



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Dipartimento di Management

Tesi di Laurea

**Sviluppare competenze umane
nell'era dell'Intelligenza
Artificiale**

Un'analisi di metodi e strumenti utilizzabili

Relatrice

Prof.ssa Laura Cortellazzo

Correlatore

Prof.ssa Silvia Panfilo

Laureanda

Anna Rossetto

Matricola 873510

Anno Accademico

2023 / 2024

RINGRAZIAMENTI

Vorrei per prima cosa ringraziare tutte le persone che mi hanno accompagnato in questo percorso ed hanno contribuito alla stesura di questa tesi.

Ringrazio la prof.ssa Cortellazzo che mi ha dato la possibilità di approfondire questo argomento e con pazienza mi ha accompagnato nello sviluppo del tema, inconsapevolmente è stata una delle prime persone che mi ha fatto avvicinare al mondo delle soft skills.

Ringrazio Smile to Move per essere stata la mia prima esperienza lavorativa e avermi insegnato e trasmesso la passione per il proprio lavoro, ma soprattutto Marianna per aver creduto in me, aver investito nella mia formazione ed essere stata una guida sicura tanto nella stesura di questa tesi quanto nella mia crescita.

Ringrazio Ca' Foscari per avermi accompagnato in questi cinque lunghi anni di formazione e avermi permesso di vivere esperienze che mi hanno formato e che porterò con me per sempre.

ABSTRACT

Il mondo di oggi ha dovuto affrontare e superare un enorme numero di shock: economici, sociali, ambientali che tutt'ora sta vivendo. Quello delle imprese e delle organizzazioni in particolare si è dovuto adattare velocemente: da un lato l'utilizzo delle tecnologie è diventato indispensabile in ogni area aziendale, dall'altro la rilevanza del fattore umano e della crescita delle persone è al centro degli obiettivi strategici delle aziende. È dall'unione di queste due necessità che nasce il quesito a cui questo elaborato vuole rispondere: è possibile, attraverso le nuove tecnologie e in particolare attraverso l'intelligenza artificiale, riconoscere e sviluppare competenze umane?

L'elaborato propone prima un'analisi del contesto sociale ed economico attuale relazionata alle soft skills più ricercate e valutate dalle aziende, approfondirà poi il tema della gestione delle risorse umane, dal processo di selezione alla formazione e alla gestione delle performance e i relativi strumenti "tradizionali" utilizzati in questi processi per valutare e sviluppare le soft skills. Infine, tratterà del passaggio all' E-HRM (Electronic Human Resources Management) e ai nuovi strumenti di intelligenza artificiale a disposizione delle aziende, proponendo un confronto su funzionalità ed efficienza. Per rispondere più concretamente alla domanda di ricerca, si è sottoposta una survey a circa 60 aziende con l'obiettivo di capire quali sono le soft skills chiave per la loro attività, come attualmente le potenziano e se utilizzano l'IA. I risultati dimostreranno che su questo strumento aleggia ancora numerosi dubbi rispetto alla sua efficacia in tema di soft skills, per di più il suo utilizzo viene ritenuto precoce e difficoltoso da implementare. In ogni modo non ci sono dubbi che, in futuro, l'IA penetrerà nella quotidianità dell'azienda andando a sostituire tutte quelle funzioni che richiedono meno intervento umano.

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I - Le competenze umane o soft skills	3
1.1 Introduzione.....	3
1.2 Competenze: Soft & Hard a confronto	3
1.2.1 L'evoluzione della letteratura.....	6
1.2.2 Soft, Human o Power skills	12
1.2.3 Up-skilling e re-skilling.....	13
1.3 Contesto attuale, dati e riconoscimento giuridico delle Soft Skills	16
1.3.1 Numeri e Trend: uno sguardo all'importanza	19
1.3.1.1 Analisi del contesto italiano: focus sul Veneto.....	24
1.3.2 Soft Skills e Diritto: una transizione in atto	25
1.4 Conclusioni.....	29
CAPITOLO II – HRM e E-HRM: Processi e strumenti per le soft skills	31
2.1 Introduzione.....	31
2.2 L'evoluzione della gestione delle risorse umane: da HRM a e-HRM.....	31
2.2.1 Reclutamento e Selezione.....	39
2.2.2 Formazione e Sviluppo	44
2.2.3 Gestione delle Performance.....	49
2.3 Gli strumenti per le soft skills: tra fisico e digitale.....	56
2.3.1 Gli strumenti tradizionali.....	57
2.3.2 “Nuovi” strumenti digitali	63
2.4 Conclusioni	67
CAPITOLO III - L'intelligenza artificiale nei processi di HRM	69
3.1 Introduzione.....	69
3.2 L'avvento dell'Intelligenza artificiale	69
3.2.1 Benefici e limiti dell'IA.....	74
3.2.2 L'applicazione nell'ambito delle soft skills	77
3.3 Sfide future: rischi e opportunità	82
3.4 Conclusioni.....	85
CAPITOLO IV – La ricerca empirica	87
4.1 Introduzione.....	87
4.2 La survey: metodologia, obiettivo e campione.....	87
4.3 I risultati.....	89

4.3.1 Soft skills e processi di HRM	91
4.3.2 L'utilizzo dell'IA.....	92
4.4 Conclusioni.....	95
CONCLUSIONI	97
BIBLIOGRAFIA.....	99
SITOGRAFIA.....	112

INTRODUZIONE

“Hard skills have traditionally given a job candidate a foot-in-the door, but it is soft skills that have enabled them to succeed.” (Fletcher, Thornton, 2022)

In questo elaborato approfondiremo il significato di soft skill, la loro importanza nella letteratura e come vengono integrate nella gestione aziendale. Ciò che è certo è che oggi non si possa più fare a meno di considerarle per il successo della propria azienda e delle proprie risorse umane. La gestione aziendale è cambiata profondamente a partire dall'introduzione di internet prima e dell'Intelligenza Artificiale (IA) dopo; il contesto sociale, economico ed ambientale e gli eventi che si sono susseguiti hanno spinto verso la digitalizzazione delle relazioni sfruttando nuovi strumenti per allenare, ma anche riconoscere e valutare, queste soft skills. Una nuova combinazione di hard skills e soft skills sarà indispensabile per la sopravvivenza delle persone in questa nuova realtà, quello che è sicuro è che sarà necessario un processo radicale di up-skilling e re-skilling delle competenze per la futura, ormai anche attuale, convivenza con le macchine. Studiando l'intersezione tra soft skills e strumenti di Intelligenza Artificiale troviamo limitate ma in via di sviluppo applicazioni pratiche dell'IA, come i sistemi di recruitment basati sul machine learning e l'analisi di video interviste basate sul linguaggio del corpo o sul tono di voce, le piattaforme di e-learning e la realtà aumentata per lo sviluppo delle competenze e gli strumenti di valutazione delle performance. Gli obiettivi di questo elaborato sono esplorare queste modalità, capire come l'IA possa migliorare le soft skills, valutarne l'efficacia e identificare le principali sfide ed opportunità. Le domande di ricerca ci guideranno nello svisceramento di questa tematica:

- Come è cambiata la gestione delle risorse umane con l'introduzione della tecnologia e dell'Intelligenza Artificiale?
- Gli strumenti guidati dall'IA sono in grado di alleare competenze umane, essendo queste strettamente intrinseche alla natura umana?
- Quali sono i benefici e i limiti dell'uso dell'IA nel contesto delle soft skills?
- Quali invece sono i processi che necessiteranno nel futuro l'intervento umano e una collaborazione uomo-macchina?

