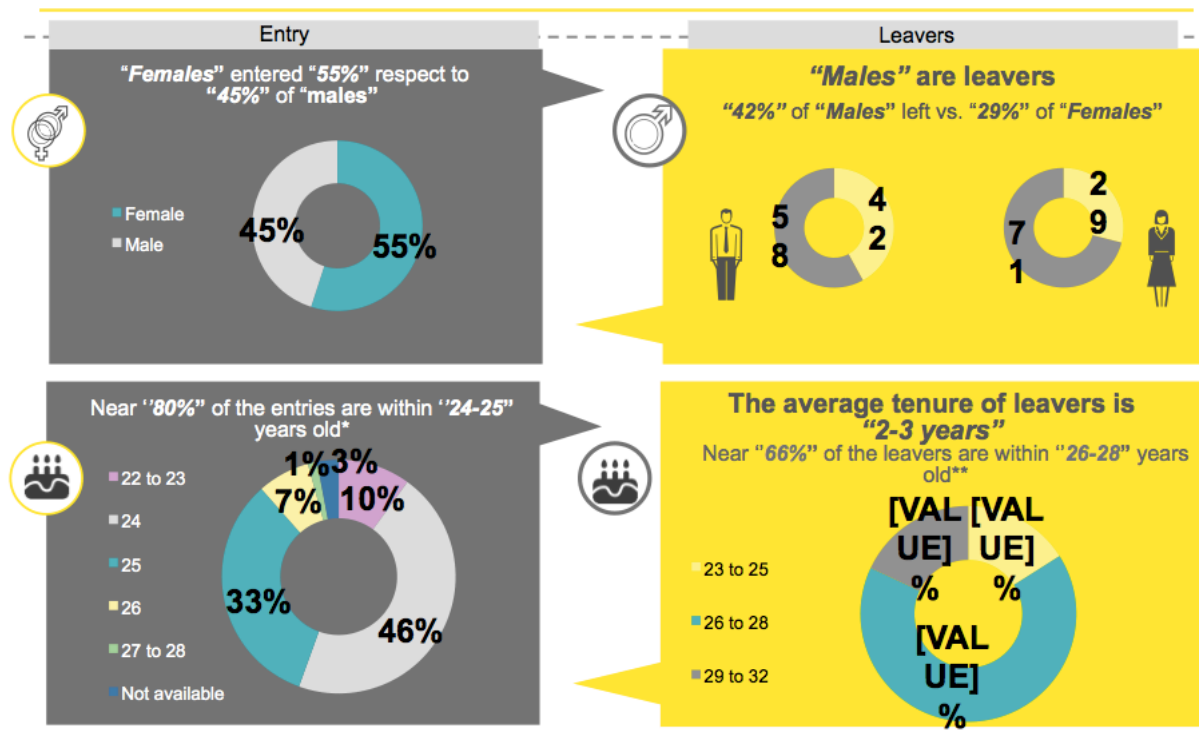


Figura 21: esempio test predittivo che utilizza come dati iniziali il sesso e l'età del candidato. Lo strumento elabora i dati in entrata e attraverso un meccanismo di machine learning è in grado di prevedere la percentuale di leavers dell'impresa.

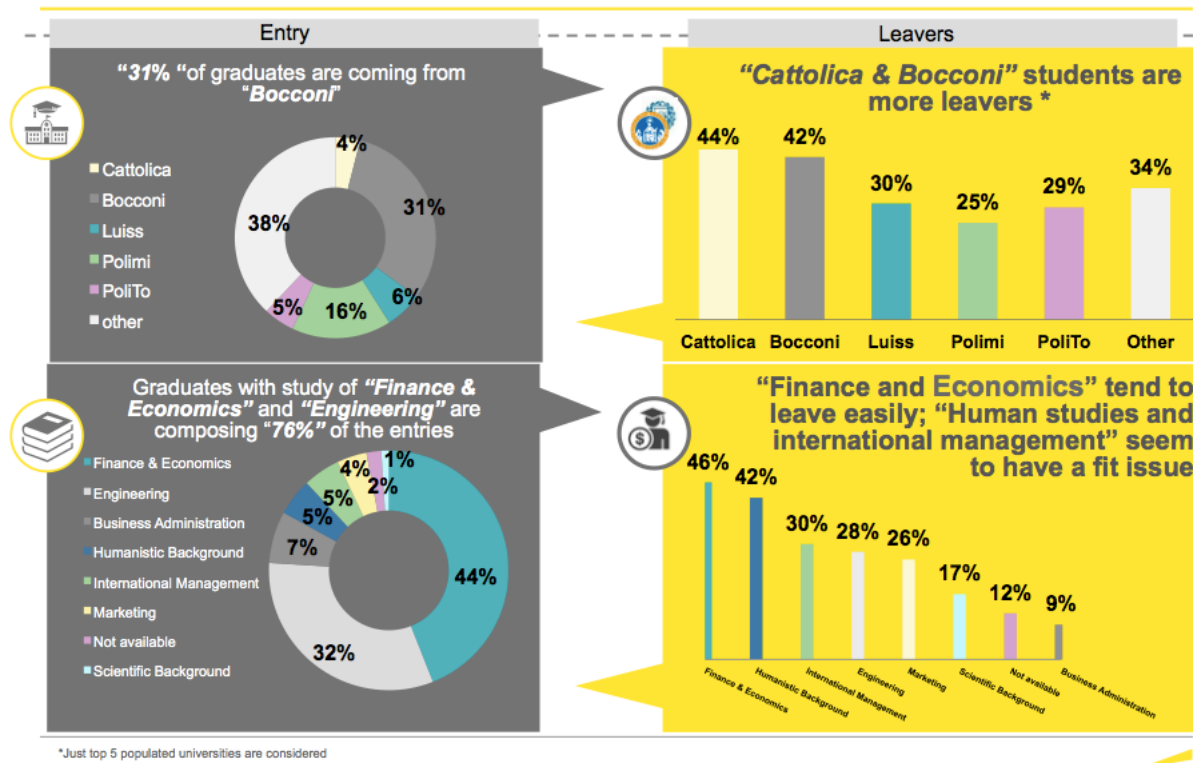


Figura 22: esempio di test predittivo che utilizza come dato di partenza la formazione del candidato. Lo strumento, in modo analogo al precedente esempio, elabora i dati in entrata e attraverso un meccanismo di machine learning è in grado di prevedere la percentuale di leavers dell'impresa.

Ne consegue quindi che il grande lavoro da svolgere affinché il sistema di machine learning faccia previsioni affidabili e attendibili è raccogliere grandi numeri che siano in grado di raccontare lo storico aziendale.

Ciò che è importante per il modello predittivo è infatti la clusterizzazione dei dati per la sua definizione, ricavabili dall'integrazione di più piattaforme che di norma l'impresa dovrebbe possedere.

Tuttavia è necessario affermare che spesso, nelle realtà multinazionali le piattaforme utilizzate non presentano dati molto robusti, proprio per la natura delle suddette imprese, ed è evidente che quindi la loro raccolta ed elaborazione non sempre porta a dei risultati efficaci.

Ciò accade perché anche se lo strumento meccanico è di ultima generazione e utilizza i migliori software, se i dati forniti non sono validi o precisi, si perdono capability, tempo e risorse.

Proprio per questo, si stanno sempre più diffondendo dei modelli integrati attraverso un'unica piattaforma light che raccoglie tutti i dati relativi ai processi HR, in modo da garantire al manager e allo strumento di lavorare più facilmente, generando un insight di tipo manageriale.

6.2.2 La validità del modello

Il modello proposto da Openknowledge quindi è in grado di condividere con il cliente finale:

1. **Analisi descrittiva:** si intende quindi dimostrare i risultati dello studio, ovvero condividere ciò che è accaduto e perché, analizzare le cause alla radice del turnover se questo sussiste e trovare dipendenti “risk” in base ai modelli principali.
2. **Analisi predittiva:** implica prevedere il rischio di turnover e scegliere il modello più adatto per impedirlo e comprendere come esso può adattarsi all'impresa cliente per abilitare le funzioni di auto-tuning di apprendimento automatico e migliorare la precisione delle previsioni.
3. **Analisi sul futuro:** si sfruttano i risultati per migliorare la qualità dei processi descrittivi e predittivi scoprendo nuovi KPI i quali saranno estesi in modo apprezzabile su larga scala per ottenere una immagine più grande dello status aziendale.

Tuttavia, è essenziale affermare che, per effettuare le suddette analisi, la società deve comunque avere un piano di riferimento per la misurazione dei benefici apportati dallo strumento, e quindi deve tenere monitorati costantemente degli indici di performance, in modo da verificare se effettivamente il modello di machine learning risponde alle promesse. In particolare, OpenKnowledge ha come riferimento sia indici di natura quantitativa che qualitativa, poiché ritiene che nella misurazione dei suddetti modelli, è necessario un bilanciamento tra dati di natura numerica e non, poiché trattandosi di risorse umane è necessario che vengano considerate anche quelle analisi che valutano le relazioni tra individui, e non solamente il rapporto tra numeri.

I KPI più utilizzati dalla società sono il tasso di retention dei dipendenti, e quindi anche quello di churn, che tuttavia deve essere rapportato al contesto di riferimento.

È palese infatti che ci sono industry che per natura possono essere più mobili o immobili, perciò il dato deve comunque avere un banchmark di riferimento, per capire se effettivamente il turnover dei dipendenti dipende dall'impresa o dal settore in cui essa opera.

Altri indici che vengono considerati sono il livello medio delle performance e le ore di formazione, per verificare se effettivamente una persona ottiene risultati migliori se ha una maggiore esperienza nel campo, oppure se gli obiettivi aziendali sono raggiunti a prescindere dalla conoscenza posseduta.

Tuttavia, è da considerare che anche in questo caso i dati possono variare a seconda del profilo del singolo, del percorso di carriera, dalla materia di riferimento e ovviamente anche per via del numero dei dipendenti su cui si misura tale indice.

Questo perché se aumenta ad esempio il numero dei candidati, ovviamente aumenteranno anche le ore di formazione, ma ciò non implica che l'organizzazione ha seguito più corsi, ma solamente che il denominatore su cui è stato calcolato il KPI è più grande.

Il concetto fondamentale quindi è contestualizzare, poiché se si lavora con grandi organizzazioni le metriche devono essere fondamentali, ma devono anche essere rapportate al contesto macroeconomico.

Infine, è anche da tenere conto che comunque questi indici devono essere integrati con le metriche del business, ovvero con valori provenienti da conto economico e stato patrimoniale.

Questo perché i principali valori che rappresentano la solidità dell'impresa come EBIT, o produzione, ma anche quelli legati all'HR management system si valorizzano quando si integrano con questi KPI, dimostrando se l'impresa è in grado di garantire una perfetta gestione del capitale umano.

6.2.3 Vantaggi e limiti del modello

Analizzando il modello proposto da OpenKnowledge è evidente che si possono riscontrare numerosi vantaggi nella sua applicazione.

L'utilizzo dell'intelligenza artificiale per verificare il turnover dei dipendenti e la loro probabilità a rimanere in azienda garantisce all'impresa una maggiore conoscenza del proprio organico e del proprio team, consentendo alla stessa di investire maggiormente su quei talenti che effettivamente risultano positivi a seguito delle analisi prescrittive e predittive.

D'altro canto è anche doveroso affermare che, se le verifiche sono effettuate dallo strumento che impara e agisce di conseguenza il manager HR non dovrà più verificare l'effettiva efficacia dei talenti posseduti dall'impresa, ma potrà dedicarsi ad azioni più rilevanti che implicano invece una maggiore attenzione e una maggiore capacità di agire.

Tuttavia, bisogna anche considerare che la componente umana è fondamentale, soprattutto se si considera l'ambito HR e, secondo questo punto di vista, la caduta della componente umana si verifica nell'efficienza.

Questo perché le direzioni delle risorse umane sono posizionate all'interno dell'organizzazione in un modo non molto strategico, se si considerano le esigenze del business aziendale.

Dal punto di vista della robotizzazione e dell'automatizzazione, si stanno infatti verificando dei cut importanti a livello del personale, nonché delle riqualificazione rispetto al passato.

Il direttore del personale, mentre un tempo poteva disporre di un organico molto elaborato e numeroso, ora ha molto meno personale su cui fare leva e agire, generando quindi una caduta all'interno del team HR dal punto di vista umano.

Questo perché per via degli strumenti sempre più tecnologici, stanno diminuendo i posti di lavoro poiché molte attività essendo eseguite a self service, non richiedono personale qualificato, ma semplicemente degli strumenti operativi.

Inoltre, è noto che ad oggi c'è sempre meno lavoro per coloro che svolgono attività a basso valore aggiunto ad esempio a livello amministrativo, poiché per la stessa attività ora non si utilizzano più persone fisiche ma si fa ricorso al BPO, ovvero business process outsourcing inteso in questo caso come la capacità di esternalizzare l'attività facendola svolgere ad uno strumento e non più alla persona fisica.

Le nuove tecnologie guidate dall'artificial intelligence hanno quindi impattato sia dal punto di vista del sizing del personale ma anche sul posizionamento della direzione del personale, che sta diventando sempre meno essenziale all'interno dell'impresa.

6.2.4 Le sfide delle risorse umane

Da quanto affermato emerge che lo strumento di machine learning è solamente un mezzo con il quale l'impresa cliente è in grado di semplificare le attività e a garantire una maggiore continuità lavorativa, riuscendo a distinguere coloro che hanno più probabilità di rimanere nell'impresa da coloro che invece sono più inclini a cambiare posizione lavorativa.

Tuttavia, questo strumento è stato proposto da OpenKnowledge poiché secondo l'impresa ciò che oggi deve affrontare l'HR system sono principalmente due sfide:

- Automatizzare i processi per quanto possibile senza compromettere la fisicità del rapporto, nonché rendersi più efficiente e credibili nei confronti del business.

Ad oggi, infatti, in Italia questo percorso è ancora piuttosto costoso rispetto all'estero, perciò è molto difficile trovare imprese che operino solo nella realtà nazionale e che allo stesso tempo utilizzino l'intelligenza artificiale, poiché i costi non sono supportati dai benefici.

- Ragionare in una dimensione olistica della persona all'interno dell'organizzazione attraverso la mappatura dei ruoli per capire le varie journey che potrebbe svolgere il dipendente considerando tutta la sua durata del rapporto con l'impresa, ovvero il suo lifecycle che comprende attraction, sourcing, selection, on-boarding, formazione e off-boarding.

Infatti, solo pianificando tutte queste sezioni l'impresa potrà ottenere le risorse più capaci, vincendo la famosa guerra dei talenti.

Tuttavia, è da considerare che innovazione e tecnologia non implicano soltanto l'utilizzo intelligenza artificiale.

Essa, infatti, al momento consiste in una grande espressione del cambiamento tecnologico, ma potrebbe in breve tempo essere soppiantata da un qualcosa ancora più innovativo ed efficiente, perciò la parola giusta che è necessario considerare e capire quando si parla di sfide future per le risorse umane non è tanto artificial intelligence, quanto innovazione.

Il compito quindi dell'HR management è quello di intercettare e comprendere i possibili trend che potrebbero sorgere nel tempo, per consentire all'impresa di essere sempre

pronta a garantire ai propri clienti quel valore aggiunto che differenzia la propria realtà dalle altre.

6.2.5 In sintesi

OpenKnowledge quindi è una impresa che garantisce un servizio customizzato per ogni impresa cliente, la quale può capire se effettivamente sta investendo delle risorse adeguate in persone proficue, oppure se deve ri-arrangiare i propri processi di ricerca e selezione del personale.

Studiando tutte le informazioni dell'organico di una impresa, la società è in grado di garantire dei risultati molto precisi e dettagliati, consentendo al cliente finale di avere un quadro completo della sua situazione odierna a livello HR.

Inoltre, garantendo dei corsi di formazione, la società è anche in grado di formare i dipendenti delle imprese, riuscendo a proporre e percepire i percorsi di carriera futuri dell'organico aziendale, analizzando in contemporanea le necessità delle società e le caratteristiche possedute dal singolo.

Inoltre, essendo una impresa che punta all'innovazione, è in grado di fornire un servizio sempre attuale e opportuno alle necessità aziendali, mantenendo tuttavia costantemente un legame con il contesto di riferimento in cui il cliente agisce, in modo da proporre sempre una offerta coerente e efficace in relazione sia alla realtà aziendale microeconomica sia al contesto macroeconomico.

6.3 Il caso BIP

Bip, ovvero Business Integration Partner, è una società di consulenza direzionale internazionale, nata nel 2003 e presente ad oggi in 12 paesi sparsi in tutto il mondo con circa 2600 dipendenti. L'azienda garantisce numerosi servizi che aiutano i clienti a migliorare i loro processi, dove per clienti si intendono le più grandi multinazionali di tutti i settori di mercato presenti ad oggi in 40 paesi, mentre per processi si fa riferimento a tutti quelli aziendali, ovvero finance, information technology, marketing, vendita e HR.