Le risposte ai seguenti quesiti saranno date attraverso l'analisi della letteratura e attraverso una ricerca empirica svolta su un campione di 61 aziende situate nel territorio italiano. Il lavoro si

articola in quattro capitoli: il primo offre una revisione della letteratura esistente e dei dati sulle soft skills più richieste dal mercato, il secondo analizza l'evoluzione della gestione delle risorse umane da Human Resource Management a Electronic Human Resource Management, il terzo presenta l'introduzione dell'IA nei processi di risorse umane e in particolare nel contesto delle soft skills e il quarto espone i risultati ottenuti dalla ricerca empirica effettuata che ci aiuterà a analizzare le considerazioni delle aziende prima rispetto alle soft skill ritenute più critiche e successivamente sull'utilizzo dell'IA nel processo di recruitment, di formazione e di valutazione delle performance.

CAPITOLO I: Le competenze umane o soft skills

1.1 Introduzione

Al giorno d'oggi è inverosimile non considerare in ambito lavorativo le cosiddette soft skills o competenze trasversali, non solo il loro peso nel career success va aumentando ma anche il concetto di skills continua a evolversi adattandosi ai grandi eventi sociali che hanno stravolto (e continuano a stravolgere) la nostra quotidianità negli ultimi decenni.

Il seguente capitolo permetterà di definire la situazione socioeconomica in cui viviamo, evidenziando il valore aggiunto che queste danno all'interno del percorso lavorativo e della vita quotidiana. Partendo dall'analisi della letteratura e di come il concetto di competenza è cambiato nel tempo, si riporteranno dati empirici sulle soft skills più richieste dalle aziende. Dopo aver analizzato il contesto globale si studierà la situazione in particolare dell'Italia e della regione Veneto per poi fare un excursus sul riconoscimento e sulla tutela delle competenze trasversali a livello giuridico.

1.2 Competenze: Soft & Hard a confronto

I contributi alla definizione delle soft skills sono molteplici, ciò rende difficile individuare una formulazione univoca. Boyatzis (1982) ne fornisce una sufficientemente completa, affermando: *“A competency is an underlying characteristic of a person which result in effective and/or superior performance in a job”* quindi una *caratteristica intrinseca* dell'individuo facente parte delle sue capacità e abilità, *casualmente correlata* istaurando, cioè, un rapporto causa effetto con la creazione di una *prestazione efficace o superiore nel lavoro*, ossia in grado di raggiungere l'obiettivo previsto con un rendimento superiore alla media. Le competenze, secondo Boyatzis, sono una abilità, qualcosa che l'individuo è in grado di fare, un insieme di comportamenti focalizzati al raggiungimento di un intento o obiettivo. Sono chiamate trasversali in quanto non esclusivamente legate a un singolo settore o job, ma applicabili in diversi ambiti, sia personali che lavorativi. Infine, sono difficili da insegnare, valutare e verificare poiché queste qualità individuali provengono molto di più dalle relazioni interpersonali che da una formazione in aula (Murti A. B., 2014).

Le hard skills sono invece competenze tecniche, scientifiche e tecnologiche correlate a uno specifico campo di applicazione (Bahrumayah, 2010), necessarie quindi per ricoprire uno specifico ruolo o posizione. Sono facilmente riconoscibili e verificabili (Wibowo T. S. et. Al, 2010), possono essere suddivise secondo Widoyoko (2010) in due categorie: “Academic skills”

e “Vocational Skills”, dove le prime permettono di svolgere attività come definire, contare, spiegare, descrivere, trarre conclusioni (...) mentre le seconde riguardano abilità pratiche, tecniche o specialistiche. Possono essere acquisite attraverso l’istruzione, la formazione e le esperienze lavorative. Alcuni esempi di hard skills possono essere la capacità di programmazione informatica, l’utilizzo di software specifici, l’abilità nella contabilità...

Teguh Setiawan Wibowo (et al., 2010) scrive: *“Hard skills are very important to develop, because a person's ability to do a job properly and correctly depends on how hard the skills he has.”* ma al giorno d’oggi queste competenze non bastano, quasi tutte le aziende richiedono una combinazione di soft e hard skills. Ciò è facilmente evincibile a partire dagli annunci di lavoro nei quali compaiono sempre più frequentemente competenze trasversali quali, ad esempio, comunicazione, empatia, lavoro in team...

Il principale problema è che, mentre le hard skills sono facilmente verificabili attraverso test teorici o pratici, le soft skills sono tutt’ora difficili da validare e da riconoscere, soprattutto in fase di selezione. Uno studio in particolare evidenzia la difficoltà di calcolo e rilevazione delle soft skills rispetto alle hard skills. Simon Sinek (2019), in un interessante discorso tratto dal suo libro *“The infinite game”*, ci racconta della sua collaborazione con Navy Seals dove, analizzando la leadership interna, riscontra la seguente situazione.

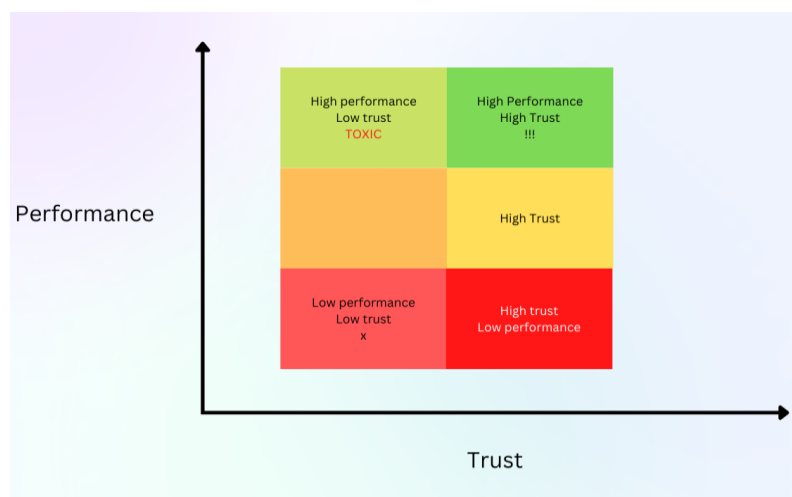


Figura 1. Matrix of performance and trust, Sinek S., 2019

Sinek pone nell’asse delle ascisse l’affidabilità delle persone (quindi l’assegnazione di fiducia da parte degli altri) e nell’asse delle ordinate la performance personale (il risultato ottenuto) e dimostra come nelle organizzazioni si crei la tendenza ad eleggere leader colui che ha elevate performance, grazie alla loro facilità di riconoscimento, ma un basso indice di affidabilità. Un metodo per riconoscere questa situazione è domandare direttamente alle persone chi eleggerebbero leader, loro stesse identificheranno persone diverse dall’analisi fatta in

precedenza, promuovendo persone che non hanno ottime performance ma di cui si fidano, anche chiamati leader naturali.

L’impatto positivo delle soft skills sulle performance è stato analizzato ampiamente, numerosi studiosi in differenti campi hanno dimostrato l’effettivo miglioramento grazie allo sviluppo e l’applicazione di competenze soft. Un esempio è lo studio di Boyatzis di cui parla nel suo libro “*The competent manager - a model for effective performance*” (1982) in cui vuole spiegare i diversi livelli di performance ottenuta (*poor, average o superior*) al manifestarsi o meno di specifiche competenze del manager. Per prima cosa Boyatzis definisce i criteri di valutazione della performance e raccoglie informazioni sui manager intervistati, successivamente, attraverso le Behavioural Event Interviews (BEI), identifica le competenze che secondo i manager portano a una *superior* performance e le verifica attraverso test e misurazioni, infine crea un modello di competenze individuandone ventuno.

Un altro studio (Hendarman & Cantner, 2016) ha approfondito la correlazione tra soft e hard skills rispetto alla propensione all’innovazione, definita come “*engagement in innovative behaviors, which includes behaviors related to the innovation process*” (Parzefall et al., 2008), all’interno dell’ambiente lavorativo. I risultati dimostrano chiaramente che entrambi i tipi di competenze sono correlate positivamente ma che le soft skills hanno un impatto maggiore sull’innovatività. L’immagine seguente riporta la tavola dei valori osservati rispetto ai 4 modelli analizzati, in tutti e quattro i casi le soft skills dimostrano una più forte correlazione rispetto alle hard skills.

Model	1 <i>Innov</i>	2 <i>Innov</i>	3 <i>Innov</i>	4 <i>Innov</i>
<i>Soft</i>	0.689*** (0.0427)	0.651*** (0.0428)	0.642*** (0.0432)	0.581*** (0.156)
<i>Hard</i>	0.103** (0.0467)	0.0855* (0.0466)	0.0773* (0.0467)	0.0378 (0.107)

Standard errors in parentheses; * p\0.10, ** p\0.05, *** p\0.01

Figura 2. Regression model “*Soft skills, hard skills, and individual innovativeness*”, Hendarman & Cantner, 2016

Dal Global Talent Trends svolto da LinkedIn (2019) il 91% degli intervistati, tra cui HR e talent acquisition (5.000) di tutto il mondo, concorda che le soft skills ad oggi sono essenziali tanto quanto le hard skills. L’avvento dell’intelligenza artificiale (IA) ce lo dimostra, le nostre competenze tecniche non sono più sufficienti per sopravvivere al mercato del lavoro. Non a caso la creatività, intesa come “*solving problems in original ways*”, è la skill più richiesta in quanto è un’abilità difficilmente replicabile da una macchina.

L'inserimento delle soft skills come metodo di valutazione delle persone non è poi così recente, vedremo appunto un breve excursus della letteratura per capire in quale momento storico hanno iniziato a emergere.

1.2.1 L'evoluzione della letteratura

"Let's be clear: hard skills matter." Global Talent Trends (LinkedIn, 2019)

Le competenze tecniche rimangono indispensabili per saper svolgere un lavoro. Se da un lato questa certezza sempre ha avuto rilievo e lo terrà anche nel futuro, dall'altro il tema soft skills seppur avendo radici profonde nella storia, ha ricevuto un'attenzione significativa soprattutto dal XX secolo, con un focus iniziale sulle capacità comunicative e di collaborazione ma considerate spesso come abilità innate più che qualcosa che poteva essere insegnato e allenato. La storia delle soft skills che seguirà riflette l'evoluzione delle esigenze sociali e professionali, evidenziando la crescente importanza delle competenze trasversali nel mondo contemporaneo. L'inclusione della tematica delle soft skills nelle organizzazioni è tutt'altro che recente, se vogliamo essere precisi, il primo contributo in cui uno studioso prende in esame la questione è nel 1973, con l'elaborato di McClelland D. *"Testing for Competence Rather than for Intelligence"*, psicologo e professore di Harvard, che evidenzia le criticità nelle modalità di selezione delle imprese statunitensi basate esclusivamente sull'analisi del Quoziente Intellettivo (QI) affermando che non sia più l'unica discriminante per garantire una prestazione di successo, introduce perciò una valutazione basata sulle competenze degli individui. Egli sostiene infatti che esista un insieme di altre caratteristiche che, sommate al QI, permettono alle persone di essere efficaci nella vita ed è nel suo stesso elaborato che ne cita alcune, come "communication skills", "patient", "moderate goal setting".

Il suo contributo è determinante per cambiare il punto di vista delle aziende nella fase di selezione dei candidati. È poi uno dei suoi allievi, Boyatzis (1982) che ci fornisce la definizione di soft skills vista in precedenza, sottolineando anche la differenza sostanziale con la *Threshold competency* (competenza soglia) definendola come *"(...) a person's generic knowledge, motive, trait, social role or skill which is essential to performing a job, but is not causally related to superior job performance"* ossia qualsiasi tratto della personalità, ruolo sociale (...) essenziale per svolgere il proprio lavoro a un livello minimo. Lyle M. Spencer Jr. e Signe M. Spencer, nel loro elaborato *"Competence at work"* (1993), riprendono gli studi di McClelland e Boyatzis approfondendo il significato di *caratteristica intrinseca* affinché non si confonda con "innata",

in quanto le competenze non solo sono assimilabili nel tempo, ma si evolvono e si modificano a seconda del contesto, dell'esperienza, della persona...