In particolare, il gruppo svolge servizi di:

- Consulting: diventando partner strategico e operativo con il cliente, aiutandolo ad innovare attraverso le nuove tecnologie e i nuovi modelli di business grazie alla fiducia che essi ripongono nel gruppo.
- Innovazione, interazione e design: aiutando le imprese a sviluppare nuovi servizi e portarli sul mercato, trasformando delle semplici idee in fatti concreti, grazie al continuo affiancamento che sussiste tra cliente e stratega, esperto di mercato, coach, change management o designer a seconda del prodotto offerto.
- CyberSec: il gruppo grazie all'ampia conoscenza dei mercati, riesce a fornire un servizio sempre più efficace ed efficiente nella protezione globale delle informazioni e allo stesso tempo garantisce al cliente il rispetto delle normative e il controllo dei possibili rischi.
- XTech: attraverso le ultime tecnologie l'impresa è in grado di fornire delle soluzioni digitali su misura per il cliente cui si rivolge, garantendo il successo dello stesso nel settore di riferimento.
- Transformation 4.0: aiutando il cliente a comprendere i benefici della Quarta Rivoluzione Industriale, progettando con essi una architettura digitale e una data driver organization. Infatti, con l'ascesa dell'Internet of Things e l'artificial intelligence, diventa una priorità comprendere i veri impatti della trasformazione

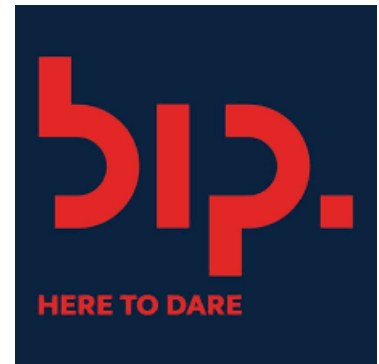


Figura 23. Logo BIP

digitale sulle industrie e definire le giuste strategie per rimanere competitivi nel mercato.

In sintesi, l'aiuto che BIP offre alle imprese può essere analizzato sia dal punto di vista di business che dal quello dell'information technology.

Dal punto di vista della proposta di valore, se si fa riferimento al processo di acquisizione del talento, il taglio business sarà presente quando si va a reingegnerizzare il processo nelle sue componenti, ovvero analizzando i vari step, capendo da chi sono svolti i compiti e in che modo e infine redistribuendo gli stessi a persone competenti o in tempistiche differenti, sostituendo attività o modificandone l'ordine, lasciando tuttavia invariata la base su cui il processo sussiste.

Se invece l'aiuto offerto si basa su un punto di vista IT, il gruppo andrà a capire il problema legato al gestionale o al software che utilizza tutto il processo di acquisizione, dal momento dell'annuncio a quando si selezionano i candidati e cercherà di risolverlo grazie ai propri strumenti.

Il cambiamento in questo ambito consiste nel modificare le basi del progetto, lasciando invariate le attività e i compiti nonché le persone, cambiando quindi solamente la struttura di fondo.

Ciò che BIP vuole fornire ai propri clienti è quindi un servizio concreto, personalizzato, adattato con il contesto di riferimento, ma soprattutto chiaro e coerente con il proprio codice etico e con i valori²¹ che lo caratterizzano:

1. Rispetto della persona: nel gruppo non è tollerata alcuna forma di discriminazione tanto che esso garantisce a tutti gli stakeholder uguale dignità e rispetto della persona. Bip infatti si è impegnata nel creare e mantenere un ambiente di lavoro in cui sono presenti più di 50 nazionalità, al fine di fare del carattere dell'inclusione uno dei principi cardine cui aspirare.
2. Equità, meritocrazia e crescita professionale: il gruppo si impegna a mantenere con tutti gli stakeholder quali dipendenti, collaboratori e clienti, una condotta

²¹ Come per il precedente caso, sono riportati i valori in cui il gruppo crede, per rendere ancora più esplicito l'impegno dell'impresa verso i propri stakeholder.

Essi sono sia stati reperiti nella pagina web ufficiale del gruppo, sia colti durante l'intervista con l'HR senior specialist di BIP, Angela Muti, il giorno 13 maggio 2020.

improntata all'equità, riconoscendo pari opportunità agli stessi di ascendere nella propria carriera all'interno dell'impresa.

2. Interesse del cliente: Bip, operando nell'interesse del cliente, svolge con diligenza e cura gli incarichi che gli vengono affidati, avendo riguardo della fiducia che esso ripone nel gruppo e facendo emergere i suoi effettivi interessi, rispettando la proprietà intellettuale e i beni del cliente.
3. Fiducia e trasparenza: il gruppo opera in modo da giustificare e salvaguardare la fiducia riposta perseguendo costantemente gli interessi del cliente e rispettando il principio di trasparenza, si impegna nel far emergere eventuali problemi in modo che ciascun stakeholder sia messo nella condizione di fare le proprie scelte in maniera responsabile.
4. Oggettività e imparzialità: Bip opera in maniera oggettiva e imparziale perseguendo l'interesse del cliente e prevenendo conflitti d'interesse. Nel caso in cui dovessero sorgere tali conflitti, il gruppo cercherà, attraverso accordi imparziali, di bilanciare equamente gli interessi di tutte le parti coinvolte.
5. Riservatezza e privacy: la società garantisce la riservatezza di tutte le informazioni confidenziali degli stakeholder in proprio possesso e opera nel rispetto della legislazione vigente in materia di privacy.
6. Responsabilità sociale: il gruppo Bip opera nell'interesse del bene comune orientando il cliente verso soluzioni sostenibili da un punto di vista finanziario, sociale e ambientale. La società si impegna a far sì che le conseguenze, anche non immediate, delle attività consulenziali siano socialmente responsabili.
7. Immagine aziendale: tutti i dipendenti e collaboratori del gruppo tutelano l'immagine, la reputazione e il brand dell'azienda in cui essi agiscono, nonché quelle dei clienti presso i quali operano.

In definitiva, Bip si presenta come una società innovativa che guida il cliente in tutte le proprie scelte, e che ha saputo adattarsi al contesto di riferimento grazie alle persone su cui si affida e al valor aggiunto che essa è in grado di offrire in modo efficace e allo stesso tempo efficiente.

Essendo costantemente informata sui cambiamenti del settore, la società riesce a stare al passo con le tecnologie offrendo servizi migliori, in minor tempo e costi grazie anche alle innovazioni che hanno subito i processi interni, in particolare quelli HR.

Inoltre, dal punto di vista dei processi delle risorse umane, il gruppo è riuscito a creare un connubio tra metodologie tradizionali e innovative, proprio per garantire un passaggio graduale verso il mondo di domani e consentire a tutti i dipendenti la possibilità di approcciarsi e adattarsi ai nuovi processi senza rischi.

6.3.1 Il recruiting visto da BIP

Il gruppo Bip, come è già stato affermato, fornisce ai propri clienti un servizio completo anche dal punto di vista delle risorse umane.

In particolare, come servizio tocca tutte quante le fasi dell'HR in base alle esigenze del cliente e quindi tutti i processi legati all'iter di assunzione, che possono comprendere sia le prime fasi di screening che l'on-boarding, ma anche la formazione del personale già presente in azienda.

In particolare, se si considerano i processi interni per quest'ultima casistica, la società ha acquisito un'impresa che si occupa proprio di formazione e che ha creato una piattaforma online in cui attraverso dei corsi offerti ai propri dipendenti si analizza il livello odierno del singolo in determinati ambiti e si predicono i possibili percorsi futuri in base alle caratteristiche che essi dimostrano mediante questi test.

Questo strumento predittivo, ovvero la piattaforma e-learning, è stato affrontato nei precedenti paragrafi, quando si è parlato di OpenKnowledge e dei servizi che essa offre al gruppo Bip e a tutti i clienti cui si propone.

Dal punto di vista del recruiting il processo utilizzato da Bip è sempre stato piuttosto tradizionale, con la pubblicazione dell'annuncio sui social media o sui siti universitari, lo screening dei curricula, un primo colloquio con il responsabile HR e successivamente un secondo colloquio con la presenza anche del manager di linea.

Tuttavia Bip nonostante ciò, può comunque classificarsi come un'azienda che, seguendo costantemente l'innovazione nel complesso, ha saputo in breve tempo modificare la propria

strategia di talent acquisition poiché ha affiancato alle classiche modalità di recruiting una strategia di selezione del personale non tradizionale e piuttosto moderna.

In particolar modo, il primo strumento di per certo poco comune adottato da Bip sono i video colloqui. Attraverso una piattaforma cui si affida l'impresa, essa è in grado di effettuare, grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie, dei colloqui virtuali online.

C'è da precisare tuttavia che ciò accade in particolar modo quando si ha a che fare con delle figure junior, ovvero talenti alle prime armi oppure dove sono presenti delle collaborazioni con delle università dove anche in questo caso gli intervistati sono persone molto giovani con poca o nessuna esperienza.

Inoltre, questo strumento è utilizzato solo per alcune selezioni dei ruoli da ricoprire all'interno dell'impresa, in cui la massa critica da intervistare è piuttosto grande perciò il tempo richiesto dall'attività al manager sarebbe davvero molto.

Lo strumento quindi viene utilizzato quando generalmente serve un filtro tra i numerosi candidati che si propongono per la posizione offerte, oppure quando sono necessarie delle basi tecniche che possono essere facilmente testate anche online senza organizzare per forza un colloquio frontale.

Per quanto riguarda il funzionamento dello strumento, attraverso una piattaforma si inseriscono le domande cui il candidato deve rispondere, si definiscono i tempi di risposta e un numero massimo di domande da porre al candidato tra cui la sua presentazione, la motivazione al cambiamento, l'interesse verso la realtà di BIP, la lingua inglese e domande customizzate rispetto al profilo ricercato.

L'intervista, in totale deve tuttavia essere breve e durare circa 20 minuti, poiché il gruppo utilizza questo strumento solamente come un pre-screening del personale, per eliminare quei soggetti che non possiedono le competenze di base richieste. Successivamente, una volta che il candidato ha superato il test virtuale, visionato solamente dal responsabile HR, sarà contattato dall'impresa e affronterà solamente il colloquio frontale sia con HR che con il manager di linea.

Questo strumento quindi consente di liberare l'attenzione del manager per quanto riguarda questa attività piuttosto ripetitiva, e allo stesso tempo consente all'impresa di avere un numero minore di candidati da intervistare; tuttavia, lo stesso gruppo considera questa

modalità quasi obsoleta per via dell'innovazione, dal momento che essa ha introdotto tecniche ben più moderne per la ricerca e la selezione dei talenti odierni.

La video intervista infatti è sì uno strumento rivoluzionario per via delle basi che sussistono per idearla e progettargli, nonché per i numerosi software tecnologici coinvolti, però se viene paragonata alle moderne tecniche di assunzione come gamification o assistenti virtuali è evidente che perde un po' di valore, se si considerano le tecnologie sottostanti ai processi, proprio perché questi non richiedono l'utilizzo dell'intelligenza artificiale per progettargli ma bensì della sola digitalizzazione degli stessi.

A favore di quanto appena affermato, il gruppo Bip ha ideato due iniziative importanti, che coinvolgono l'utilizzo dei Robotic Process Automation (RPA), i quali rappresentano ad oggi una delle massime espressioni della tecnologia e in particolar modo dell'intelligenza artificiale poiché, con essi, l'impresa è anche in grado di svolgere delle analisi predittive circa il futuro dei talenti che essa intervista, ma anche su coloro che sono già presenti nell'organico aziendale e nel gestionale del gruppo da tempo.

La prima iniziativa prende forma attraverso uno strumento che non solo facilita lo screening dei profili che vengono visualizzati dai consulenti dell'impresa, ma si tratta di una vera e propria macchina che agisce al posto del manager, discriminando le candidature e i profili che vengono raggiunti e/o che si candidano attraverso una determinata inserzione lavorativa.

Più precisamente, il processo di recruiting in Bip prevede la pubblicazione di un annuncio che ha come scopo una ricerca diretta di candidati attraverso i social media più comuni o tramite i percorsi universitari e, successivamente, la valutazione delle risposte ottenute dai vari siti per capire se le persone che si sono candidate possono essere idonee.

Tuttavia, accade che spesso i vari social media propongano più volte le stesse persone all'impresa, soprattutto se si inseriscono le stesse parole chiave o percorsi di carriera piuttosto simili e, in una lista di candidati, è difficile e soprattutto laborioso ricercare coloro che già sono presenti nel gestionale del gruppo e che magari sono già stati intervistati in passato e successivamente scartati o hanno rifiutato l'offerta.

Il compito quindi di questo robot è analizzare, in una lista di infiniti candidati, coloro che sono già stati inseriti nel gestionale dell'impresa e coloro invece che ancora non lo sono,

campione sul quale l'impresa dovrà fare leva per ricercare i possibili talenti, andando a creare un nuovo output di lavorazione su cui i consulenti possano fare le loro valutazioni.

In secondo luogo il robot è in grado anche di stabilire se i candidati già presenti nel gestionale dell'impresa hanno effettuato o meno un colloquio conoscitivo, in modo da rendere ancora più semplice e immediata la valutazione del manager, che non andrà a ricontattare coloro che hanno già affrontato questo step, ma li tralascerà.

La capacità di questo primo strumento è quindi quella di discriminare le candidature che arrivano all'impresa, ovvero l'input, per poi in modo automatico garantire un output nuovo, più snello e ma soprattutto più efficace per il team delle risorse umane, che dovrà affrontare un numero inferiore di colloqui frontali.

Lo strumento di machine learning quindi è in grado di velocizzare il processo di recruiting, consentendo al manager HR di concentrarsi solamente su quei candidati che sono ritenuti "idonei" dalla macchina, scartando invece quelli che sono già stati contattati in passato e che quindi non riescono a superare questo primo step svolto totalmente dal robot artificiale.

Invece, la seconda innovazione ideata dal gruppo Bip, sempre dal punto di vista di RPA, è uno strumento che svolge l'attività di screening, ovvero ricerca all'interno del database proprio dell'impresa i possibili profili che rispecchiano le necessità immediate della stessa attraverso l'inserimento di parole chiave ben specifiche.

In particolare, ogni volta che viene contattato o solamente riconosciuto un possibile candidato, vengono inserite le sue credenziali all'interno del data-base aziendale, con le sue abilità e le sue conoscenze.

Questo è utile non solo per facilitare la ricerca di personale, ma anche per compiere una analisi predittiva, poiché grazie ai parametri inseriti nel gestionale è possibile effettuare anche una analisi circa il percorso di carriera che potrebbe svolgere quella determinata risorsa all'interno del gruppo.

Una volta compiuta questa analisi, le credenziali del singolo inserite nel gestionale e rimangono a disposizione del manager o, in questo caso, dello strumento automatizzato per le future ricerche.

Quindi, quando all'impresa servirà una persona specifica per ricoprire un particolare ruolo o necessiterà di una determinata figura all'interno del proprio organico, sarà solamente necessario che l'HR manager inserisca nel robot online le parole chiave che determinano

quella tipologia di competenza e questo, in modo automatico, discriminerà effettivamente le persone idonee a ricoprire quel ruolo e le dividerà da quelle invece non idonee, facilitando anche in questo caso il lavoro del team delle risorse umane che non dovrà guardare tutti i profili presenti nel proprio data-base ma solo quelli estrapolati dallo strumento in un file excel.

Questo secondo strumento quindi è ancora più innovativo perché non solo valuta le competenze che possiedono i dipendenti ad oggi, ma è anche in grado di pianificare i possibili percorsi di carriera di ciascun candidato, grazie alla relazione che sussiste tra il software di base del robot e le parole chiave inserite dal team HR in fase di elaborazione dei dati.

Tuttavia, in questo momento il data-base non è in grado di fare ricerche mirate anche per le persone che non sono presenti all'interno del data base, perciò il gruppo al momento ha deciso di circoscrivere l'ambito di interesse ai candidati di cui esso già possiede le informazioni, con il rischio di perdere risorse preziose all'esterno.

Generalmente, questi strumenti quindi facilitano il lavoro del manager perché, mentre la video intervista è comunque valutata dai recruiter dell'impresa che osserva il colloquio anche se in differita, nel caso dei Robot Process Automation non è la persona fisica a decidere chi sono i candidati meritevoli del colloquio frontale, ma lo strumento, che agisce comunque secondo canoni dettati dall'impresa, ma senza che il recruiter interferisca direttamente nelle situazioni.

Ciò rappresenta un grande passo per l'economia e i servizi svolti dalla società di consulenza, perché potrà in futuro garantire, oltre alle classiche prestazioni già citate, anche questo tipo di servizio tecnologico.

Questo dimostra quindi una grande capacità di innovazione di Bip che ha saputo adattarsi al contesto di riferimento, tenendo conto delle necessità del gruppo e dei singoli dipendenti che in esso operano, ma allo stesso tempo cercando di rimanere attiva nel settore in cui essa appartiene e nel contesto macroeconomico in cui essa agisce.

6.3.2 I vantaggi dei Robot Process Automation (RPA)

Il gruppo Bip come è stato visto ha deciso di affidarsi a degli strumenti che, essendo guidati dall'intelligenza artificiale possiedono la capacità di discriminare le candidature, decidendo chi, tra i vari profili individuati dall'impresa, può proseguire o meno il percorso di recruiting ideato dall'impresa.

È quindi essenziale affermare che l'impresa ha deciso di innovare il proprio sistema di ricezione e accettazione delle candidature, perché è cosciente del fatto che questi strumenti automatizzati possano fornire numerosi vantaggi al team delle risorse umane.

Un grande vantaggio che essi comportano è ovviamente il risparmio di tempo che l'impresa aveva già testato con i video colloqui.

Attraverso essi, infatti, era già percepibile il minore impegno del manager ad affrontare i numerosi candidati poiché per mezzo dell'intervista video, il candidato aveva un lasso di tempo entro cui rispondere, cosa che invece spesso non avviene nel colloquio frontale in cui i tempi si dilungano.

Tuttavia è evidente che questo vantaggio veniva subito rimpiazzato dal momento che il manager o il recruiter doveva comunque visionare tutti i colloqui in seconda istanza, perciò il tempo risparmiato con la modalità di colloquio online effettivamente non risultava così tanto, proprio perché c'era comunque necessità di una persona fisica che, dopo aver visionato le interviste online, richiama i candidati più idonei per svolgere un secondo colloquio, questa volta frontale, anche con il manager di linea.

Questo vantaggio, ovvero la riduzione del tempo, può essere visto invece più facilmente ed è più efficace nell'utilizzo dei robot process automation, proprio perché lo scopo principale del loro utilizzo è far fare alla macchina quelle attività che non si vogliono far eseguire alla persona fisica.

In particolare, se l'impresa dovesse impiegare una persona che può essere un recruiter o un semplice membro del team HR, questo investirebbe tutte le sue risorse per verificare se effettivamente le persone che hanno risposto ad un annuncio o che sono state individuate attraverso i maggiori canali, sono già state inserite nel database aziendale e/o hanno effettuato un colloquio.

Ciò quindi comporterebbe una grande perdita di tempo dal punto di vista della persona qualificata, poiché sarebbe ridotta a svolgere un compito ripetitivo che non libera del potenziale e che non dà valore aggiunto al business aziendale, ma che semplicemente deve essere eseguito per il processo di talent acquisition.

Analogamente, se l'impresa avesse bisogno di un nuovo responsabile di un qualsiasi settore, la persona fisica dovrebbe ricercare tra tutti i profili presenti nel proprio database, il candidato con maggiori competenze e conoscenze in materia, nonché con la giusta esperienza.

Da ciò si evince che, grazie all'utilizzo dei robot, Bip è in grado di risparmiare enormi quantità di tempo, garantendo a tutto il team delle risorse umane di svolgere compiti adeguati e stimolanti, contendendo al gruppo di crescere in modo omogeneo e di rendere tutti i processi più efficaci ed efficienti.

Proprio per questa ragione l'impresa ha deciso di progettare questi robot: per far svolgere a loro i compiti che la risorsa fisica non ha interesse a fare e talvolta non ne possiede nemmeno il tempo.

Grazie ad essi, l'attenzione del team può essere quindi concentrata verso sfide più intense che richiedono maggiori capacità cognitive, di relazione e meno processi sistemici.

Un altro punto a favore che ha spinto il gruppo Bip a dedicarsi alla programmazione dei robot process automation è legato al concetto di innovazione tecnologica dell'impresa, punto di forza su cui essa fa spesso leva quando si tratta di effettuare cambiamenti radicali nei processi interni.

Il gruppo infatti crede molto nella propria capacità innovativa, tanto da farne un punto cardine del proprio business e dei propri servizi, perciò ritiene corretto che, prima di offrire soluzioni innovative ai clienti, deve essere il primo a migliorare il proprio carattere tecnologico nonché i processi che ne derivano.

L'immagine aziendale infatti è uno dei valori cardini su cui si basa il successo di Bip e in cui crede, e proprio per questo il gruppo tende sempre a migliorare i propri processi proprio per garantirsi una buona reputazione tra tutti i suoi stakeholder, nonché tra i suoi principali concorrenti.

Inoltre, la società è cosciente del fatto che un'impresa tecnologica che utilizza strumenti innovativi è sicuramente più attrattiva di una impresa che svolge uguali servizi ma senza lo stesso tipo di tecnologia applicata.

Ciò è quindi un altro punto a favore dei processi automatizzati, i quali consentono di aumentare il tasso di innovazione senza impattare negativamente i sistemi informativi sottostanti, poiché agiscono esattamente come un essere umano, ma in modo più veloce, semplice e a costi più bassi, poiché un solo robot riesce a sopportare un carico di lavoro maggiore rispetto all'essere umano.

6.3.3 Gli svantaggi dei RPA

È da tenere in considerazione che gli strumenti innovativi, spesso, oltre ai numerosi benefici, possono comportare all'impresa anche dei rischi per via del loro utilizzo e della loro complessità.

Tuttavia, è da chiarire che per il gruppo Bip questi strumenti sono utilizzati come supporto del team HR e non vanno a sostituire tutto il capitale umano presente nell'impresa.

Infatti, come è stato descritto in precedenza, i robot automatizzati sono utilizzati dall'impresa nella fase di screening del personale e non nella fase di colloquio frontale, proprio perché il gruppo ritiene che essi al momento non possano sostituirsi al manager o al recruiter.

La principale soft skills di chi si occupa di risorse umane infatti è l'empatia, ovvero riuscire a capire chi si ha davanti, cercando di cogliere tutte le sfaccettature della persona attraverso un semplice colloquio.

Secondo il gruppo, quindi, al momento non si può insegnare ad un robot l'empatia proprio per via della sua natura meccanica e tecnologica, e per questo il progetto di Bip si espande solo su quelle attività ripetitive e standardizzate che non richiedono capacità cognitive.

Anche per questa ragione, la società ritiene che non ci siano particolari rischi nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale nelle pratiche HR, se utilizzata come in questo modo a supporto del team, perché non vanno a sostituire la componente umana che invece valuta la sfera soft del candidato nel colloquio frontale o nelle varie behavioral interview.

Inoltre, secondo il l'HR senior specialist l'utilizzo di questi robot specifici non incontra la possibile resistenza al cambiamento dei manager consolidati, poiché i risultati del test vanno semplicemente a selezionare un range di candidati più idonei a ricoprire un determinato ruolo, ma non propongono all'impresa una scelta univoca, non incontrando quindi il giudizio delle persone.

Se infatti lo strumento desse un singolo nominativo, il ruolo del manager sarebbe minacciato, proprio perché non avrebbe più la facoltà di scelta del candidato migliore, invece, agendo solo nella fase di screening, lascia comunque al responsabile HR la possibilità di decidere chi è più idoneo ad entrare nell'organico aziendale, tenendo conto sia delle capacità e conoscenze possedute dal singolo, sia del suo fitting con gli altri collaboratori.

Tuttavia, se si dovesse pensare ad un possibile rischio dell'utilizzo dei RPA, avendo come riferimento il secondo strumento che valuta i candidati già presenti nel data-base aziendale, è che talvolta, si possono perdere o trascurare dei candidati che l'impresa in realtà possiede.

Più precisamente, se si ricercano delle parole chiave specifiche, queste per via dell'esattezza dello strumento, devono combaciare alla perfezione con quelle del profilo del candidato, sennò esso rischia di non venire estrapolato dalla lista e non risultare quindi nell'output.

Perciò, se nel profilo una competenza è scritta con una parola differente ma avente significato uguale a quello della ricerca, il robot non è in grado di percepirlo e quindi il candidato viene automaticamente scartato dallo strumento.

Tuttavia, a fronte di questo problema, il gruppo sta lavorando per migliorare la qualità del proprio gestionale e di riportare le conoscenze e competenze dei propri dipendenti tutte scritte allo stesso modo, in modo da evitare questi errori che il robot può compiere per via della sua natura precisa e tecnologica.

6.3.4 Come valutare l'efficienza dei RPA

Da quanto affermato in precedenza, si può notare come l'utilizzo di questi strumenti automatizzati garantisce all'impresa un grande vantaggio in termini di tempistiche, proprio perché lo scopo principale del robot è far risparmiare tempo prezioso all'impresa.

Al momento, tuttavia, lo strumento è ancora in fase di perfezionamento, quindi il gruppo non ha ancora ideato dei Key Performer Index specifici per i singoli strumenti, ma sta ancora cercando di capire tutti i suoi funzionamenti.

Nonostante ciò, è evidente che le misurazioni sullo strumento che possono essere implementate sono principalmente di due tipi:

- **Legate alle operazioni:** in questo caso si potrebbe valutare la maggiore produttività che il robot garantisce all'impresa, poiché mentre esso è impegnato nel discriminare le candidature, il team HR può concentrarsi nello svolgere altre operazioni più difficili o che richiedono maggiore comprensione.

Ne consegue che la produttività del team sarà sicuramente maggiore, poiché nello stesso istante di tempo le operazioni svolte sono più numerose, dal momento che la capacità del robot è sicuramente più alta rispetto a quella del singolo recruiter aziendale.

Un'altra valutazione che si potrebbe fare in merito alla natura operativa dello strumento è capire effettivamente a quanto ammonta il tasso di errore dello stesso, per valutare se è davvero conveniente utilizzare un robot nella fase di screening.

Si prevede che, per quanto possa accadere che un robot tralasci un candidato idoneo o non faccia una lista totalmente esatta dei candidati totali, il tasso di errore sarà sicuramente più basso rispetto a quello che si troverebbe se la stessa operazione fosse svolta da una persona fisica.

- **Legate al business:** da questo punto di vista invece si potrebbe capire se l'utilizzo del RPA effettivamente influisce positivamente sul core business dell'impresa e quindi su tutti gli indici che impattano su di esso.

Ad esempio potrebbe essere valutato il ROI dell'impresa, ovvero il ritorno sugli investimenti, intesi in questo caso come la progettazione del robot, e verificare se questo subisce un aumento nel tempo.

Inoltre, potrebbero essere anche valutati gli indici di costo per verificare se effettivamente l'investimento iniziale può essere coperto negli anni, e quelli temporali per capire se lo strumento genera davvero un risparmio di tempo al gruppo.

Al momento quindi, si può affermare che la società ha le idee chiare sul ramo che vuole indagare per verificare se effettivamente il robot risponde alle promesse, ma deve ancora definire bene gli strumenti di indagine.

Tuttavia è doveroso affermare che il progetto è stato implementato da poco, perciò è evidente che nel breve periodo il gruppo riuscirà ad identificare al meglio gli strumenti e gli indicatori più adatti per valutare l'efficacia e l'efficienza di questi robot process automation.

6.3.5 Il futuro secondo Bip

Secondo Bip, il piano principale per il futuro è continuare dal punto di vista dei servizi a migliorare ciò che viene proposto al cliente e saperlo modellare secondo le sue particolari esigenze.

Un punto di forza del gruppo infatti è proprio quello di non standardizzare i servizi offerti ma di garantire una perfetta aderenza tra ciò che essa offre e ciò che il cliente richiede, perciò la società si sta impegnando sempre più a garantire soluzioni su misura e sempre più innovative.

Infatti, il core business della società è quello di fornire servizi di successo, garantendo ai propri stakeholder la massima trasparenza e correttezza, nonché la facilità di esecuzione.

Dal punto di vista dei processi delle risorse umane, Bip ritiene innanzitutto che è necessario migliorare in primo luogo i propri processi interni, proprio perché grazie a questi nuovi strumenti si è rivoluzionato sia il carico di lavoro che le modalità di applicazione.

Tuttavia l'HR senior specialist non nega che appena trovata una quadra di riferimento efficace, proveranno a suggerire lo stesso servizio di RPA anche ai propri clienti, per massimizzare l'utilità dei loro servizi anche dal punto di vista delle risorse umane.

6.3.6 In sintesi

Sinteticamente, si può affermare che Bip è una società molto innovativa nel settore della consulenza, la quale garantisce ai propri clienti un servizio efficace ed efficiente, ma allo stesso tempo guidato dall'innovazione.

Il gruppo infatti è sempre molto attento ai cambiamenti del settore e cerca sempre di stare al passo con i tempi, proprio per non perdere quote di mercato e prestigio nel proprio mercato di riferimento.

Queste nuove metodologie che Bip sta utilizzando non fanno altro che confermare la capacità di adattamento della società e la sua voglia di emergere tra i concorrenti, al fine di vincere la guerra dei talenti che sta diventando sempre più agguerrita e più difficile da dominare.

Attraverso i RPA il gruppo è infatti stato in grado di implementare una nuova strategia di talent acquisition, con la quale sarà sempre più in grado di analizzare in breve tempo tutti i possibili candidati proposti dal robot a seguito delle candidature e contattare solamente quelli ritenuti più idonei per ricoprire lo specifico ruolo richiesto.

6.4 Il caso AON

Il gruppo AON è un broker di assicurazioni che svolge attività legata al mondo finanziario e assicurativo.

L'azienda è la branch italiana di Aon Plc, quartiere generale con sede a Londra, e si occupa principalmente di fornire servizi di consulenza dei rischi e delle risorse umane, offrendo un concreto supporto alle imprese nel controllo dei rischi aziendali, fondendo strategie di azione modellate sull'attività della azienda richiedente.

Il gruppo è leader a livello mondiale nel settore di riferimento, ed è presente in più di 120 paesi con 60.000 dipendenti.

Dal punto di vista nazionale, il gruppo è presente in Italia in 26 città e si avvale di oltre 1.600 dipendenti per fornire alle piccole e medie imprese, ai grandi Gruppi industriali e finanziari e anche agli Enti Pubblici soluzioni su misura per una adeguata gestione dei rischi e non solo.

In merito al servizio offerto, Aon propone un servizio personalizzato alla tipologia di cliente cui si rapporta, il quale può spaziare tra numero di settori anche diversi tra loro, tra cui quello finanziario, alimentare, automotive, chimico e farmaceutico, energia e petrolchimico, pubblica amministrazione e sanità, grande distribuzione, marittimo e trasporti.

Questo avviene perché la società ha una piena e completa conoscenza dei mercati locali che, unita alla peculiarità dei programmi definiti e il coordinamento internazionale consente di offrire la massima assistenza alle aziende di ogni settore e dimensione in tutti i paesi del mondo.

In particolare, Aon fornisce un servizio di eccellenza ai clienti che comprendono le grandi imprese multifunzionali, sia estere che italiane, le principali istituzioni finanziarie, gli Enti Pubblici e privati.

Ciò che Aon vuole offrire ai clienti è quindi un servizio innovativo che non solo crei valore per la società offerente, ma che implichi una vera e propria unione, traduzione letterale del nome dell'impresa, con l'azienda cui si rivolge.



Figura 24: Logo AON

Questo perché i principali valori²² cui aspira Aon, e che cerca di trasmettere in tutto l'organico aziendale sono:

- Integrità in ogni azione promossa dall'impresa ed eseguita al suo interno;
- Orientamento verso il Cliente attraverso la comprensione delle sue esigenze, l'ascolto attento e lo sviluppo di soluzioni che non solo siano all'altezza delle sue aspettative, ma che in certi casi siano anche in grado di superarle;
- Lavoro di squadra utilizzando l'esperienza e la conoscenza di tutti i colleghi per reperire le migliori soluzioni possibili a seconda del caso da analizzare e risolvere;
- Attitudine al cambiamento prendendo come riferimento oltre alla capacità di adattamento di ciascuna persona la flessibilità dell'intera organizzazione;
- Attenzione e gestione prudente del patrimonio dell'azienda;
- Libertà d'iniziativa e responsabilità nello sfidare lo status quo e favorire così l'innovazione e la creatività, la crescita personale e del gruppo;
- Massimizzazione del potenziale individuale nel rispetto dei meriti di ciascuno, con lo scopo di creare un team coeso capace di risolvere tutti gli ostacoli;
- Rispetto e utilizzo della diversità di colleghi e fornitori. Per Aon la diversità infatti non è un problema, ma anzi un vero punto di forza che contribuisce a rendere l'impresa sempre più presente nel globale, per via delle diverse conoscenze dei propri dipendenti;
- Ascolto attento e comprensione dei Clienti e colleghi per meglio capire le loro necessità ponendosi dal loro punto di vista ed essere quindi più empatici;
- Adozione delle migliori soluzioni, massimizzando e utilizzando tutto il capitale intellettuale presente nel gruppo, creando dei team diversificati ma allo stesso tempo sempre più efficaci ed efficienti;
- Attitudine mentale positiva, attraverso la quale tutti coloro che fanno parte del gruppo possono realizzare qualsiasi cosa si propongano di fare, nei limiti e nel rispetto delle norme

²² I valori del Gruppo AON, oltre ad essere stati reperiti dall'intervista svolta il giorno 11 Maggio 2020 al responsabile HR con competenze in talent acquisition Giordano Calvaresi, sono stati reperiti anche nella pagina web ufficiale del gruppo.

Questi elementi, in particolare le soft skills orientate al rapporto con gli altri, caratterizzano l'operato del gruppo e lo hanno portato a ricoprire ad oggi una posizione di rilievo nel settore e nel mondo, tale per cui esso è considerato un vero leader nazionale e globale.

Prendendo quindi come riferimento la branca italiana e ciò che ci si è prefissati da analizzare, ovvero la ricerca di talenti, all'interno di AON l'attività legata alla ricerca e selezione del personale, ovvero alla talent acquisition, comprende in primis stesura di una job description, ovvero un annuncio di lavoro sui canali più idonei preferiti dall'azienda come social media o la semplice candidatura sul sito web, fino ad effettuare screening dei curricula, per poi passare ai colloqui frontali che permetteranno al responsabile HR di proporre la scelta del candidato ritenuto più idoneo.

Tuttavia, con l'innovazione tecnologica e il cambiamento del contesto di riferimento, l'azienda ha deciso di migliorare la propria tecnica di ricerca del personale, continuando ad utilizzare i classici strumenti di selezione e reclutamento, ma introducendo allo stesso tempo una nuova metodologia di screening del candidato, guidata dall'intelligenza artificiale.

6.4.1 La propensione all'intelligenza artificiale

Il gruppo Aon ha sempre svolto la propria ricerca dei talenti attraverso un processo che non comportava alcun tipo di tecnologia innovativa.