È poi nel 1990 che inizia diffondersi una teoria che influenzerà tutti i contributi successivi, quella dell'intelligenza emotiva, che, seguendo le teorie di McClelland (1973) affianca al QI una serie di competenze, fattori cognitivi e tratti della personalità in grado di dare una valutazione completa delle performance dell'individuo, ormai non più basata solo sul concetto storico di intelligenza ma ampliandone il significato. Il concetto di intelligenza emotiva (IE) si diffonde grazie all'elaborato di Peter Salovey e John D. Mayer (1990) dove i due autori la definiscono come *"the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and use this information to guide one's thinking and actions"* ossia la capacità di comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri in modo da guidare il pensiero e le azioni future. Il loro framework si basa su tre pilastri: comprensione ed espressione delle emozioni, regolazione delle emozioni e utilizzo delle emozioni. Il modello vuole però tenere in conto anche delle caratteristiche individuali quali principali variabili nelle relazioni interpersonali, che influenzano quindi le tre aree precedentemente esplicitate.

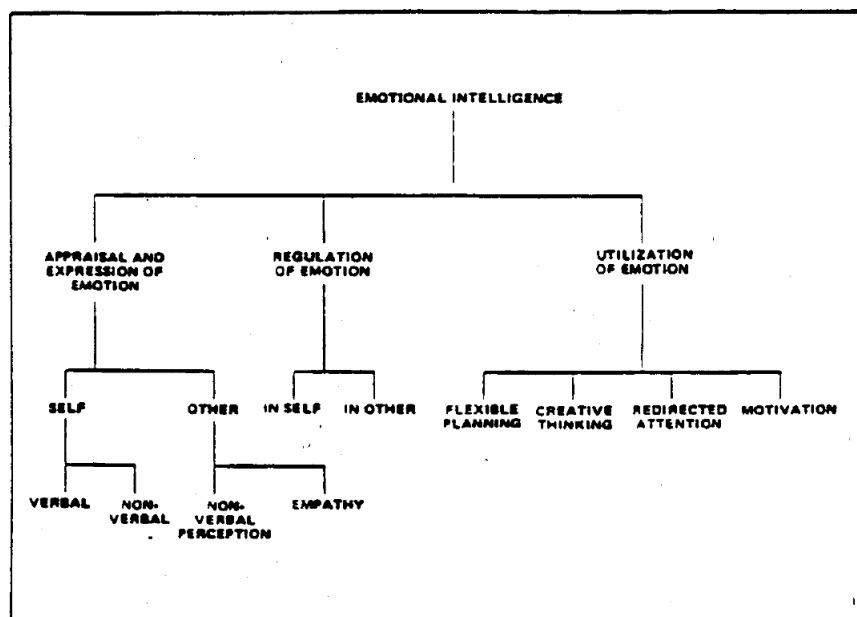


Figura 3. Configurazione of Emotional intelligence, Salovey e Mayer, 1990

Il seguente modello fu poi rivisto da loro stessi nel 1997 *"EI ability model"* (Mayer and Salovey) e vede l'intelligenza emotiva come un'abilità mentale, sviluppabile attraverso 4 categorie: *perception* (abilità nel percepire le emozioni di sé stessi e degli altri), *assimilation* (abilità di provare e usare le emozioni per comunicare sentimenti), *understanding* (abilità nel capire le informazioni emotive, ad esempio, un cambiamento di stato d'animo) e *regulation of*

emotions (abilità di controllare le proprie emozioni e quelle degli altri). Secondo gli autori l'IE non era altro che un processo di elaborazione delle informazioni “emotive”, nell’ottica di questa assunzione hanno quindi elaborato anche un sistema di misurazione delle performance basato sul loro modello: il MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test). Questo strumento fornisce un indicatore del livello di performance emotiva delle persone calcolando, per esempio, quanto sono in grado di percepire le emozioni oppure comprenderle...

Un altro modello di IE è il “*Bar-On’s emotional-social intelligence model*” che risulta più ampio e completo (Fernández B. & Extremera, 2006) poiché considera all’interno della definizione anche fattori non cognitivi e tratti della personalità, fornendo così una prospettiva sociale dell’individuo. Bar-On costruisce il suo modello su cinque livelli: skills intra personali, skills interpersonali, adattabilità, gestione dello stress e stato d’animo generale. Sulla base del suo modello teorico sviluppa poi uno strumento in grado di misurare l’IE: *Emotional Quotient Inventory* (EQ-I) in grado di dare una stima del livello di intelligenza emotiva e del livello sociale della persona. Questo modello, considerando fattori sociali, cognitivi, emozionali e tratti della personalità, entra a far parte dei cosiddetti modelli di IE misti.

Sicuramente uno tra i contributi più importanti all’IE è quello di Daniel Goleman con il suo libro “*Lavorare con l’intelligenza emotiva*” (1995). È lui, infatti, il primo ad affermare che l’IE sia il doppio più importante del QI (Goleman, 1998) ed il primo ad analizzare l’influenza dell’IE nelle performance individuali all’interno dell’ambiente lavorativo. Goleman riconosce la rilevanza dell’IE in ambito personale e professionale, in particolare orientando il suo utilizzo alla leadership efficace. La suddivide in quattro aree:

1. *Self awareness*, la consapevolezza delle emozioni, delle sensazioni che proviamo e il perché le proviamo;
2. *Self management*, come trasformiamo le emozioni in azioni concrete ed efficaci, il saper gestire emozioni forti e orientarle ad un comportamento adeguato;
3. *Social awareness*, comprendere cosa provano le altre persone per esempio attraverso l’empatia;
4. *Relationship management*, le cosiddette social skills, quelle competenze che ci permettono di avere una relazione efficace con gli altri.

Self-awareness	Self-management	Social awareness	Relationship management
Emotional self-awareness	Emotional self-control	Empathy	Influence
	Adaptability		Coach and mentor
	Achievement orientation	Organizational awareness	Conflict management
	Positive outlook		Teamwork
			Inspirational leadership

Source: More Than Sound, LLC, 2017

HBR

Figura 4. EI: model of competencies focused on the workplace, LLC, 2017

Una delle principali differenze di questo modello è la definizione che Goleman (2001) dà a *emotional competence* quale “*a learned capability based on emotional intelligence that results in outstanding performance at work*” dal momento che collega il dominio di una specifica competenza emotiva all’ottenimento di performance eccellenti nel proprio lavoro. Per valutare poi questo modello, Boyatzis (et al., 2000) crea l’*Emotional Competence Inventory 2.0* (ECI 2.0), uno strumento composto da 110 elementi che si sviluppa in due fasi: la prima attraverso un sistema di autovalutazione delle competenze e la seconda dove è richiesta invece una valutazione effettuata da soggetti esterni, come ad esempio un superiore.

I contributi all’intelligenza emotiva, soprattutto dal XXI secolo, sono vari e molteplici, altri autori (Caruso and Salovey, 2004; Bradberry and Greaves, 2009) si sono occupati di sviluppare strategie di sviluppo delle competenze emotive o proporre altri indicatori dell’IE per approfondire sempre più questa tematica e trovare indicatori sempre più significativi. Numerosi studi hanno dimostrato i limiti del QI come unico strumento di valutazione, che infatti influisce solo per il 25% (Snarey e Vaillant, 1985) nella valutazione finale di un individuo. Una ricerca interessante viene svolta da Feist e Barron che nel 1996 sottopongono un gruppo di 80 dottorandi a una serie di test (sulla personalità, QI e interviste) durante il loro periodo di studi e successivamente li confrontano con la loro situazione lavorativa e personale futura, riescono a dimostrare infatti che, coloro che durante gli studi avevano un QI maggiore, non si reputano più felici o soddisfatti di coloro che lo avevano più basso. Detto questo, non possiamo comunque dire che le competenze sociali ed emozionali siano l’unico fattore di successo di una persona; difatti, la connessione tra queste ultime e le così dette hard skill è veramente

consolidata, da un lato le soft skills aiutano a migliorare anche le competenze cognitive, ma è lo stesso Goleman che nel 2005 precisa:

“My belief is that if a longitudinal study were done, IQ would be a much stronger predictor than EI of which jobs or professions people can enter. Because IQ stands as a proxy for the cognitive complexity a person can process, it should predict what technical expertise that person can master.”

Goleman è cosciente che la competenza tecnica è la soglia principale che permette a una persona di ottenere e mantenere un lavoro; quindi, è logico che il QI abbia un ruolo chiave. Quello che però non predice è se questa persona sarà in grado di occupare posizioni di leadership o di manager, posizioni date soprattutto dal possesso di competenze trasversali importanti. Hard e soft skills si dimostrano quindi complementari in un ambiente lavorativo.

La classificazione delle soft skills è oggetto di svariati studi, che si differenziano per prospettiva di analisi o semantica, ciò rende difficile identificare una classificazione univoca. Ad esempio, Boyatzis (1982) le suddivide sotto tre aree: azione e conseguimento, gestione delle persone e ragionamento analitico; Spencer & Spencer (1993) invece, volendo approfondire la scala di differenza tra le competenze, analizzano ciascuna di esse secondo: intensità dell'azione (ossia il comportamento che la manifesta), effetto dei risultati (impatto che ha questo comportamento), complessità e dimensione dello sforzo (tempo e fatica); e infine la classificazione di Goleman (1998, 2001) e il suo approccio all'intelligenza emotiva di cui abbiamo parlato in precedenza.

Partendo dalla letteratura precedente (e.g. Boyatzis, 1982; Boyatzis, 2009; Goleman, 1998; Spencer & Spencer, 1993) e percependo però la necessità di *“governare i comportamenti riconducibili ai processi creativi e di generazione dell'innovazione, l'analisi e la risoluzione di problemi, e quelli relativi alla gestione del cambiamento”* (Bonesso, Cortellazzo, Gerli, 2022) evidenziata dal cambiamento del contesto economico e sociale degli ultimi anni, il Ca' Foscari Competency Centre¹ ha elaborato il modello BECOME360© (Behavioral Competencies Multi-rater Evaluation 360°) che individua 31 competenze suddividendole in 6 macroaree:

¹ centro di ricerca, formazione e consulenza nell'ambito delle competenze trasversali. www.unive.it/cfcc



Figura 5. Become360, Ca' Foscari Competency center, 2022

1. Consapevolezza (Consapevolezza di sé, Fiducia in sé, Empatia, Consapevolezza organizzativa)
2. Azione (Orientamento all'efficienza, orientamento al risultato, resilienza, iniziativa, orientamento al cambiamento, flessibilità, autocontrollo, accuratezza, assunzione del rischio, gestione del rischio)
3. Relazione (Persuasione, gestione dei conflitti, lavoro di squadra, sviluppo degli altri, costruzioni di reti, leadership, orientamento al cliente)
4. Pensiero (Pensiero sistemico, pensiero diagnostico, riconoscimento di schemi, pensiero laterale)
5. Esplorazione (Porsi domande, osservazione, sperimentazione)
6. Agire Organizzativo (Pensiero visionario, impegno verso il gruppo, integrità)

Gli autori sottolineano in particolare l'estesa applicabilità del modello poiché, grazie alla varietà delle competenze, può essere sottoposto tanto a studenti quanto a manager e responsabili d'impresa. L'obiettivo principale di questo framework è appunto superare i limiti dei precedenti modelli che ancora non consideravano i processi innovativi e la gestione del cambiamento all'interno delle organizzazioni.

Nei prossimi capitoli vedremo come il concetto di soft skills si è evoluto, adattandosi ai grandi cambiamenti che ci hanno travolto negli ultimi anni, dall'era digitale, al COVID-19 e il periodo delle "grandi dimissioni", fino all'avvento dell'intelligenza artificiale.

1.2.2 *Soft, Human o Power skills*

Un primo passo è capire se, al giorno d'oggi, le soft skills possano ancora definirsi "soft". È evidente come i termini hard e soft si collochino agli opposti di un continuum. Se da un lato le hard skills sono le competenze che ci servono per svolgere il nostro lavoro, le soft skills non sono altro che le competenze che ci permettono di essere persone migliori, motivo per il quale Simon Sinek le definisce *Human Skills*. Sono esattamente questo, competenze umane, proprie della persona, che vanno sviluppate e allenate integrando così le competenze tecniche necessarie per svolgere il proprio lavoro. "*Human skills are the skills I need to be a better human being*" esordisce Sinek (2021), definendole come essenziali per formare leader migliori. Non è però l'unico termine utilizzato per indicare le soft skills. C'è chi le definisce *Power skills*: leadership, lavoro in team, comunicazione (...) sono fondamentali per le prestazioni di ogni dipendente, per questo motivo Melissa Suzuno (2021) scrive nel suo articolo per Udemy che non è più logico definirle *soft* come a indicare un'importanza minore sul posto di lavoro se queste stesse competenze sono altrettanto essenziali. È Josh Bersin (2019) a coniare il termine *power* sostenendo: "*(...) Soft Skills are hard (they are difficult to build, critical, and take extreme effort to obtain)*". Ma perché power? Perché le power skills danno potere al lavoratore, potere di essere leader, potere di relazionarsi in maniera efficace con gli altri, potere di comunicare; inoltre sono *hard* poiché sono "*highly complex, take years to learn, and are always changing in their scope*" (Bersin, 2019). Altri autori nella stessa definizione di soft skills riportano lo stesso concetto: "*(...) are personal characteristics or abilities that could empower anyone to interact effectively and harmoniously with others*" (Rima H Binsaeed et al., 2017). Perché allora dovrebbero essere al centro degli obiettivi di un'azienda? Una ricerca fatta dal McKinsey Global Institute ci spiega come i grandi cambiamenti che stanno contraddistinguendo la realtà aziendale di oggi, obblighino le imprese, senza distinzione di settore, occupazione o zona geografica, a fare in modo che i propri dipendenti posseggano competenze in grado di permettergli adattabilità ai cambiamenti, operabilità negli ambienti digitali e la capacità di aggiungere valore in modo da non trovarsi impreparati alle evoluzioni in atto e siano in grado di progredire insieme al contesto lavorativo.