Il processo di selezione quindi è sempre stato puramente tradizionale in cui in primo luogo il candidato mandava il suo curriculum vitae in risposta ad un annuncio sulle più diffuse piattaforme online come linkedin, almalaurea, monster, o attraverso la propria università qualora si trattasse di uno studente e/o laureato.

Una volta ricevuto il curriculum, il responsabile delle risorse umane effettuava lo screening dei curricula ricevuti e, dopo aver scelto il range di candidati ideali, richiedeva un'intervista telefonica e solo come ultimo step veniva organizzato un colloquio in sede con le risorse più idonee.

Tuttavia, con l'aumentare della grandezza dell'impresa e quindi delle posizioni disponibili, Aon si è resa conto che il tempo dedicato alla attività di screening era sempre maggiore,

motivo per cui il manager molto spesso era impegnato nella selezione del personale anziché occuparsi di tematiche altresì rilevanti ma meno ripetitive e frequenti.

Quindi, per far sì che il responsabile HR e il suo team fosse meno occupato in attività poco rilevanti il gruppo ha deciso di acquisire nell'ultimo periodo una società che si occupa di assessment, la quale è in grado di formulare test di valutazione predittivi del personale che l'azienda ha deciso di utilizzare dapprima internamente e, solo una volta osservati i risultati, sarà venduta ai maggiori clienti.

Lo strumento predittivo al momento è stato solo sperimentato via demo all'interno del gruppo, anche se tuttavia, vista la positività dei risultati si ritiene che entro l'anno corrente sarà utilizzato da tutti gli stabilimenti Aon nel mondo e sarà sicuramente venduto alle maggiori imprese cui il gruppo si rivolge.

In particolare il software su cui si basa lo strumento permette di proporre al candidato un test che è di norma suddiviso in due parti:

1. La prima parte consiste in dei quiz di logica o di matematica, che hanno lo scopo di analizzare le capacità analitiche del singolo nonché quelle di ragionamento.

Nel quiz di logica infatti, la risposta corretta è univoca, perciò al candidato verrà attribuito un punteggio maggiore in base al numero corretto di risposte ai suddetti quiz.

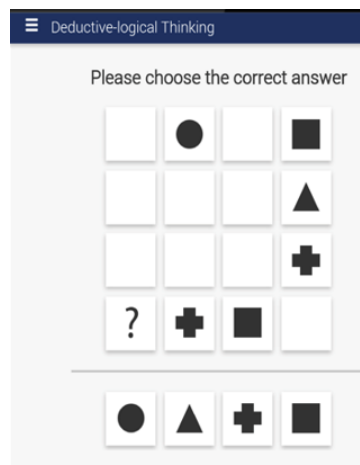


Figura 25: esempio quiz di logica

Il test condotto da questo strumento guarda solo le caratteristiche oggettive del candidato più che il pensiero soggettivo del singolo, e nel caso specifico la predittività consiste nel fatto che tramite ciò che è stato sperimentato nel presente, si capisce cosa potrà fare quella persona in futuro nella azienda, se possiede a esempio un profilo leader piuttosto che follower oppure se è una persona portata all'azione piuttosto che alla reazione o alla passività.

Ad esempio, se l'impresa necessita di un nuovo sviluppatore del business, non andrà a cercarlo su coloro che hanno risposto in modo errato ai quiz di logica o matematici, perché ciò implica che quella persona non è in grado di ragionare in modo analitico o sistemico.

Al contrario se il gruppo avrà bisogno di un moderatore o di un team leader, andrà sicuramente ad assumere un candidato che ha dimostrato ottime capacità relazionali e sociali, quindi che avrà ottenuto un buon punteggio alla seconda parte del test, trascurando in un primo momento le risposte al quiz di logica.

In merito all'utilità di questo test, il gruppo ha deciso di inserirlo nella fase pre-screening, ovvero prima di un possibile colloquio frontale; in particolare a seguito della risposta della persona all'annuncio di lavoro in cui essa manda il CV, se il responsabile HR valuta che il curriculum è idoneo, manda tramite mail il link di accesso al test e, dopo aver visto i risultati decide se proseguire o meno al colloquio.

Ciò che emerge quindi è che al momento, il test utilizzato da Aon non ha la capacità di discriminare le candidature in modo autonomo, ma è comunque in grado di elaborare autonomamente i dati inseriti e generare un risultato facilmente confrontabile con gli altri, in modo da agevolare il lavoro del recruiter che non dovrà leggere le singole risposte ai test, in particolar modo quelli motivazionali di ciascun candidato, per capire se effettivamente esso è idoneo o meno.

Ciò che realmente accade è che, tramite le risposte inviate dal candidato, il test riesce ad elaborare autonomamente un profilo e allo stesso tempo attribuire un punteggio alla persona fisica, in modo da rendere subito visibile chi sono i candidati migliori a seconda del ruolo da ricoprire.

Con questo strumento, il manager quindi può decidere di concludere la conoscenza molto prima rispetto al processo tradizionale, se questo non risulta idoneo alla posizione da

ricoprire, e quindi di continuare il processo di selezione sono con le persone che possiedono le skills giuste.

Ovviamente, è essenziale dire che chi deve leggere i test dei vari candidati, deve essere messo in condizioni tali per poter leggere i risultati e capire se quella determinata persona può continuare il suo percorso di assunzione, perciò questo strumento dispone anche di un portale software che viene utilizzato dal manager o dal recruiter nel quale egli visualizza solamente l'output del test e non tutte le singole risposte.

In particolare l'output del test presenta i seguenti punti:

Area di competenza	Competenza	Definizione
competenze relative ai compiti	Iniziativa	agisce di sua iniziativa; muove le cose in avanti e accetta la responsabilità per il risultato
	Orientamento al risultato	si concentra sul raggiungimento dei risultati; riconosce potenziali rischi e considera gli effetti finanziari delle proprie attività
	Abilità concettuali e analitiche	comprende e analizza questioni complesse e problemi velocemente; valuta le cose in modo appropriato, realistico e bilanciato
	Approccio sistematico	approccia i compiti in modo sistematico; pianifica chiaramente le priorità e usa le risorse in modo efficiente
	Affidabilità	è una persona affidabile e coscienziosa; segue le regole e gli accordi; mantiene le promesse
competenze interpersonali	Reti di rapporti	forma una rete di contatti e relazioni che usa effettivamente per raggiungere gli obiettivi
	Persuasione	comunica in modo chiaro, preciso e strutturato; emerge come una persona persuasiva e autentica; presenta in modo efficace
	Lavoro di gruppo	lavora in modo efficace con altri; condivide conoscenza, esperienza e informazione con gli altri; supporta gli altri nel raggiungimento di obiettivi comuni
	Orientamento al servizio	comprende i bisogni degli altri e risponde ai loro desideri flessibilmente; sviluppa soluzioni adeguate e orientate alla domanda; è una persona cooperativa e cortese
	Gestione del conflitto	riconosce prontamente i conflitti; affronta i conflitti apertamente e li risolve in modo costruttivo; espone le proprie opinioni in modo chiaro e aperto, anche se potrebbe seguire un esito negativo

Figura 27: modello delle competenze. Il candidato viene collocato nei vari livelli per capire la sua personalità

	Views	Definizione
Obiettivi	Sfida professionale	Preferisce lavori che stimolino le abilità individuali; vorrebbe poter utilizzare conoscenze o capacità specialistiche; preferisce un ambiente di lavoro che richieda apprendimento costante ed iniziativa rispetto all'approfondimento delle cose.
	Riconoscimento della performance	Vorrebbe ricevere un riconoscimento personale per il raggiungimento di risultati particolari; considera importante che azioni con un risultato positivo siano riconosciute e apprezzate.
	Riconoscimento economico	Preferisce una retribuzione commisurata o adeguata alla performance; considera importante che il lavoro extra sia riconosciuto dal punto di vista economico.
	Sicurezza	Considera importante che l'azienda contribuisca al fatto che i dipendenti possano guardare al futuro con ottimismo e sentirsi tutelati e sicuri; apprezza la sicurezza del luogo di lavoro.
	Lavorare divertendosi	Preferisce un'atmosfera di lavoro rilassata e divertente; considera importante che, nonostante la serietà dei compiti, si possa avere la giusta dose di divertimento.
	Identificazione	Vorrebbe poter essere entusiasta del lavoro e avere la sensazione che esso abbia uno scopo; considera importante che si possa essere fieri di quello che si fa e perciò dà sempre il meglio di sé.
	Armonia	Apprezza un'atmosfera di lavoro armoniosa; vorrebbe evitare le liti e le discussioni; considera importante il sentimento di solidarietà.
Relazioni	Onestà	Considera importante che le persone comunichino apertamente tra di loro e che quindi ci si assicuri che tutti ricevano le informazioni rilevanti; non ama il fatto che possano circolare delle voci.
	Collaborazione	Preferisce un clima di collaborazione; apprezza l'appoggio spontaneo da parte degli altri quando ve ne sia la necessità; preferirebbe che le persone mettessero da parte gli interessi personali per il beneficio degli altri.
	Integrità	Considera importante che gli obiettivi vengano perseguiti, sostenuti con convinzione e che si aderisca a principi etici chiari; apprezza le relazioni di fiducia reciproca.
	Equità	Preferirebbe che le persone all'interno dell'azienda venissero trattate sempre in modo giusto e rispettoso; considera importante che le debolezze individuali siano prese in considerazione.
	Gerarchia	Preferisce una chiara organizzazione gerarchica delle responsabilità all'interno dell'azienda; considera importante che nell'azienda ci siano delle figure che ne determinino in modo chiaro l'orientamento.
Ambiente	Strutturazione	Considera importante che tutti sappiano sempre esattamente cosa si deve fare e che si evitino incertezze circa i compiti e le sequenze operative.
	Velocità del cambiamento	Apprezza quando molte cose all'interno dell'azienda cambiano velocemente; considera importante che sequenze complicate o approcci antiquati vengano modificati rapidamente attraverso l'adozione di misure adeguate.
	Opportunità di sviluppo	Considera importante che si dia abbastanza spazio allo sviluppo personale e professionale e vorrebbe avere sufficienti opportunità di migliorare le sue capacità professionali.
	Assenza di stress	Preferirebbe che le attività non venissero percepite come uno stress eccessivo; considera importante che il lavoro possa essere completato nel tempo a disposizione e che non si presentino richieste eccessive.
	Possibilità di esercitare un'influenza	Apprezza il fatto che si accoglia positivamente l'iniziativa personale e che si incoraggi la propensione alle decisioni autonome; non apprezzerrebbe il fatto di dover chiedere un'autorizzazione per ogni cosa.
	Ambiente di lavoro	Preferisce ambienti e postazioni di lavoro ben organizzati; apprezza postazioni di lavoro piacevoli e funzionali.
	Coerenza	Margine di differenziazione del profilo rispetto a quello di altri soggetti che hanno completato lo stesso questionario.

Figura 28: modello della motivazione e dei valori. Ragionamento analogo al precedente

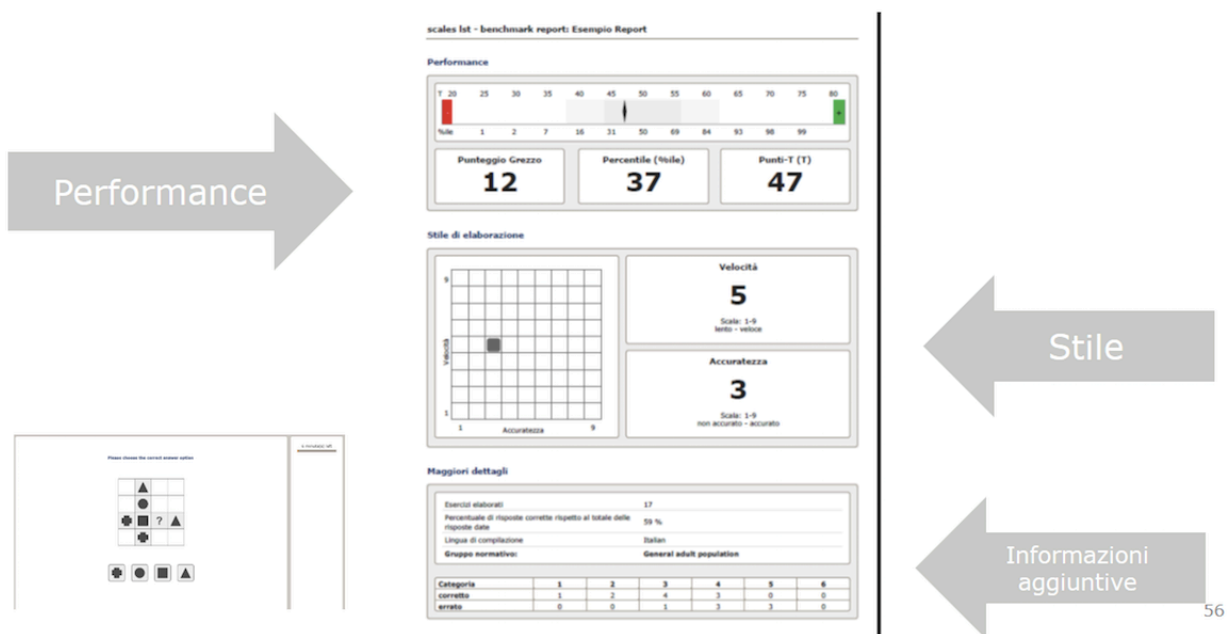


Figura 29: punteggio del test e stile di compilazione. A ciascun candidato viene assegnato un punteggio in base alle performance e allo stile di compilazione. Vengono inoltre inserite informazioni aggiuntive circa il gruppo normativo del candidato.

Avendo evidenziato quindi una maggiore comprensione del test, si può affermare che lo strumento quindi è utilizzato come un supporto del processo di talent acquisition, ma non si sostituisce ad esso, informazione essenziale da considerare poiché implica che l'impresa, nonostante sia cosciente dei vantaggi che può portare l'intelligenza artificiale, non si sente ancora pronta a sostituirla al capitale umano, proprio perché non la identifica come tale.

Tuttavia, l'impresa è consapevole che questa strumentazione non si affida totalmente all'artificial intelligence, proprio perché il test al momento non è in grado di discriminare le candidature, ma ritiene fortemente che questo sia un primo passo verso l'evoluzione, proprio perché il test non è una semplice diversificazione della metodologia, da colloquio frontale a online, ma è comunque in grado di elaborare dei dati in modo autonomo.

Infine, il gruppo si sta già adoperando per rendere questo processo di screening totalmente artificiale, cercando di convertire il test in un robot process automation, proprio per far sì che questa parte del recruiting venga svolta in modo totalmente autonomo dallo strumento.

6.4.2 I benefici percepiti

Da quanto enunciato nel paragrafo precedente si evince che grazie all'innovazione e all'utilizzo dell'intelligenza artificiale per compiere un primo screening dei candidati, è cambiato il processo di selezione del personale.

Ciò ovviamente rappresenta un punto di forza dell'impresa perché grazie al test, il manager è in grado di occuparsi di altre attività meno ripetitive e più importanti rispetto alla semplice visualizzazione di curriculum che potrebbero rivelarsi non interessanti per il ruolo o la mansione da ricoprire.

Tuttavia, è da tenere in considerazione che il test, prima di essere operativo viene tarato su dei canoni stabiliti a priori dal direttore delle risorse umane che possono essere modificati di volta in volta a seconda della posizione da occupare e dalle necessità dell'impresa, in modo da poter avere sempre un piano di selezione aggiornato in tempo reale coerente con i bisogni del gruppo.

Per via dello strumento, il manager quindi subentra nel processo di selezione solo in un secondo momento, poiché si liberano di peso le attività da compiere e quindi la persona

fisica sarà abilitata a svolgere altri compiti nello stesso frangente di tempo che non possono essere eseguiti dalla macchina e che richiedono una maggiore attenzione nonché una maggiore abilità.

Dunque, come evidenziato anche nella sezione teorica, lo strumento predittivo utilizzato da Aon è in grado di ridurre le tempistiche dell'iter di assunzione, consentendo all'impresa di raggiungere ottimi risultati in un periodo di tempo più breve, portando anche l'impresa in una posizione di rilievo nel lungo periodo, proprio per il fatto che i talenti più capaci vengono subito individuati dalla macchina, e quindi si hanno più possibilità di assunzione degli stessi rispetto ai concorrenti.

Inoltre, grazie all'utilizzo di questa tecnologia, si nota in Aon una riduzione del carico di lavoro per i selezionatori/recruiter perché lo strumento, fungendo da filtro, abbatte il numero di candidati da intervistare, ottimizzando le tempistiche di tutte le altre funzioni HR, poiché, mentre esso seleziona i migliori talenti, le persone possono occuparsi di altro.

Infatti, il numero prima dello screening online dei candidati generalmente è molto alto, perciò se la scansione dovesse essere fatta dal manager, il tempo richiesto sarebbe davvero molto; con questa tecnologia invece il numero dei candidati si riduce notevolmente, e quindi i colloqui vis a vis da svolgere saranno nettamente inferiori, perciò il lavoro che i selezionatori si troveranno a fare sarà più semplice, poiché i candidati hanno già superato il primo step del processo, e più veloce poiché il loro numero sarà più basso.

Infine, un ultimo vantaggio considerevole da esaminare, è l'aumento del grado di innovazione tecnologica aziendale grazie all'utilizzo degli strumenti predittivi, perché possedere un alto grado di modernizzazione dell'impresa non solo garantisce ad essa una buona posizione nel settore, ma anche invoglia i talenti più giovani a candidarsi per quella realtà specifica.

Infatti, soprattutto in questo periodo in cui si è notato un forte cambio generazionale e la differenza tra i candidati è notevole, come si è giustificato nei precedenti capitoli, un'impresa che garantisce ai propri dipendenti un alto grado di tecnologia e innovazione è sicuramente più attrattiva rispetto a un'impresa analoga che non presenta queste caratteristiche, in particolar modo verso chi è sempre stato abituato alle tecnologie e a ciò cui esse si rivolgono.

Dunque, i benefici dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale sono molteplici secondo il responsabile della talent acquisition in Aon, tuttavia essi saranno visualizzati nel lungo periodo, poiché lo strumento, essendo analitico, ha bisogno di essere tarato per poter funzionare al meglio, e ciò richiede non solo la presenza di una persona fisica che lo conosca e lo sappia implementare, ma anche di costi che riescano a supportare il carattere innovativo di tutto il processo.

A favore di quanto appena affermato, si ritiene opportuno considerare anche i rischi percepiti da Aon, i quali sono principalmente associati all'utilizzo di questi strumenti e al contesto macroeconomico in cui si trovano le imprese in questo periodo.

6.4.3 I rischi nell'utilizzo dell'AI

L'utilizzo degli strumenti predittivi e dell'intelligenza artificiale, oltre a garantire benefici all'impresa, spesso può comportare anche degli svantaggi che possono compromettere la realtà in cui essa opera.

Se si considerano i costi di implementazione e aggiornamento degli strumenti predittivi, è evidente che al momento il quadro economico non permette a tutte le aziende di poter adottare questa metodologia, perciò solo le imprese grandi che poggiano su basi solide e possiedono un gran patrimonio possono adottare questi sistemi.

Tuttavia, secondo il punto di vista del responsabile HR di Aon, il fatto che l'utilizzo dell'intelligenza artificiale sia una pratica costosa non è un fattore discriminante, proprio perché il servizio offerto da questa tecnologia va ad equiparare i costi sostenuti nel tempo.

In particolare, il fatto che il test utilizzato permetta di risparmiare tempo, dall'impresa viene concepito come un costo non sostenuto, proprio perché si va ad eliminare una parte del processo di selezione e perciò questo recupero viene visto in modo più positivo e va a mediare il prezzo del servizio in sé.

In merito agli aspetti negativi dell'utilizzo dei sistemi dotati di AI, secondo Aon questi non sono tangibili o facilmente misurabili, perché dipendono molto dal contesto di riferimento in cui il gruppo opera.

In primis se si fa riferimento al mondo macroeconomico in cui la società è inserita, secondo Aon ciò che blocca l'utilizzo delle nuove tecnologie è la resistenza al cambiamento che caratterizza i manager di oggi.

In particolare, le imprese hanno sempre una sorta di sospetto verso ciò che è nuovo e che implica una modifica delle dinamiche aziendali, proprio perché essi hanno insita la paura del fallimento.

Un cambiamento dello status quo, infatti, che fino a questo momento non ha dato alcun tipo di problema alle imprese del settore potrebbe infatti comportare dei rischi che al momento le imprese non si sentono in grado di correre, e perciò molto spesso i responsabili delle risorse umane sono restii a modificare le loro abitudini che fino ad adesso hanno portato risultati, anche se il cambiamento spesso può portare a una migliore strategia, a un miglioramento dei processi e a un risparmio di risorse, come nel caso del gruppo Aon.

Dal punto di vista microeconomico, invece, c'è da considerare che i risultati ottenuti dal test sono sì oggettivi, e perciò privi di fattori discriminatori o di preferenze, ma dipendono allo stesso tempo dal contesto in cui sono ottenuti.

Ad esempio, le domande nel colloquio vis a vis, al momento posso spiazzare un candidato e dimostrare delle caratteristiche che tramite un test virtuale non sono immediatamente visibili.

Le performance test online e offline, ovvero con e senza intelligenza artificiale possono essere diverse, quindi è necessario capire se lo strumento predice davvero qualcosa o se i risultati sono attendibili, poiché tramite lo strumento online si possono dare alcune tipologie di risposte, mentre di persona si notano tutte quelle altre caratteristiche che potrebbero dimostrare un comportamento diverso della stessa persona sottoposta allo stesso tipo di colloquio.

Ad esempio, online una persona potrebbe dimostrare di avere delle caratteristiche che poi nella realtà non si rispecchiano tali, perciò i risultati ottenuti potrebbero essere contraddittori.

Allo scopo di evitare queste discrepanze Aon ha deciso di effettuare dapprima delle prove concrete attraverso una demo, ovvero una prova in sede, prima di utilizzare il test durante il processo di selezione del personale.

Inoltre, soprattutto nei neolaureati e quindi nei profili junior non è possibile giudicare la persona esclusivamente con l'intelligenza artificiale, perché il singolo potrebbe presentare delle lacune nella parte logica del test o in quella di calcolo, ma potrebbe avere un lato relazionale che ha del potenziale rispetto a qualcuno che possiede molte conoscenze ma manca di professionalità.

In questo caso solo la persona fisica, ovvero il recruiter potrebbe modificare questa apparenza e "vendere" al manager di riferimento la persona nel modo giusto, perché magari non possiede caratteristiche brillanti ma può dare qualcosa al team che manca.

Infine, un ultimo rischio che potrebbe provocare l'utilizzo degli strumenti predittivi è la perdita di quell'approccio relazionale che si ha quando il colloquio viene effettuato con una persona fisica, e ciò è essenziale in tutti i contesti lavorativi, soprattutto in ambito risorse umane.

Questo perché la maggior parte dei lavori, esclusi quelli di programmazione e di carattere altamente tecnologico, non si svolgono a casa da soli, ma è richiesta collaborazione, capacità di ascolto e soprattutto di team, e ciò può andare perso nel tempo se si utilizza l'intelligenza artificiale.

Il confronto diretto infatti fa emergere attitudini e comportamenti che online non emergerebbero e, se si sottopone la persona ad caso pratico piuttosto che ad un caso al computer è visibile subito chi parla sopra altri, chi è egoista, chi è competitivo o chi è empatico, perciò i risultati sono visibili più facilmente.

Questi sono i principali rischi concepiti dal gruppo Aon, anche se, ribadendo che questi strumenti sono utilizzati solamente a supporto del team HR, sono facilmente evitabili o risolvibili nel breve periodo, proprio perché ciò che non viene visualizzato attraverso la macchina, viene poi rivisto nel colloquio frontale con il manager del settore e con il responsabile delle risorse umane.

6.4.4 La misurazione di costi e benefici

Dopo aver enunciato i costi e i benefici dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale si è pensato di capire quali sono i KPI utilizzati del gruppo per verificare se effettivamente il software risponde alle aspettative.

In particolare per capire l'effettivo beneficio del test si è pensato di confrontare gli stessi indici di performance con e senza strumento, in modo da avere subito chiaro se il miglioramento è tangibile.

Generalmente le misurazioni che si utilizzano per capire i vantaggi dello strumento predittivo sono essenzialmente due:

1. La durata dell'iter di selezione, ovvero il lasso di tempo in giorni da quando l'impresa riceve il curriculum vitae del candidato a quando avviene il primo colloquio oppure a quando questo viene assunto dall'impresa.

In questo caso i tempi si accelerano con lo strumento, perché si possiedono già le informazioni di base sul candidato, perciò si passa alla fase successiva del processo, effettuando il colloquio direttamente col manager di riferimento senza prima fare un colloquio frontale solamente con il responsabile HR.

2. Il secondo KPI secondo Aon è il più importante poiché è oggettivo e numerico. Esso consiste nel rapportare gli assunti ai CV ricevuti (ovvero ai candidati). Con questo indice si considera quindi il punto di partenza e di arrivo del processo di selezione, proprio per verificare se grazie al test si ottengono benefici.

In particolare, utilizzando un software che ottimizza le persone da considerare dovrebbe esserci un miglioramento della qualità degli intervistati e quindi un aumento del rapporto.

Il gruppo Aon, è quindi riuscito a decifrare le modalità di misurazione dei vantaggi offerti dal servizio innovativo, e ciò rappresenta un punto di forza dell'impresa perché, qualora attraverso questi indici si noti un decremento o un peggioramento della situazione a livello di selezione del personale, l'impresa potrà facilmente decifrare il problema che sussiste e risolverlo nel breve termine, al fine di non compromettere la realtà aziendale.

Inoltre, la società è riuscita ad individuare degli indicatori di performance ben precisi, che rappresentano attraverso un dato numerico tutto il processo di assunzione del personale, il quale è prettamente qualitativo, perciò questo è da considerarsi un altro punto di forza che caratterizza Aon.

6.4.5 Le prospettive future dell'AI

In merito a quanto affermato, si può quindi dire che le prospettive future dell'utilizzo di questo test sono molto propositive poiché nel gruppo, come è già stato affermato, si pensa di continuare con l'utilizzo dell'intelligenza artificiale non solo nel processo di screening rendendolo totalmente automatico grazie all'introduzione del sistema di discriminazione delle candidature, ma anche nelle altre fasi dell'iter di assunzione cui la formazione o l'onboarding, proprio per rendere ancora più veloce il processo e consentire al manager di occuparsi sono delle casistiche più importanti o di problematiche specifiche.

Con l'intelligenza artificiale e lo strumento predittivo, si vorranno quindi valutare anche i dipendenti già presenti in azienda al fine di unificare l'organico aziendale e la forza lavoro dell'impresa, con lo scopo di capire anche la possibile evoluzione dei percorsi di carriera di chi già fa parte dell'impresa.

Tuttavia, sebbene il gruppo sia molto positivamente orientato all'utilizzo sempre più massiccio dell'intelligenza artificiale, la considera come uno strumento a supporto che non potrà mai sostituire la componente più emotiva e le reazioni fisiologiche che si hanno tra le persone, perché lo strumento non può sostituire le valutazioni del recruiter, dal momento che agisce secondo regole ben precise.

In conclusione, il responsabile HR afferma che ciò appena affermato non pregiudica che ciò un domani potrebbe non essere più vero, e che l'artificial intelligence possa diventare una valida sostituzione al capitale umano.

6.4.6 In sintesi

Da quanto enunciato in questo capitolo si può affermare che il gruppo Aon, sebbene non utilizzi tutto ciò che l'intelligenza artificiale propone alle imprese come ad esempio gamification, chatbot o colloqui virtuali, si può considerare un'impresa molto innovativa nel suo settore, perché è stata in grado di evolversi e adattarsi al contesto di riferimento.

Infatti, grazie all'utilizzo del test basato su un primo approccio all'intelligenza artificiale, il gruppo è riuscito a stare al passo con le tempistiche e con l'ambiente macroeconomico che sta sempre più evolvendosi verso la digitalizzazione dei processi, consentendo all'impresa non solo di rimanere in auge nel proprio settore di riferimento, ma anche di diventarne un leader a livello nazionale e globale.

Ciò non toglie che l'impresa, dopo aver utilizzato e capito tutte le dinamiche relative al software predittivo, sia anche disposta a venderlo ai propri clienti cui svolge già dei servizi, con lo scopo di semplificare anche a loro il processo di selezione HR, dimostrando ancora una volta come tutte le attività che essa compie internamente siano comunque destinate al consumatore finale, come previsto dal core business aziendale.

6.5 I casi Randstad e Boston Consulting Group

I seguenti casi fanno riferimento ad aziende che, nonostante siano a conoscenza dei benefici dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale, non la utilizzano nei loro processi di talent acquisition.

Tuttavia, si è pensato comunque di citarli brevemente nell'elaborato, per dimostrare come, sebbene l'AI sia una pratica innovativa e per alcune imprese una condizione necessaria per rimanere nel settore, altre imprese invece hanno deciso di non utilizzarla per il momento nelle proprie pratiche HR.

In particolare si è considerato Randstad Group²³, una multinazionale olandese che ha come core business la somministrazione di lavoro.

Attraverso essa, l'impresa assumere persone da inserire nei progetti aziendali per conto di altre imprese, occupandosi totalmente delle pratiche amministrative e burocratiche come colloquio, assunzione, stipendio e contributi, ottenendo come controparte un rimborso spese del servizio e una percentuale di guadagno.



Figura 30: Logo Randstad

L'azienda cliente in questo caso, non solo ha la facoltà di aumentare la propria forza lavoro per un tempo determinato, ma ha anche maggiori convenzioni a livello economico e maggiore sgravio fiscale.

Randstad professional, una branca specifica dell'impresa, cerca invece profili quotati e figure permanenti per conto dell'azienda cliente, la quale in questo caso assumerà in prima persona il candidato più idoneo, dopo aver visionato in media 5/6 candidati differenti.

Per quanto riguarda i processi interni, a livello HR Randstad ricerca il personale più qualificato attraverso i maggiori social media professionali o tramite sito web aziendale e, veicolando le candidature ricevute al manager di riferimento.

²³ La presente intervista è stata effettuata il giorno 21 Maggio 2020 ad Elisabetta Pedone, Financial Senior Consultant Presso Randstad Group.

In questa fase, tutti i profili sono visualizzati dal team HR senza alcuna distinzione in modo totalmente manuale, per evitare i possibili rischi di perdita di dati che si potrebbero invece avere con uno strumento automatizzato.

Inoltre, a livello di colloquio, il gruppo preferisce che sia un manager HR a valutare la persona e non uno strumento, prediligendo quindi i colloqui vis a vis anche a distanza mediante l'utilizzo di piattaforme online adibite a ciò.

L'impresa quindi, nonostante sia a conoscenza dei vantaggi che potrebbero sorgere utilizzando l'intelligenza artificiale, ha comunque deciso di non utilizzarla nel processo di talent acquisition, sia perché a livello di concorrenti diretti questa pratica non è molto diffusa, sia perché utilizzando una ricerca tramite parole chiave, basta un semplice cambiamento di concetto per perdere un candidato importante.

In merito invece alle analisi predittive, Randstad svolge questa tipologia solamente tramite analisi interne e non esterne, utilizzando il proprio gestionale.

Generalmente queste analisi servono per generare dei KPI qualificati e sostenuti da dati qualora l'impresa stesse cercando un nuovo partner cui stipulare un nuovo contratto di somministrazione di lavoro.

In particolare, quando Randstad incontra un determinato cliente che può diventare partner commerciale, inserisce nel proprio gestionale il numero di colloqui eseguiti in impresa, il numero delle visite commerciali effettuate ed eventualmente il possibile contratto di somministrazione.

Successivamente, mensilmente vengono effettuati dei vari check nel gestionale per verificare quanti colloqui o quante visite in media è necessario organizzare affinché il contratto venga concluso.

Tuttavia queste analisi come affermato non sono funzionali al processo di talent acquisition dei candidati, ma sono solamente utili all'impresa nel ricercare aziende con cui stipulare un contratto.

A favore di questo è possibile affermare che il gruppo Randstad non utilizza l'intelligenza artificiale per le pratiche HR, poiché non possiede l'elemento del machine learning e non attua una discriminazione delle candidature automatica in fase screening, ma preferisce, per via del proprio core business, intervistare personalmente tutti i possibili candidati, in modo da garantire un servizio più preciso ed efficiente.

Per quanto invece riguarda Boston Consulting Group ²⁴ , abbreviata in BCG, si tratta di una multinazionale statunitense di consulenza strategica con 90 uffici in 50 paesi, fondata nel 1963.

L'azienda collabora con i leader del mondo business e della società, offrendo ai clienti soluzioni personalizzate di alto livello, per aiutarli ad affrontare le loro sfide più importanti e apportare i cambiamenti necessari per ottenere un vantaggio competitivo

nel tempo, non solo consentendo la crescita delle organizzazioni ma guidando anche l'impatto sui profitti.

I team globali e diversificati di BCG apportano infatti ampie competenze industriali, funzionali e una gamma di prospettive per innescare il cambiamento attraverso una consulenza gestionale all'avanguardia, oltre ad occuparsi di data science, tecnologia e design, iniziative digitali e business purpose.

Per quanto concerne il settore delle risorse umane, la società al momento non utilizza l'intelligenza artificiale per il processo di talent acquisition o per altre questioni riguardanti i processi HR, per una scelta fortemente legata al proprio core business, ovvero la consulenza.

Questo perché Boston Consulting Group vede il processo di recruiting come la fase di "produzione" all'interno dell'impresa per via della propria attività, e crede quindi che essa al momento non possa essere svolta da meccanismi di machine learning dotati di intelligenza.

I percorsi di selezione sono mirati e precisi, perciò l'azienda ritiene che la fase di screening del personale, elemento che si presta più maggiormente all'automatizzazione, debba essere svolta da persone fisiche sia per motivi di business sia per garantire una maggiore attenzione nell'analisi degli obiettivi utilizzando invece un accordo di tipo quadro.

Tuttavia, l'impresa è cosciente dell'esistenza di strumenti che potrebbero semplificare il lavoro del recruiter definendo ad esempio il potenziale match tra il curriculum vitae del



Figura 31: logo BCG

²⁴ Le informazioni sono state reperite nell'intervista del 20 Maggio 2020, con Christian Guerrini, HR sourcing and recruiting manager e Greta Maldini, recruiting specialist digitalist presso BCG.

candidato e la posizione da ricoprire attraverso l'utilizzo di parole chiave, anche se tuttavia ritiene che al momento sia troppo presto attuarli all'interno della propria impresa.

Questa scelta, è anche stata motivata dal fatto che, secondo l'ottica di BCG, il mondo HR ha bisogno ancora di digitalizzarsi e di rendere più semplici e immediate tutte quelle attività operative e meccaniche che al momento sono svolte dalla persona fisica prima di inserire nei processi l'elemento del machine learning.