1.2.3 *Up-skilling & re-skilling*

Quando si parla di competenze, non possiamo non citare up-skilling e re-skilling, che sono ad oggi processi di sviluppo delle skills particolarmente rilevanti dal momento che le tecnologie e le esigenze del mercato del lavoro evolvono rapidamente. I concetti di up-skilling e re-skilling

sono cambiati, a seconda degli avvenimenti storici ed economici, oggi possono essere definiti così:

Up-skilling: *“The process of learning new skills or of teaching workers new skills” (Radstand, 2022).* È un processo che punta ad acquisire nuove competenze o arricchire quelle già possedute dal lavoratore per rimanere aggiornato con le esigenze del proprio lavoro. Può riguardare ad esempio nuovi strumenti o nuove tecnologie in un determinato settore, è stato particolarmente importante con l'avvento dell'era digitale quando si è vista la necessità di modernizzare le modalità del lavoro digitalizzandolo.

Re-skilling: *“The process of learning new skills so you can do a different job, or of training people to do a different job” (Radstand, 2022).* È un processo che permette al lavoratore di riqualificarsi, cioè, acquisire ulteriori competenze e abilità completamente diverse rispetto a quelle in passato possedute. Può essere necessario quando le competenze precedenti diventano obsolete a causa, per esempio, di cambiamenti radicali della tecnologia o del settore.

Up-skilling e re-skilling si sono rilevati necessari quando il gap (soprattutto digitale) delle competenze possedute dai lavoratori e quelle richieste nel mercato è diventato evidente, entrambe queste strategie sono indispensabili ad oggi per rimanere competitivi in un mondo che cambia così velocemente. Il 60% delle aziende ha identificato come principale barriera allo sviluppo e alla crescita dell'azienda proprio lo skill gap nel mercato locale e quindi la difficoltà di attrarre i talenti con le competenze richieste (WEF - *Future of jobs 2023*), di conseguenza il principale obiettivo delle strategie aziendali per il quinquennio 2023-2027 è *“Invest in learning and training on the job”*, votato con l'81,2%. Se queste sono le premesse delle aziende, significa che nell'immediato futuro dovranno implementare le loro strategie di riqualificazione. Troviamo infatti nella figura sottostante le top skills oggetto di riqualificazione entro il 2027: analytical thinking, creative thinking e AI and big data nelle prime tre posizioni, le prime due sono simboli di una crescente importanza di quelle skills non replicabili dalla tecnologia e appartenenti alle competenze cognitive mentre la terza evidenzia la necessità delle organizzazioni di adeguarsi al mercato globale e alle nuove tendenze come quello dell'intelligenza artificiale.

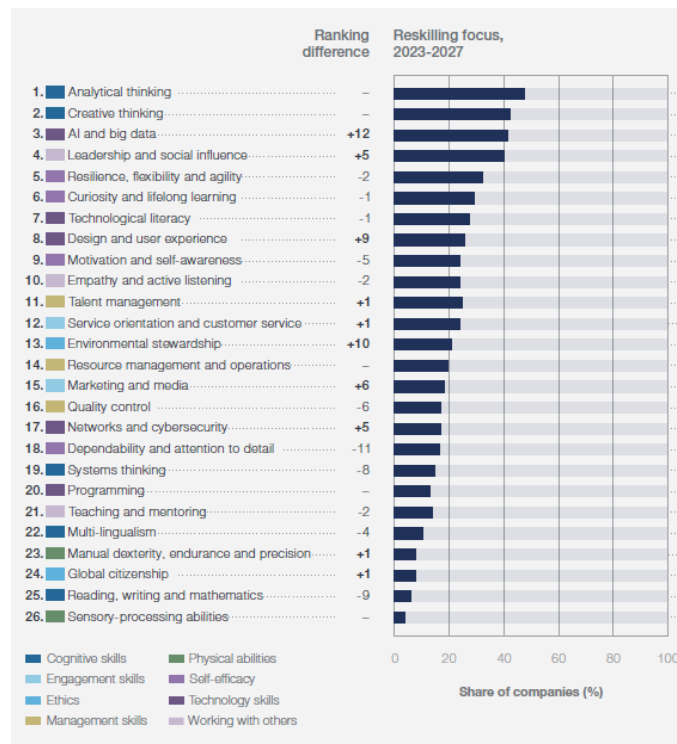


Figura 6. Future report of jobs, WEF, 2023

Dall'altro lato anche dipendenti, futuri o presenti, considerano la formazione e la crescita professionale come elementi importanti all'interno dell'offerta lavorativa, infatti, secondo l'*Employer Brand Research 2022* di Randstad l'80% dei lavoratori in Italia ritiene importante la possibilità di riqualificazione all'interno dell'azienda.

Un'interessante ricerca con Coursera, azienda statunitense fondata da docenti dell'università di Stanford emittente di corsi online gratuiti, riporta che i corsi più frequentati riguardano competenze tecniche, soprattutto informatiche e digitali, ciò si evidenzia anche nella figura sottostante: al primo posto per ore dedicate alla formazione troviamo quella relativa alle competenze tecnologiche, al secondo invece le competenze cognitive.

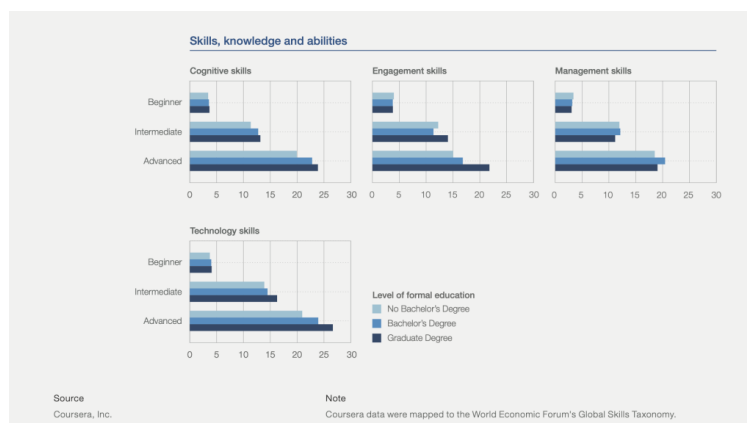


Figura 7. Median number of learning hour, WEF (Coursera), 2023

Nonostante queste constatazioni, l'up-skilling dei lavoratori non è più sufficiente nell'epoca dell'Intelligenza Artificiale (IA), è necessario un totale re-skilling scrive Jorge Tamayo (et. Al, 2023) in un articolo per Harvard Business Review (HBR). L'OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) nel 2016 prevedeva che nei successivi 15/20 anni le nuove tecnologie avrebbero eliminato il 14% dei posti di lavoro e trasformato radicalmente il 32% degli stessi. Se la previsione dell'OECD è corretta, scrive J. Tamayo, i lavoratori non possono più accontentarsi di un semplice up-skilling ma devono acquisire nuove competenze per essere in grado di cambiare il loro posto di lavoro. In una ricerca da loro effettuata intervistando 40 organizzazioni che stanno investendo in programmi di re-skilling nel mondo hanno individuato 5 paradigmi principali da seguire se si vuole sopravvivere all'enorme avvento dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie automatizzate, di seguito elencati:

- Il re-skilling deve essere una scelta strategica, non più utilizzato solo di facciata per sopperire alle grandi dimissioni degli ultimi tempi;
- Deve essere responsabilità di ogni manager e di ogni leader, in modo da adattare la strategia alle esigenze operative di ogni team e funzione;
- È un'iniziativa che guida il cambiamento, re-skilling non è solo formare le persone, è necessaria una comprensione più profonda del mercato per sviluppare al meglio questa scelta. Partendo da comprensione di offerta e domanda di lavoro, quali sono le competenze richieste e quali saranno quelle future, fino a valutazione e inserimento del candidato;
- I lavoratori vogliono formarsi solo se questa formazione è supportata da una motivazione valida considerati gli sforzi e i costi che questa prevede, è importante informare i lavoratori sul perché delle scelte e sui benefici ottenibili;
- Ultimo paradigma è che il re-skilling richiede cooperazione e collaborazione di un insieme di soggetti che formano l'ecosistema azienda: dai competitor con cui è possibile minimizzare gli sforzi della formazione per seguire un cammino comune, alle università e ai centri di ricerca, alle ONG che potrebbero aiutare a cogliere talenti diversi e ampliare le opportunità di lavoro a soggetti svantaggiati.

Per concludere, ci sono chiare evidenze che il reskilling dei lavoratori sia una soluzione alla scarsità di personale qualificato (Randstad, Talent trends report, 2022) ma è tra gli stessi

intervistati che solo il 29% dichiara di investire in questo ambito e quindi ricercare attivamente una soluzione.

1.3 Contesto attuale, dati e riconoscimento giuridico delle Soft Skills

Oramai è un dato di fatto, dal Covid 19 tutto è cambiato senza via di ritorno. La restrizione degli spostamenti durante la pandemia ha costretto a un cambio di abitudini radicale, obbligando persone e aziende ad adattarsi a diversi cambiamenti: flessibilità lavorativa, smartworking e conseguente digitalizzazione negli strumenti di comunicazione, di gestione del lavoro, di collaborazione (etc.), aggiornamento delle competenze (digitali e non), crescente importanza del tema salute e sicurezza come anche dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e l'importanza della salute mentale. Tutti aspetti che ad oggi non si possono più ignorare e che hanno portato al verificarsi di diversi fenomeni: primo fra tutti quello delle *Great Resignation* ossia la dimissione volontaria (di massa) dei lavoratori avvenuto dopo e durante la pandemia in cerca di condizioni lavorative migliori. Fenomeno che, ad oggi, a tre anni dalla Pandemia, non si è fermato, ma anzi continua il suo corso. Lo vediamo nel grafico sottostante del Global Talent Trends 2023 “The invisible Revolution” (PageGroup, 2023) dove il 57% dichiara di essere “job active seeking”, questo significa che sta attualmente cercando lavoro o che pianifica di cambiarlo entro i prossimi 6 mesi. Il 33% degli intervistati dichiara di non escluderla come possibilità e solo il 10% afferma di non essere alla ricerca di un altro lavoro. È un movimento universale, afferma il report, senza distinzione di genere, età, regione, livello di anzianità nell'azienda e funzione aziendale.

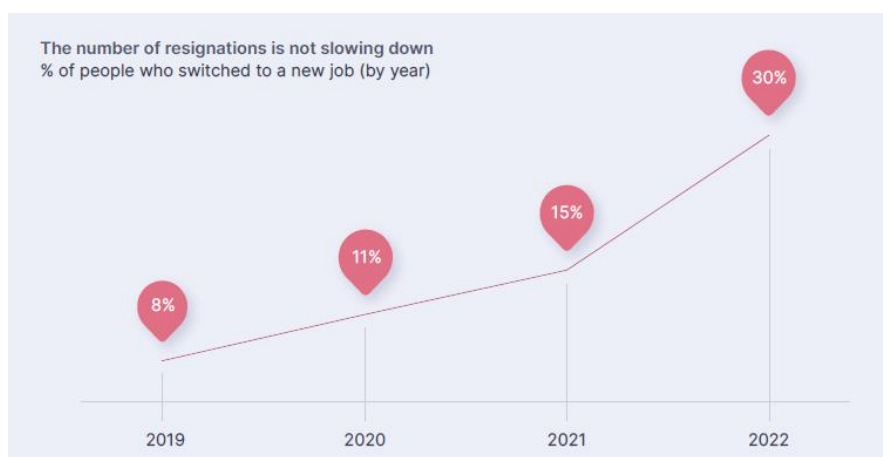


Figura 8. Andamento delle Great Resignation, PageGroup, 2023

Questa volatilità è un segno importante, caratterizzerà il mercato del lavoro per ancora molti anni e non è da sottovalutare.

Altro fenomeno, forse meno conosciuto ma di altrettanta influenza sul mercato del lavoro, è il *Quiet Quitting* o abbandono silenzioso. Randstad (2023) lo definisce come “*pratica che consiste nello svolgere il proprio lavoro facendo il minimo indispensabile. Il lavoratore che lo mette in pratica non viene meno ai propri doveri contrattuali, ma manca di entusiasmo, di iniziativa, non dà disponibilità al di fuori dell’orario lavorativo e tende a delegare.*” ed è una conseguenza alla tendenza delle persone di identificarsi con la loro posizione lavorativa e al cosiddetto stacanovismo. Nasce infatti come sua contrapposizione e può verificarsi per diverse motivazioni che spaziano dal benessere fisico e psicologico, tendenza che come vedremo in seguito si posiziona tra le priorità dei lavoratori, al mismatch di competenze poiché una sotto stimazione delle competenze del lavoratore conduce a un malessere psicologico e motivazionale importante, in particolare nella ricerca di INAPP plus (2022) rileva che “*Gli occupati che hanno dichiarato competenze superiori rispetto a quelle richieste sul lavoro sono 9.065.518, pari al 39,7% dei lavoratori.*”.