In merito alla digitalizzazione, infatti, l'azienda attua dei meccanismi di semplificazione dei processi, riducendo le attività operative e meccaniche, in modo da liberare l'attenzione del manager che può invece concentrarsi nei compiti più complessi, tuttavia ritiene ancora prematuro l'inserimento dell'intelligenza artificiale, pur riconoscendone i benefici.

In ultima analisi, quindi, è possibile dedurre che sia Boston Consulting Group che Randstad sono comunque imprese fortemente digitalizzate che offrono soluzioni innovative e all'avanguardia per i propri clienti, ciascuna con il proprio business di riferimento.

Tuttavia, al momento, non possono essere considerate imprese che utilizzano strumenti intelligenti, proprio perché non possiedono le caratteristiche peculiari di cui questi tools sono dotati.

Con ciò non si vuole affermare che queste due imprese non li utilizzeranno mai in futuro, poiché le prospettive al cambiamento ci sono e sono state percepite, ma che al momento la strada verso l'automatizzazione non è percorribile per i motivi citati in precedenza.

6.6 Analisi comparata dei casi studio

Nel terzo capitolo è stato affrontata l'intelligenza artificiale nel suo complesso e nelle possibili forme in cui essa può manifestarsi all'interno delle imprese.

Essendo la scienza e l'ingegneria della fabbricazione di macchine intelligenti (McCharty, 1956), essa è quindi intesa come la capacità di un'azienda di adottare sistemi di machine learning che possiedono la facoltà di imparare da dei semplici dati che sono inseriti dal manager di riferimento in determinate piattaforme.

Infatti, secondo il Report su Robot e Intelligenza artificiale, redatto da AIDP²⁵ (2019), ciò contraddistingue il modello organizzativo che si va delineando, non è tanto la presenza di robot all'interno dell'azienda, ma l'ingresso sempre più veloce di macchinari che sono in grado non solo di "pensare" sulla base degli insegnamenti ricevuti dai propri programmatori, ma di evolvere in un processo di continuo apprendimento.

Ne consegue quindi che grazie a questa innovazione, il rapporto uomo-macchina non seguirà più un approccio strumentale, per il quale la persona fisica si affida a questi strumenti per il calcolo di dati o per supporto tecnologico, ma sarà sempre più un rapporto di collaborazione e interazione reciproca.

Pertanto, quelli che sono chiamati ad elaborare i modelli organizzativi all'interno dell'azienda, dovranno scegliere se una determinata funzione, che può essere automatizzata, potrà essere ricoperta o meno da una persona, scegliendo il miglior esecutore possibile o quantomeno quello in grado di garantire il miglior rapporto costi/benefici.

A favore di quanto detto e dei casi studio considerati, in questo paragrafo saranno analizzate le eventuali analogie e differenze che sussistono tra le varie imprese, avendo comunque come riferimento il fatto che non tutte hanno deciso di trasformare il loro processo di talent acquisition dedicandosi all'intelligenza artificiale, ma hanno preferito, per diverse ragioni, continuare con le normali attività svolte solamente da persone fisiche.

In particolare sarà dapprima effettuato uno studio considerando tutti i casi positivi in merito all'utilizzo dell'artificial intelligence, per poi effettuare delle analisi ancora più

²⁵ AIDP: Associazione Italiana per la Direzione del Personale.

approfondite raggruppando le imprese in base alla fase in cui lo strumento intelligente interviene al posto della persona fisica.

6.6.1 Una visione d'insieme

In questo paragrafo saranno considerati tutti casi nel loro complesso, con lo scopo di capire le cause che hanno portato o meno le imprese ad affidare i loro processi di talent acquisition a degli strumenti automatizzati.

In particolare, su sei imprese intervistate, solamente tre, Service Now, Openknowledge e Business Integration Partners, hanno consolidato l'utilizzo dell'intelligenza artificiale per il processo di assunzione del personale, una, il gruppo AON, è in evoluzione, poiché ha iniziato a digitalizzare i propri processi e nel breve periodo introdurrà il sistema di machine learning, e due, Randstad e Boston Consulting Group hanno deciso che per il momento le pratiche AI non sono essenziali nei processi HR.

Tuttavia, anche se solamente la metà delle imprese ha dei sistemi consolidati di machine learning, i benefici dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale sono stati compresi da più della metà degli intervistati, tanto che è possibile vedere la transizione di una società che sta automatizzando i propri processi HR.

Si possono riscontrare inoltre delle analogie tra i casi studio che utilizzano l'artificial intelligence, o sono in procinto di farlo, durante la talent acquisition, ma anche delle somiglianze tra le imprese che hanno invece deciso di non rendere autonomo il suddetto processo.

In particolare, se si considerano Service Now, OpenKnowledge, BIP e il gruppo AON, si possono evidenziare gli stessi vantaggi percepiti, che hanno spinto le imprese ad automatizzare i loro processi, tra cui:

- Risparmio di tempo: il vantaggio principale che è stato riscontrato nelle interviste alle aziende che utilizzano gli strumenti di intelligenza artificiale è ovviamente la diminuzione delle tempistiche nello svolgere i determinati processi.

Se essi infatti sono eseguiti dallo strumento che, a seguito dell'inserimento dei dati specifici, è in grado di selezionare i candidati più idonei per quella fase dell'iter di

assunzione, ne consegue che l'impresa non potrà altro che giovare di questa riduzione poiché nell'intervallo di tempo rimanente potrà svolgere altri compiti di maggiore importanza.

Inoltre, non essendoci più una persona fisica alla guida della singola operazione, è evidente che ora la stessa risorsa umana, potrà dedicarsi ad attività più rilevanti e determinanti per il business aziendale, lasciando il compito ripetitivo e a poco valore aggiunto allo strumento automatizzato.

Non solo, grazie alla diminuzione delle tempistiche ciascuna impresa è in grado di garantire o fornire un servizio migliore per sé stessa o per i propri clienti poiché ha più tempo per aggiustare eventuali errori o verificare l'effettiva funzionalità del processo.

- Riduzione del carico di lavoro: mentre prima dell'introduzione dell'intelligenza artificiale ciascuna attività svolta dal team delle risorse umane doveva essere approvata dal manager di riferimento, ora, quando nello strumento automatizzato vengono inseriti i vari parametri, non è più necessario che il vertice visualizzi ogni singolo processo, ma solo l'output finale.

Questo accade perché la macchina, essendo tarata a priori, non ha bisogno di modifiche e di aggiustamenti in fase di funzionamento, ma solamente se a fine processo l'output ricevuto non è coerente con la richiesta fornita.

Tuttavia, queste modifiche sono apportate solamente nella fase pilota dell'utilizzo dello strumento, o qualora venissero a cambiare le esigenze di business dell'impresa, perciò una volta che lo strumento viene messo in funzione, difficilmente avrà bisogno di una supervisione costante.

Inoltre, essendoci una grande tecnologia e innovazione alla base dell'automatizzazione dei processi, ne consegue che qualora si verifici un cambiamento dei dati richiesti, la macchina smettesse di funzionare o dovesse semplicemente essere aggiornata, non sarà il manager del team delle risorse umane ad occuparsene ma lo sviluppatore del software, l'analista o il tecnico adibito alla manutenzione.

Da ciò emerge una grande diminuzione del carico di lavoro per la persona a capo del processo stabilito, poiché la capacità dello strumento consente di liberare

l'attenzione del manager che non solo avrà meno lavoro da svolgere e più tempo libero, ma potrà dedicarsi a quelle attività che richiedono maggiore impegno e capacità interattive.

Inoltre, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale genera un beneficio anche a tutto il team delle risorse umane, che non dovrà più svolgere anche i compiti più amministrativi o burocratici, ovvero quelli più soggetti ad automazione, ma potrà invece dedicarsi ad attività stimolanti e formative, nonché occuparsi di sviluppare le relazioni con gli altri.

- Innovazione tecnologica: trattandosi di imprese che puntano all'innovazione per rimanere competitive nel settore in cui esse operano, è evidente che gli intervistati hanno visto nell'utilizzo dell'artificial intelligence un grande progresso tecnologico, dal momento che l'utilizzo di questi strumenti capaci di intelligenza e di elaborazione dei dati ne riflettono un alto tasso di sviluppo.

Queste imprese, inoltre hanno in comune il fatto che sono a conoscenza della realtà esterna ad esse, la quale cambia molto spesso e deve essere inseguita per rimanere attivi e generare profitto, nonché garantire soddisfazione ai propri clienti, perciò hanno deciso di puntare molto sul progresso e sull'innovazione, avendo come fine non solo la digitalizzazione dei processi, ma anche la loro automazione.

Allo scopo di ciò, Service Now, OpenKnowledge, BIP e AON hanno deciso di fare della tecnologia il loro motore e la base su cui agire per generare un vantaggio competitivo rispetto ai principali concorrenti, garantendo un continuo avanzamento dei processi interni ed esterni, per offrire al proprio cliente un servizio efficace ed efficiente allo stesso tempo.

- Buona reputazione aziendale: la capacità di un'impresa di saper innovare i propri processi secondo gli intervistati garantisce un passaparola positivo tra tutti gli stakeholder che percepiscono il cambiamento come un fattore necessario e essenziale.

Se l'impresa dimostra di sapersi adattare al contesto di riferimento, non solo cambiando ma rivoluzionando i propri processi, sarà considerata molto più attrattiva da clienti nonché futuri dipendenti, garantendo un continuo flusso di richieste e di candidature per le posizioni lavorative aperte.

Infatti, per le imprese è essenziale avere una buona reputazione all'interno del settore, non solo per assicurare la copertura dei posti di lavoro ma anche per ottenere i clienti più proficui e redditizi, ovvero per conseguire un maggiore profitto. Da queste affermazioni si evince e si conferma quanto affermato nella parte teorica dell'elaborato, ovvero che affidarsi all'intelligenza artificiale per compiere il proprio processo di talent acquisition consente all'impresa di rimanere in una posizione di rilievo nel settore di riferimento, ma garantisce anche alla stessa di beneficiare di molti vantaggi. Si può notare inoltre che le imprese, nonostante siano raggruppabili all'interno delle società di servizi, hanno un core business differente tra di loro poiché ciascuna ha deciso di focalizzarsi in una fascia diversa del mondo della consulenza.

Tuttavia, nonostante questa diversità tra Service Now, OpenKnowledge, BIP e AON, emerge lo stesso la similitudine tra i vantaggi riscontrati, proprio perché risparmio di tempo, minore carico di lavoro, reputazione e innovazione sono i principi cardine dell'intelligenza artificiale.

Ciò non vuol dire che per Randstad e Boston Consulting Group i vantaggi dell'intelligenza artificiale nei processi inerenti alle risorse umane non sono riscontrabili, ma che tuttavia al momento non sono così nitidi e importanti da equiparare il costo del servizio.

Queste due imprese infatti sono a conoscenza dei benefici che il progresso tecnologico può portare nell'organico e nelle operazioni aziendali, tuttavia ritengono che al momento sia ancora troppo presto per questo cambiamento.

Infatti, sebbene Randstad e BCG siano due imprese totalmente differenti, poiché la prima è una società di somministrazione di lavoro e la seconda di consulenza, hanno presentato le stesse ragioni per le quali un cambiamento del genere al momento non sia possibile.

In particolare, entrambe le società hanno affermato che, per via del proprio core business aziendale, non è possibile far svolgere delle attività ad uno strumento automatizzato, proprio perché si andrebbe a perdere tutta quella accuratezza nonché quel buon senso di cui la persona fisica è dotata.

Quindi, seppur si notano delle somiglianze tra le imprese per quanto riguardano i benefici riscontrati, in quest'ultimo caso è possibile affermare che anche le ragioni del non utilizzo sono piuttosto simili.

A conferma inoltre di quanto descritto nei capitoli precedenti, affidare i propri processi HR all'intelligenza artificiale, nonché ai sistemi di machine learning, può provocare all'impresa che la utilizza una perdita ingente di dati se lo strumento non è totalmente affidabile e, inoltre, potrebbe far perdere tutta quella parte relazionale di cui uno strumento al momento potrebbe non esserne dotato.

A favore di quanto affermato, si comprendono quindi le ragioni che hanno portato sia Randstad che Boston Consulting Group a non utilizzare l'artificial intelligence, proprio perché questo momentaneo rifiuto è supportato da ragioni concrete e non da una semplice resistenza al cambiamento, fattore che molto spesso pregiudica l'operato di questi strumenti automatizzati.

D'altro canto, è anche opportuno dire che i vantaggi invece notati dalle altre imprese intervistate sono supportati da fatti e key performance indicators concreti, perciò è anche possibile comprendere le motivazioni che hanno portato queste società a pensare e optare per questa scelta.

Attraverso questa visione di insieme si può quindi comprendere che la pratica dell'intelligenza artificiale, intesa ad oggi come la massima espressione del progresso tecnologico, è un processo che non è ancora totalmente condiviso dalle imprese di maggiori dimensioni a livello multinazionale e globale, principalmente per motivi legati alle scelte di business e non per cause esterne ad esso.

Il passo successivo, che sarà affrontato nel prossimo paragrafo, avrà come riferimento una valutazione più approfondita delle imprese che invece utilizzano questi strumenti innovativi, cercando di capire se le ragioni che le hanno portate ad affidarsi al progresso tecnologico e agli strumenti di machine learning sono simili oppure se invece sono nate da esigenze aziendali differenti.

6.6.2 Un confronto sull'utilizzo dell'AI

Dopo aver analizzato tutte le imprese considerate, andando a capire se potevano sussistere punti in comune tra tutte le imprese che utilizzano l'intelligenza artificiale nel processo di

talent acquisition, ora è opportuno analizzare le eventuali differenze che caratterizzano le varie aziende.

Perciò, per questa seconda analisi si è deciso di approfondire il concetto precedente, escludendo dal campione di analisi quelle imprese che non utilizzano AI, ovvero Randstad e Boston Consulting Group, per andare invece a verificare se le quattro imprese rimanenti fanno un utilizzo simile di queste nuove tecnologie.

Ciò che è visibile fin da subito è che Service Now, OpenKnowledge, BIP e AON non utilizzano i sistemi di machine learning nelle stesse fasi del processo di talent acquisition, ma in particolare si differenziano sul fatto che, mentre le prime due si affidano all'innovazione per guidare i processi che seguono il percorso in azienda del candidato già selezionato dal manager, le seconde due utilizzano, o sono propense nell'utilizzare, il sistema di machine learning nel processo di screening, ovvero la prima fase dell'iter di selezione.

Le ragioni per le quali le imprese hanno deciso di focalizzarsi su fasi diverse sono molteplici, complice anche la tipologia di utilizzo delle stesse, poiché mentre BIP e AON hanno iniziato ad utilizzare le nuove tecnologie per i processi interni, Service Now e OpenKnowledge invece hanno implementato i sistemi innovativi principalmente per aumentare la soddisfazione del cliente.

Per quanto riguarda BIP e AON, esse utilizzano l'intelligenza artificiale nella fase di screening del processo di selezione, proprio perché spesso, dovendo intervistare una massa critica di persone, soprattutto per le posizioni junior, hanno bisogno di un sistema che è in grado di semplificare il lavoro del manager, il quale deve comprendere in breve tempo chi sono i candidati più idonei.

Utilizzando lo strumento nelle primissime fasi, si evidenzia quindi come queste due imprese facciano ricorso ai sistemi intelligenti già all'inizio del processo di talent acquisition, per poi invece adottare procedure più tradizionali per la formazione, on-boarding e off-boarding del personale.

Lo strumento al momento è visto solo come tale, perciò non deve essere integrato agli altri sistemi utilizzati dalle imprese, ma deve semplicemente andare a liberare l'attenzione del manager e diminuirne il lavoro.

Inoltre, com'è stato affermato, il fine ultimo dell'utilizzo del sistema è quello di migliorare i processi interni aziendali, e non quelli legati al cliente, il quale al momento non vede

cambiata la propria offerta formativa anche perché, essendo BIP e Aon rispettivamente società di consulenza e di assicurazione, non avrebbero alcun incentivo a cambiare il proprio business al momento.

Tuttavia, le stesse imprese hanno affermato che qualora lo strumento desse i risultati sperati, potrebbero iniziare a proporlo ai propri clienti al fine di agevolare anche i loro processi di selezione del personale, in modo da fornire un servizio più completo ed efficace. Se invece si prendono come riferimento le società Service Now e Openknowledge è possibile osservare come esse, seppure utilizzino in primis loro stessi i loro servizi, abbiano creato un'offerta formativa basata principalmente sul cliente finale, e non sul miglioramento dei processi interni.

Inoltre, queste società hanno come scopo principale l'integrazione delle proprie piattaforme con quelle che già il cliente possiede, subentrando nelle fasi successive del processo di talent acquisition e non sulla selezione del personale, fase che deve essere svolta dall'impresa in autonomia.

Ne consegue quindi che queste due imprese hanno fatto dell'intelligenza artificiale una base del proprio business, poiché sono principalmente riconosciute proprio per questa tipologia di servizi, e non per la consulenza o l'assicurazione.

Ciò che cambia quindi è proprio l'approccio che utilizzano Service Now e OpenKnowledge, il quale è fortemente orientato al cliente, tanto che entrambe le società definiscono un vero e proprio vantaggio l'aumento della soddisfazione del cliente finale, che ricerca sempre più ad oggi un modo di lavorare più pratico e intelligente e perciò decide di acquistare il servizio.

Inoltre, ciò che distingue queste due imprese da BIP e AON è anche il carattere della predittività dello strumento stesso, poiché mentre queste ultime sono solamente in grado di analizzare i probabili percorsi di carriera futuri dei candidati selezionati attraverso degli strumenti analitici, Service Now e OpenKnowledge attraverso le loro piattaforme sono in grado di studiare e prevedere il comportamento di tutta l'impresa cliente, considerando dipendenti, situazioni difficili, problematiche e opportunità, garantendo all'utilizzatore un quadro completo del proprio organico.

Infine, un'ulteriore differenza tra i due gruppi di imprese consiste nell'utilizzo di diversi KPI per valutare l'effettiva efficienza dello strumento automatizzato, causa anche la natura dello stesso e il suo utilizzo primario.

Gli indici che utilizzano AON e BIP per verificare se effettivamente il software risponde alle promesse sono di natura prettamente quantitativa poiché, agendo in fase di screening del processo di selezione, ne consegue che ciò che importa al manager di riferimento non è tanto la percezione del singolo o la prospettiva entro cui lo strumento opera, ma semplicemente eliminare delle fasi che farebbero perdere tempo all'impresa e allo stesso tempo aumentare i costi.

Ne deriva quindi che ciò che importa a queste due società è verificare solamente l'impatto dello strumento dal punto di vista economico e finanziario, proprio perché esso è stato acquistato per ridurre il carico di lavoro e aumentare la velocità di azione; se esse successivamente decideranno di esternare questa conoscenza ai propri clienti, è evidente che saranno più propensi a introdurre anche indici di natura più qualitativa, allo scopo di verificare la soddisfazione del cliente.

Dal punto di vista di OpenKnowledge e Service Now, offrendo un servizio più completo e incentrato sull'utilizzatore finale, è chiaro che non saranno utilizzati solamente degli indicatori di performance di natura quantitativa, come l'impatto della piattaforma sul ROI aziendale, ma questi dovranno essere integrati con dei KPI qualitativi che rispecchieranno principalmente i benefici offerti dalla piattaforma.

L'introduzione dell'elemento qualitativo consente anche a chi acquista la piattaforma aziendale di avere più chiaro il quadro di riferimento, anticipando le azioni da svolgere nelle aree critiche o ottenendo il massimo da processi operativi, nonché delineare gli obiettivi aziendali e i team di lavoro.

Ciò che è possibile dedurre in ultima analisi è che tutte queste differenze tra i due gruppi di imprese possono essere accorpati in un unico pensiero, che determina anche come viene percepito il fine ultimo dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

Mentre per BIP e AON essa è utilizzata solamente come supporto al manager, il quale dovrà sempre verificare l'output finale e monitorare gli altri processi, poiché niente potrà sostituirsi al suo pensiero e alla sua valutazione, per Service Now e BIP l'artificial intelligence è un qualcosa che deve integrarsi alla attività svolte dal manager, anche talvolta sostituendolo, proprio per beneficiare di tutti quei vantaggi che essa può offrire.

Riassumendo, al fine di dare una comprensione ancora più immediata, è possibile creare il seguente schema:

			AON	BIP	Service Now	OpenKnowledge
Fase Talent Acquisition	Iniziale		X	X		X
	Successive				X	X
Utilizzo AI	Supporto		X	X		
	Integrato				X	X
Orientamento	Risultato		X	X	X	X
	Cliente				X	X
Predittività	Interna		X	X		
	Esterna				X	X
Indici	Quantitativi		X	X	X	X
	Qualitativi				X	X

Figura 32: confronto diretto sulla base dei principali parametri dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

6.6.3 BIP e AON: variazione dell'output a parità di processo

In questo paragrafo, dopo aver esplicitato le varie modalità con le quali le imprese utilizzano l'intelligenza artificiale, saranno analizzate le differenze che sussistono tra il primo gruppo di società considerate, Aon e BIP.

Questo perché è stato evidenziato che entrambe le imprese fanno, o faranno, uso dell'intelligenza artificiale nella primissima fase dell'iter di selezione, ovvero lo screening dei curricula, ma tuttavia non otterranno gli stessi risultati.

Se si considera AON, si può affermare come la capacità dello strumento sarà quella di discriminare le candidature, ma a seguito di un test logico-attitudinale, e ciò implica che il candidato dovrà comunque entrare in contatto con la realtà aziendale.

Questo perché la candidatura sarà prima vista dal manager delle risorse umane il quale in prima persona deciderà se inviare o meno il test, e lo strumento entrerà in gioco solamente nella fase successiva del processo di screening andando a proporre il test alla persona fisica.

Una volta analizzati i risultati, il punteggio assegnato al candidato sarà confrontato con quello degli altri e in seguito, la macchina deciderà se egli può proseguire o meno il processo di selezione.

Diversamente invece è quanto eseguito da BIP con il proprio strumento RPA, il quale agisce prima di quanto faccia quello di AON, poiché esso va a discriminare a priori le candidature per una certa posizione lavorativa, andando a proporre al manager solamente quei candidati che non sono mai stati inseriti nel gestionale aziendale o che non hanno mai fatto un colloquio conoscitivo con l'azienda.

Quindi, seppure la fase di utilizzo dell'intelligenza artificiale sia raggruppabile nel processo di screening, è evidente che a parità di processo l'output che riceve il manager ha diversa natura, poiché mentre con AON ha già un punteggio per ciascun candidato che ha già eseguito il test, nel caso di BIP ha solamente una lista di persone cui effettuare un colloquio frontale.

Da ciò emerge che l'intelligenza artificiale, è una pratica che può essere usata in tantissimi modi nelle imprese, e soprattutto nel processo di talent acquisition.

Tuttavia, per attivarla, è necessario che l'impresa si doti di un software in grado di possedere il carattere dell'apprendimento, affinché operi esattamente come una persona fisica, di dati su cui agire e di regole da rispettare.

6.6.4 Service Now e OK: variazione dell'output a parità di processo

Analogamente al precedente paragrafo, è opportuno ora andare ad approfondire i casi Service Now e OpenKnowledge, poiché anche essi, seppure utilizzino entrambi l'intelligenza artificiale nelle fasi successive del processo di talent acquisition, hanno una metodologia differente di analisi.

Di fatto, Service Now utilizza una piattaforma che nasce come servizio IT, ed è successivamente diventata un sistema di HR self service, garantendo all'utilizzatore finale un risparmio in termini di personale poiché la maggior parte dei servizi sono svolti dall'intelligenza artificiale e dallo strumento predittivo.

Essa infatti guida tutta la fase di on-boarding del dipendente che entra a far parte dell'azienda, garantendo al manager delle risorse umane un notevole risparmio di tempo e personale.

Non solo, dando la capacità all'impresa di svolgere tutte le azioni amministrative in automatico, è evidente che le posizioni libere da ricoprire saranno solo quelle ad alto valore aggiunto, rendendo anche più attrattiva l'impresa, poiché la persona fisica sa già che in quella azienda il ruolo occupato sarà stimolante e non convenzionale.

Ciò che invece garantisce Openknowledge è la capacità di prevedere, nella fase di on-boarding ma anche di formazione del candidato, se quella specifica persona ha l'indole a rimanere nell'azienda oppure è una di quelle che è destinata ad abbandonare la realtà entro un certo intervallo di tempo.

In questo caso quindi la piattaforma di OK svolge tutte le analisi in autonomia, senza la necessità di un analista all'interno dell'impresa, ma comunque richiede una grande quantità di dati anagrafici che l'impresa deve possedere.

Ne consegue quindi che il servizio offerto è ben diverso, a parità di strumento utilizzato e fase di intervento, proprio per via della natura delle imprese, poiché mentre OpenKnowledge nasce comunque come società di consulenza, cui si è aggiunto il servizio di HR analytics e di analisi predittiva, Service Now si è proprio trasformata nel tempo diventando un servizio essenziale per il manager, il quale può monitorare gran parte dei dati aziendali tramite applicazione.

Da ciò emerge che non basta quindi paragonare le varie imprese avendo come criterio la posizione di intervento nel processo di selezione, ma è necessario esaminare in modo approfondito il servizio per cogliere le diverse sfaccettature nelle offerte proposte.

Conclusioni

Con il seguente elaborato ci si è prefissati di discutere l'importanza del capitale umano all'interno delle imprese, considerando se effettivamente questa era stata percepita sia dall'azienda nonché dall'organico aziendale.

Il capitale umano, infatti, è considerato il motore dell'impresa, poiché grazie alle persone essa acquista prestigio e valore e, proprio per questo, le aziende devono implementare degli efficaci programmi di talent acquisition per ottenere i migliori candidati a discapito dei concorrenti.

Tuttavia, è anche stato affermato che con l'avvento dell'intelligenza artificiale, elemento tecnologico che si sta sempre più diffondendo nel mondo economico, questa importanza poteva essere minacciata proprio per la progressiva sostituzione della persona fisica con macchine dotate di meccanismi di machine learning, in grado di analizzare, apprendere e svolgere sia i compiti più ripetitivi e burocratici che quelli più complessi.

Le aziende che decidono di utilizzare l'intelligenza artificiale devono quindi considerare che non possono più essere viste semplicemente come un luogo fisico in cui avvengono operazioni determinate ad aumentare la produttività aziendale, ma come un sistema integrato in cui persone e strumenti innovativi riescono a collaborare per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Tuttavia, è evidente che pensare a un contesto simile implica anche ripensare a tutti quei processi aziendali svolti in impresa e riprogrammarli secondo una differente ottica, che non vede più l'uomo al centro dell'attività, ma sullo stesso piano con dei robot completamente automatizzati.

Come però è stato visto, questi strumenti non solo sono utilizzati per svolgere i lavori più manuali o quelli più ripetitivi a poco valore aggiunto, ma vengono utilizzati anche per agevolare il lavoro del manager e per implementare efficaci e innovativi programmi di talent acquisition, proprio per selezionare nel minor tempo possibile il candidato più idoneo per una determinata posizione lavorativa.

Far svolgere il lavoro allo strumento nel processo di screening, come è stato visto in AON o BIP garantisce al recruiter una maggiore possibilità e accuratezza di scelta poiché egli dovrà

solamente visualizzare i candidati più efficaci e ridurre significativamente i tempi di analisi, riducendo il numero di errori e la possibilità di effettuare valutazioni errate legate ad esempio a pareri soggettivi.

Oppure, è stato visto che implementare una piattaforma basata quasi esclusivamente sull'utilizzo dell'artificial intelligence è molto più produttivo, poiché garantisce alle imprese che la utilizzano, come Service Now o OpenKnowledge la capacità di generare una maggiore proposta di valore per i propri clienti, che saranno seguiti costantemente senza il bisogno di avere relazioni con persone fisiche.

Da quanto esposto è possibile affermare che il progresso tecnologico e l'innovazione possono solo portare benefici all'azienda promotrice, poiché garantisce maggiore attrattività nel settore, una migliore comprensione delle problematiche aziendali e un adeguamento più efficace al contesto di riferimento.

Inoltre, la capacità dei robot consente anche all'utilizzatore di rispettare tutti quei trend che ad oggi si stanno diffondendo sempre più nel mondo delle risorse umane, come la capacità di essere smart, veloci ed efficaci nel pensiero ma anche come l'accettazione della diversità e il carattere dell'inclusione.

L'oggettività di pensiero posseduta dalla macchina consente anche di abbattere tutte quelle barriere fisiche e psicologiche che spesso fanno retrocedere il mondo aziendale e che bloccano le imprese in uno status quo da cui è difficile uscirne, garantendo una maggiore apertura verso l'ignoto.

Tuttavia, è anche vero che affinché persone e intelligenza artificiale collaborino, è necessaria la presenza di una organizzazione che non solo deve essere flessibile, ma deve possedere anche degli elementi fondamentali come la fiducia, il progresso, il rispetto e la dematerializzazione delle risorse e degli uffici, poiché non è facile doversi relazionare con un robot che, per quanto sia simile all'intelligenza umana, non risponde ed opera come essa. Gestire questa rinnovata complessità e trasformarla in efficienza implica quindi l'elaborazione di modelli organizzativi particolarmente modellabili, capaci di adattarsi alle diverse condizioni e carichi di lavoro, non dimenticando però che ci sono aspetti emotivi, legati alla ripetitività dei compiti, che sono in grado di ridurre, sino ad azzerare, la produttività del lavoro umano, ed è proprio per questo che generalmente, allo strumento automatizzato si fanno svolgere questi compiti, per non limitare il pensiero e la creatività

aziendale.

Ciò che emerge quindi da questo elaborato è che intelligenza umana e intelligenza artificiale all'interno dell'impresa devono coesistere tra di loro, senza che l'una vada a prevaricare sull'altra.

È quindi necessario impostare un sistema fondato su gruppi di lavoro misti tra operatori umani ed agenti AI, che vengano chiamati in causa sulla base del carico di lavoro e della attitudine alla soluzione della particolare problematica in campo, legati tra loro non dalla condivisione di uno spazio fisico o da un particolare orario di lavoro, ma dall'esigenza di assicurare il più efficace raggiungimento degli obiettivi aziendali (AIDP, 2019).

Quindi, alla domanda posta in conclusione della parte teorica, ovvero se l'intelligenza artificiale sostituirà nel capitale umano, nelle condizioni odierne è possibile rispondere negativamente, poiché alla luce di quanto analizzato in questo elaborato emerge il carattere della coordinazione e della collaborazione, e non quello della sostituzione della persona fisica o dello strumento automatizzato.

Tuttavia, non è detto che con l'aumentare del progresso tecnologico, queste prospettive non siano disposte a cambiare.

Ciò che deve rimanere impresso è che le imprese per ottenere un vantaggio competitivo duraturo devono cercare sempre di adattarsi al contesto macroeconomico e all'ambiente di riferimento, non dimenticando tuttavia di chi è in grado di rendere i processi aziendali e gli strumenti utilizzati sempre più efficaci ed efficienti: il capitale umano.

Bibliografia

- Alashmawy, A., & Yazdanifard, R. (2019). A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7, 569-581.
- Aggerholm H. K., Andersen S.E, 2018, Social Media Recruitment 3.0: Toward a new paradigm of strategic recruitment communication, *Journal of Communication Management* Vol. 22 No. 2, pp. 122-137
- AIDP – LABLAW, 2019, Secondo rapporto 2019 su robot, intelligenza artificiale e lavoro in Italia
- Allen R. E., Keaveny T. J., 1980, The relative effectiveness of alternative job satisfaction: Enviromental ang generic components, *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 187-192
- Armstrong, M. B., Ferrell, J., Collmus, A., & Landers, R. (2016a). Correcting misconceptions about gamification of assessment: More than SJTs and badges. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 671–677.
- Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2016b). Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game thinking in human resource management, *Emerging research and trends in gamification* (pp. 140–165)
- Baron-Williamson M., 2019, Background checks crucial to talent acquisition strategy: do your homework before hiring and reduce the heartache and frustration that come with inappropriate candidate selection, *HR future*, pp. 28-29
- Bartels S, Richey J., 2008, Workforce Management– Impacting the Bottom-line
- Bass, L., 2011, Raging Debates in HR Analytics, *People & Strategy*, Vol. 34, Issue 2, pp 14-18.
- Baum M, Kabst R, 2012, L'effetto dei canali di reclutamento informali e basati su Internet sul successo delle assunzioni: un'analisi empirica nelle piccole e medie imprese, *Z Betriebswirtsch vol. 82 pp. 117–142 (traduzione dal tedesco)*
- Becker G., 1964, Human Capital, 2nd Edition, *Columbia University Press, New York*, 197
- Belcourt, M., 2006, Outsourcing: The benefits and risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269–279

- Benner, C., Leete, L. and Pastor, M., 2007, Staircases or Treadmills? Labour Market Intermediaries and Economic Opportunity in a Changing Economy, *Russel Sage Foundation, New York, NY*.
- Berkowitz, J., 2005, The birth of the RPO alliance. *HRO Today*, 4(6).
- Bersin, J., 2013, Big Data in Human Resources: A World of Haves and Have-Nots,
- Bilimoria, D., Joy, S., & Liang, X. 2008. Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. *Human Resource Management*, 47: 423-441.
- Borstorff P., Marker M., Bennett D., 2006, Online recruitment: attitudes and behaviors of job seekers
- Brenecic V., Norris J., 2009, Employers' on-line recruitment and screening practices, *A Journal of Economy and Society*, Vol. 48, Issue 4, pp. 684-709
- Brezoiu G.A., 2014, How Social Media Recruitment Influences Organizational Social Responsibility
- Browne R., (2012), Employee Value Proposition, *Beacon Management review 2012*
- Cardon, M.C. and Stevens, C.E., 2004, Managing human resources in small organizations: what do we know?, *Human Resource Management Journal*, Vol. 14 No. 3, pp. 295-323.
- Carlson, K.D., & Kavanagh, M.J. (n.d.): HR metrics and workforce analytics
- Carsten J. M., Spector P. E., 1987, Unemployment, job satisfaction, and employee turnover. A meta analytic test of the Muchinsky model, *Journal of Applied Psychology*, 72, pp. 374-381
- Carrillat, F.A., D'Astous, A. and Grégoire, E.M., 2014, Leveraging social media to enhance recruitment effectiveness, *Internet Research*, Vol. 24 No. 4, pp. 474-495.
- Chandy R.K., Tellis, G.J., (2000), The incumbent's curse? Incumbency, radical product innovation, *Journal of marketing*, 64, pp. 1-17
- Condit M., (2016), Director recruiting before the Internet, *Directors & Boards*. 2016 Fourth Quarter, Vol. 41 Issue 1, p60
- Cooke, F. L., Shen, J., & McBride, A., 2005, Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), 413-432.
- Cucaro O, 2018, Il valore degli intangibili e la discosure sul capitale umano delle società.

- Deeba F, 2020, The Role of Data Analytics in Talent Acquisition and Retention, *IUP Journal of Knowledge Management*
- Doherty, R., 2010, Getting social with recruitment, *Strategic HR Review*, Vol. 9 No. 6, pp. 11-15.
- Dowling P.J., Festing M., Engle A.D., 2013, International Human Resource Management, *Sixth edition*
- Eckerson W., 2007, Predictive Analysis: Extending the Value of Your Data Warehousing Investment
- Eckhardt A, Laumer S, Maier C, Weitzel T., 2012, Sistemi di gestione dei candidati in grandi aziende tedesche. *Z Betriebswirtschaft 82 (S4): 47-75*
- Eckhardt A, Laumer S, Maier C, Weitzel T., 2014, The transformation of people, processes, and IT in e-recruiting: insights from an eight-year case study of a German media corporation. *Empl Relat 36(4):415-431*
- Eckhardt A, Laumer S, Weitzel T, 2009, Who influences whom? Analyzing workplace referents' social influence on IT adoption and non-adoption. *Journal Information Technology 24(1):11-24*
- Edward, E. III, Boudreau, A.R. & John, W.H.R. 2004, HR Metrics and Analytics: Use and Impact, *Human Resource Planning*, Vol. 27, No. 4.
- Engelberger J. F., 198, Robotics in Service. *The MIT Press, MA: Cambridge.*
- Ensher E.A., Nielson T.R., Vallone E., 2002, Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes, *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 3, pp. 224, 244
- Ettlie J.E., Bridges W.P., O'Keefe R.D., (1984), Organization, Strategy and structural differences for radical vs. incremental innovation, *management science*, 30, pp. 682-695
- Fetzer, M., McNamara, J., & Geimer, J. L. (2017). Gamification, serious games and personnel selection. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 293- 309). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Fitz-enz, J. ,2009, Predicting People: From Metrics to Analytics, *Employment Relations Today*, Vol. 36, Issue 3, pp 1-11.
- Flanigan J., 2008, Capturing & Captivating the passive job seeker, *workforce management*, vol. 87, issue 12, pg S3.

- Florea N.V., 2014, Using recruitment agencies to obtain the best candidate, *Management and Economics*
- Flynn D.J., 2014, Succession Planning: Are You Proactive or Reactive?
- Fyock, C.D., 2009, Managing the employee onboarding and assimilation process, *Society of Human Resources Management*
- Gagné F., 2004, Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory, *High Ability Studies*, 15, pp. 119-147
- Geetha R., Bhanu D., 2018, Recruitment through artificial intelligence: a conceptual study, *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, vol. 9, issue 7, pp. 63-70
- Georgiou C., Gouras A., Nikolau I., 2019, Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment, *International Journal of selection and assessment*
- Goleman D., 1996, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*. London, UK: Bloomsbury Publishing.
- Goleman D., 1998, What Makes a Leader, *Harvard Business school*, vol 76, pp. 92-102
- Granovetter M. 1974, Getting a Job: a study of contacts and career, *Cambridge, Harvard University Press*
- Hackshall M., 2007, Banking jobs that are on the money careers, *Sydney: Career FAQs Pty Ltd*
- Hammer M., 2007, The Process Audit. *Harvard Bus Rev* 85(4):111-123
- Hawkes, B., Cek, I., & Handler, C., 2017, The gamification of employee selection tools: An exploration of viability, utility, and future directions, *Next generation technology enhanced assessment: Global perspectives on occupational and workplace testing (pp. 288-313)*.
- HBR sumtotal report, (2013): Connecting Workforce Analytics to Better Business Results, Harvard Business School Publishing
- Heskett, J.L., 1987, Lessons in the service sector, *Harvard Business Review*, No. 65, pp. 118-26.
- Hirzel M, 2008, Gestione dei processi con fattore di successo, Gabler, Wiesbaden, pp. 11-22, traduzione dal tedesco
- Hor J., Keats L., 2008, How to attract and retain great employees

- Huang M.H., Rust R.T., 2008, Artificial intelligence in service, *Journal of service research*, Vol. 21, pp. 155-172
- Huang M.H., Rust R.T., 2018, Artificial Intelligence in service, *Journal of Service Research*, Vol. 21, pp. 152-172
- Jackson N.E., Butterfield E.C. 1986, A conception giftness designed to promote research, *New York, Cambrisge University Press*
- Kalleberg, A.L. and Marsden, P.V., 2005, Externalizing organizational activities: where and how US establishments use employment intermediaries, *Socio-Economic Review*, Vol. 3 No. 3, pp. 389-415.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M., 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), p. 59-68.
- Kapoor, B., & Sherif, J., 2012, Human resources in an enriched environment of business intelligence, *Kybernetes*, Vol. 41, No. 10, pp. 1625-1637.
- Kazis, R., 1998, New Labour Market Intermediaries: What's Driving Them? Where Are They Headed? *A Background Paper, MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA*.
- Klaas, B.S., 2003, Professional employer organizations and their role in small and medium enterprises: the impact of HR outsourcing, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28 No. 1, pp. 43-61.
- Kuhn P., Skuterud M., (2004), Internet job search and unemployment durations, pp. 218-232
- Kuhn P., Skuterud M., (2000), Job search methods: internet versus traditional
- Kwiecien K., Listwan T., 2005, Zarzadzanie talentami, *Traduzione in inglese*
- Laumer, S., Maier, C. & Eckhardt, A., 2015, The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: an empirical study. *Journal of Business Economics*, vol. 85, pp. 421-453
- Lawler, E.E. III, & Mohrman, S.A., 2003, HR as a strategic partner: what does it take to make it happen? *Human Resource planning*, Vol. 26, No. 5, pp. 15.
- Lee I., 2007, An architecture for a next-generation holistic e-recruiting system. *Commun ACM* 50(7):81-85
- Levenson, A., 2005, Harnessing the power of HR analytics, *Strategic HR Review*, Mar/Apr 4, 3, pp. 28.

- Licata P, 2019, Talent Acquisition, strategia vincente per le organizzazioni che puntano sulla competitività, *Digital4*
- Liu F, Guo W., Zhao Q., Chou W., 2010, SaaS Integration for Software Cloud, Avaya Labs Research
- Locke E., Latham G., 1990, A theory of goal setting and task performance, *Engelwood Cliffs*
- Lubinsky D., Benbow C.P., 2000, States of Excellence, *American Psychologist*, 55, pp.137-150
- Lunenburg F.C, 2010, Managing Change: The Role of the Change Agent, *International Journal Of Management, Business, And Administration Vol. 13, N° 1*
- Margiotta U., 2001, Riforma del curriculum e formazione dei talenti, *Linee metodologiche e operative*
- Marinova D., Ruyter K., Huang M., Matthew M., Goutam C., 2017, Getting Smart: Learning from Technology Empowered Frontline Interactions, *Journal of Service Research*, 20 (1), 29-42.
- Marro E. 2015, Quanto vali Veramente? Con l'istruzione il capitale umano si impenna, *il sole 24 ore*
- Maslow A., 1954, Motivation and Personality, *New York: harper and row*
- Maslow A., 1962, Towards a Psychology of being, *Princeton*
- McCarthy, J., 1998. What is artificial intelligence?
- McCarthy, Alma M., Garavan, T., 1999, Developing self-awareness in the managerial career development process: the value of 360-degree feedback and the MBTI, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, Issue 9, pp. 437-446
- Mc Kinsey & Company, 1997, The War For talent
- Mc Kinsey & Company, 2001, The War For Talent, *Organization and Leadership practice*
- McEwan, A., 2013, Smart working: Creating the next wave. *London: Rutledge*
- Michaels E. et al., 2001, The war for talent, *Boston, Harvard Business School Press*
- Miller J., 2016, 9 Ways to Use Artificial Intelligence in Recruiting and HR
- Miller-Merrell, 2012, 13 Best HR & Workforce Metrics Formula Examples
- Mirchandani U., Shastri N., Hewitt A., 2016, Reimagining HR for 2025: Managing Talent in a Rapidly Changing Environment

- Mishra S., Lama D.R., Pal Y., 2016, Human Resource Predictive Analytics (HRPA) EFor HR Management In Organizations, International Journal of scientific & technology research, Vol. 5, issue 5.
- Mobley W. H., 1977, Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of Applied Psychology* 67, pp.53-59
- Mohan R., 2019, The Chatbot revolution and the Indian HR professionals, International journal of information and computing science, vol. 6, issue 3
- Momin W.Y., Mishra K., 2015, HR Analytics as a Strategic Workforce Planning, *International Journal of Applied Research*, vol. 1, ppt. 258-260
- Mondore, S., Douthitt, S. & Carson, M., 2011, Maximizing the impact and effectiveness of HR analytics to drive business outcomes, *People and Strategy*, Vol. 34, No. 2, pp. 20
- Münstermann B, Eckhardt A, Weitzel T., 2010, The performance impact of business process standardization: an empirical evaluation of the recruitment process. *Business Process Management Journal* 16(1):29–56
- Narula S., 2015, HR analytics: its use, techniques and impact
- Nijs S. et al., 2014, A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent, *Journal of World Business*, Volume 49, Issue 2, pp. 180-191
- Nikolau I., 2014, Social networking web sites in job search and employee recruitment, International Journal of Selection and Assessment / Volume 22, Issue 2
- Noe R., Wilk S., 1993, Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities, *journal of applied psychology*, vol. 78 n. 2, pp. 291-302
- Osterman, P., 2004, Labour market intermediaries in the modern labour market, in Giloth, R.P. (Ed.), Workforce Intermediaries for the Twenty-first Century, Temple University Press, Philadelphia, PA, pp. 155-69.
- Osterman, P., 2010, Job design in the context of the job market" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 Nos 2/3, pp. 401-11.
- Overell M., (2016), The history of innovation in recruitment technology and services
- Page N., Czuba CE., 1999, Empowerment: what is it, *Journal of extension*
- Parker, M., 2008, Can social networking sites be recruitment tools?, *Strategic HR Review*, Vol. 7, No. 3.

- Parsons, T., 2016, Recruitment Marketing Trends Changing Talent Acquisition
- Perry, Phillip., 2002, Battle for the Best: What Works Today in Recruiting Top Talent. *Research-Technology Management*. 4(2) 1-8.
- Prakash R., 2019, The future is now: The changing role of HR, *Economic Times*
- Rafaeli A., Daniel A., Dwayne D.G., Huang M., Dhruv G., Bala I., Parasuraman A., Ruyter K., 2017, The Future of Frontline Research: Invited Commentaries, *Journal of Service Research*, 20 (1), 91-99.
- Rankin N., 2003, IRS best practice in HR handbook, *London: Eclipse Group Ltd*
- Reed M., 2006, Job Hunting, *Network Journal*; New York, Vol. 14, Fasc. 1
- Roberson, Q. M. 2006. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group and Organization Management*, 31: 212-236.
- Rodney H., Valaskova K., Durana P., 2019, The Artificial Intelligence Recruitment Process: How Technological Advancements Have Reshaped Job Application and Selection Practices, *Psychosociological Issues in Human Resource Management* 7(1), pp. 42–47
- Rosenfeld C., 1975, Job seeking methods used by American workers, *Monthly labor review*, 98, pp. 39-42
- Rosoiu O., Popescu C., 2016, E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems, *Informatica Economică* vol. 20, no. 2
- Rouse, M., 2019, What is recruitment marketing?
- Ryan J., 2016, Why Effective Talent Acquisition is Vital for Your Business
- Rust R.T. and Huang M.H., 2014, The Service Revolution and the Transformation of Marketing Science, *Marketing Science*, 33 (2), 206-221.
- Sandhya K., Kumar D., 2011, Employee retention by motivation, *Indian Journal of Science and Technology*, Vol. 4 No. 12
- Schroth H, 2019, Are you ready for Gen Z in the workplace?, *California Management review*, Vol. 61, Issue 3, pp. 5-18
- Schwab K., 2017, The Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum
- Shand D., 2000, The passive/aggressive job seeker, *computerworld*, vol. 34, issue 16, pp. 50-51
- Sharma N., 2014, Recruitment Strategies: A power of E-Recruiting and Social Media

- Shore, L. M., Chung, B., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D., Randel, A., & Singh, G. 2009. Diversity and inclusiveness: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19: 117-133.
- Society of Human Resources Management, 2016, Key Elements of an Effective Talent Acquisition Strategy
- Sternberg R. J., 1997, A Triarchic View of Giftedness: Theory and Practice, in *Handbook of Gifted Education*, N. Coleangelo and G. A. Davis, eds. Boston, MA: Allyn and Bacon, 43-53.
- Sternberg R. J., 2005, The Theory of Successful Intelligence, *Interamerican Journal of Psychology*, 39 (2), 189-202.
- Sullivan, J., 2004, The 8 Elements of a Successful Employment Brand
- Swift T.A., Robertson I.T., 2000, Effective interviewing skills: one stop, *Leicester: British Psychological Society*
- Syedain, H., 2008, Up, up and away. *People Management*, 14(23), 4–8
- Tal A. E., 2018, The Impact of Social Media on Recruitment, “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series Volume XVIII, Issue 2
- Tansley C. 2011, What we do mean by the term “talent” in talent-management?, *Industrial and Commercial Training*, 43, pp. 266-274
- Thorne, K., 2004, Employer Branding: One-Stop Guide. Reed Business Information, Quadrant House
- Tufts, S. H., Jacobson, W. S., Stevens, M. S., 2014. Status update: social media and local government human resource practices, p. 1-15.
- Tumasjan A, Strobel M, Welpe IM (2011) Employer brand building for start-ups: which job attributes do employees value most? vol 81, pp. 111–136
- Tushman M., Anderson P., (1986), Technological Discontinues and Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 439-465
- Vicknair, J., Elkersh, D., Yancey, K. and Budden, M.C., 2010, The use of social networking websites as a recruiting tool for employers, *American Journal of Business Education*, Vol. 3 No. 11, pp. 7-12.
- Wazed S., Ng E.D., 2015, College recruiting using social media: how to increase applicant reach and reduce recruiting costs

- Weber A., Mahringer H., (2008), Choice and success of job search methods
- Wehner M. C., Giardini A., Kabst R., 2015, Recruitment process outsourcing and applicant reactions: when does image make a difference?, *Human Resource Management*, Vol. 54, No. 6. Pp. 851–875
- Weinstein M., 2107, Recruiting via social media
- Wiblen S, Grant D, Dery K, 2010, Transitioning to a new HRIS: the reshaping of human resources and information technology talent. *Journal of Electronic Commerce Research vol 11, pp. 251–267*
- Wood J.C., 2019, Millennials in the workplace: mystery or magic?, *Dispute Resolution Journal, vol.74, n. 1*

Sitografia

- www.servicenow.co.it
- www.open-knowledge.it
- www.bipconsulting.com
- www.aon.com
- www.randstad.it
- www.bcg.com

Ringraziamenti

Desidero ringraziare il professor Fabrizio Gerli, relatore di questa tesi, per la grande disponibilità e il grade aiuto fornitomi durante tutti questi mesi di lavoro.

Ringrazio inoltre il Dott. Stefano Perinotto di Service Now, il Dott. Bolzoni Roberto di OpenKnowlwdge, la Dott.ssa Angela Muti di BIP, il Dott. Giordano Calvaresi di AON, la Dott.ssa Elisa Pedone di Randstad, il Dott. Stefano Guerrini e la Dott.ssa Greta Maldini di BCG, per la loro disponibilità e la loro cortesia durante le interviste.

Ringrazio mia madre Eleonora che mi ha sempre spronato a dare il massimo, mio padre Giuseppe che ha sempre creduto nelle mie capacità e a mio fratello Riccardo, che nel suo piccolo è stato essenziale. Senza di voi questo percorso non sarebbe stato lo stesso.

Un grazie è doveroso anche a tutta la mia famiglia, che durante questo percorso non ha mai smesso di farmi sentire la sua vicinanza, specialmente a mia zia Valeria e alla piccola Giorgia per tutte le cene propiziatorie pre-esame.

Un grazie particolare a Massimiliano, che mi ha sempre sostenuto nei momenti di difficoltà, che non ha mai avuto dubbi su di me e che mi ha spinto a superare tutti gli ostacoli durante questi anni universitari.

Grazie a tutti i miei amici che mi sono stati vicini in questo percorso, in particolare a Giorgia che mi ha supportato ma soprattutto sopportato durante tutto questo periodo e che ha condiviso con me ansie, lacrime, risate e tanti mojito. Sei come una sorella.

Un grazie particolare ad Evelis che in questi anni, ma soprattutto in queste estati, ha condiviso con me la mia seconda casa, il Byblo's Beach e ha ascoltato i miei drammi universitari strappandomi sempre qualche sorriso.

Desidero ringraziare Angelica e Francesca le mie compagne di studio con cui ho condiviso questo bellissimo percorso universitario, ma anche tante ansie, cappuccini, e ancora ansie. Vi voglio bene.

Grazie ad Alessandra, il tuo aiuto e i tuoi consigli sono stati preziosi per il compimento di questa tesi.

Infine, grazie anche a tutte le persone che non ho citato ma che hanno speso una parola di conforto e incoraggiamento nei miei confronti; siete stati fondamentali. Sapere che credevate in me mi ha aiutato a terminare questo percorso.