L’impatto sulle aziende è tutt’altro che positivo. Gallup (2023) nella sua ricerca stima le perdite dovute alla minor produttività a 8,8 miliardi di dollari, pari al 9% del PIL globale.



Figura 9. Engaged or no-engaged Employees percentages, Gallup, 2023

Se infatti è vero che la percentuale di lavoratori “*not engaged*” e che decidono di abbandonare l’impresa silenziosamente ammonta al 59% è anche vero che il loro coinvolgimento potrebbe essere un’opportunità immensa. Nello stesso report infatti viene chiesto ai lavoratori “*Quiet Quitting*”: *What would you change about your workplace to make it better?* Per il 41% rispondono *engagement or culture*, per il 28% *Pay and benefits* e per il 16% *wellbeing*.

Oltre a questi fenomeni, non dimentichiamo che le priorità dei lavoratori sono cambiate, ci sono tre motivazioni chiave che spingono le persone alla ricerca di un impiego migliore secondo Isabelle Bastide, COO di PageGroup:

1. Ricerca di un nuovo equilibrio tra lavoro e vita privata

Uno studio svolto da PageGroup su un totale di quasi 70.000 professionisti ha rivelato che nel complesso 7 lavoratori su 10 preferiscono well-being ed equilibrio tra lavoro/vita privata rispetto alla propria carriera.

2. Ricerca di un compenso migliore e flessibilità nelle condizioni qualitative del lavoro

Compenso e flessibilità rimangono punti cardine nella scelta dei lavoratori, secondo il *Global talent trends 2022* di LinkedIn il 60% delle persone ha selezionato “compenso e benefici” come priorità principale nella scelta di un nuovo lavoro e il 62% degli intervistati (PageGroup, 2023) affermano che il salario è l’informazione che più si nota in un annuncio di lavoro.

Per quanto riguarda la flessibilità invece, il report di LinkedIn scrive “*Employees want flexibility in where, when, and how they work.*” (LinkedIn, 2022), è però interessante vedere come la sua importanza cambia a seconda della generazione considerata: la tendenza è chiara, questo modello è, e sarà sempre, più richiesto dalle nuove generazioni.

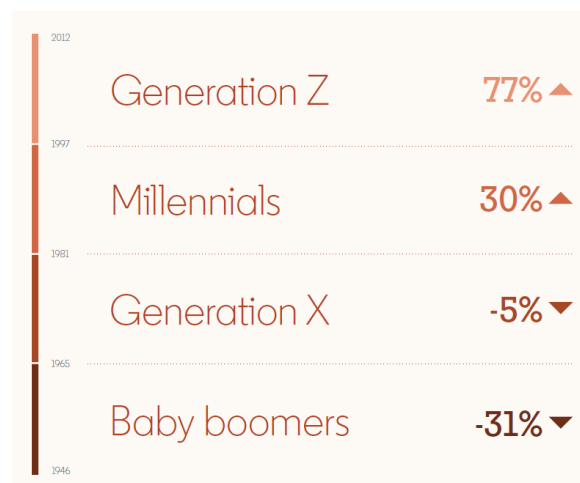


Figura 10. Valutazione della flessibilità, Report LinkedIn, 2022

3. Ricerca di significato ed equilibrio emotivo

Importante per garantire il benessere della persona soprattutto nell’ambiente lavorativo. Il 55% delle persone intervistate da PageGroup nel *Global Talent Trends 2023* sostengono che rifiuterebbero un posto di lavoro se questo influisse negativamente sul loro benessere. Un fenomeno che sta riscontrando successo ma che ancora non è troppo diffuso è la settimana lavorativa ridotta, oggetto di molti studi che vogliono analizzarne i benefici sulle performance. “*The era of human focused Company culture begins*” così la definisce il Global Talent Trends di LinkedIn (2022), i lavoratori non si accontentano più, cercano stabilità e benessere nel posto di lavoro, cambiando profondamente il loro equilibrio con la vita lavorativa.

Allineare interessi, carriera lavorativa e benessere è ormai di primaria importanza per le nuove generazioni. L'obiettivo delle aziende deve essere quindi quello di non solo attrarre le persone giuste ma anche saperle "trattenere", mettere al primo posto il loro desiderio di allineamento tra interessi, carriera lavorativa e benessere per poter ottenere in futuro una miglior produttività.

1.3.1 Numeri e Trend: uno sguardo all'importanza

Nella precedente sezione abbiamo analizzato alcuni dei fenomeni che hanno cambiato irreversibilmente l'ambiente aziendale e le preferenze dei lavoratori, ora è il momento di capire quanto le soft skills sono importanti e quali sono le più richieste. Abbiamo già introdotto alcuni dati importanti estratti dall'analisi LinkedIn (2019) o dal report del World Economic Forum (2023), dai quali emerge l'incontestabile rilevanza delle soft skills.

Nel 2016, anno della prima pubblicazione del Future of jobs report, le aziende prevedevano che le skills si sarebbero rinnovate per il 35% nei 5 anni successivi, nel 2023 la percentuale sale al 44%, dato che rappresenta perfettamente il periodo che stiamo vivendo e gli eventi che si sono susseguiti: dal Covid 19, all'accelerazione della *digital revolution* e il periodo delle "grandi dimissioni" che abbiamo approfondito in precedenza.

Ma vediamo oggi, quali sono per le aziende le soft skills richieste? Quali sono cambiate rispetto al passato? Quali invece si sono mantenute?

È necessario innanzitutto partire nel dimostrare che sono le imprese e nello specifico i recruiter che ricercano queste competenze. Il *Global talent trends* di LinkedIn (2019) oltre ad individuare che il 92% dei recruiter prende in considerazione e valuta le soft skills nel processo di assunzione, rileva che le cattive assunzioni (bad hires) sono dovute solo per l'11% dalla mancanza di competenze tecniche, mentre per l'89% dalla mancanza di soft skills, rivelatasi solo in seguito e troppo tardi.

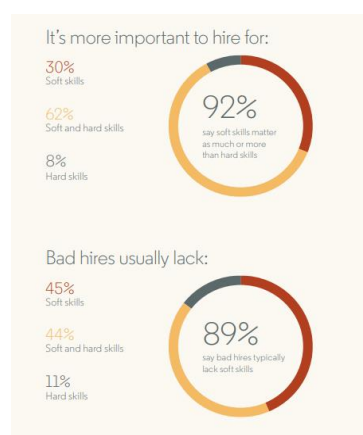


Figura 11. Global talent trends, LinkedIn, 2019

Ed è una tendenza questa non riservata solo agli stati con economie più sviluppate, ai primi posti per importanza data alle competenze trasversali troviamo Messico, Brasile, India.

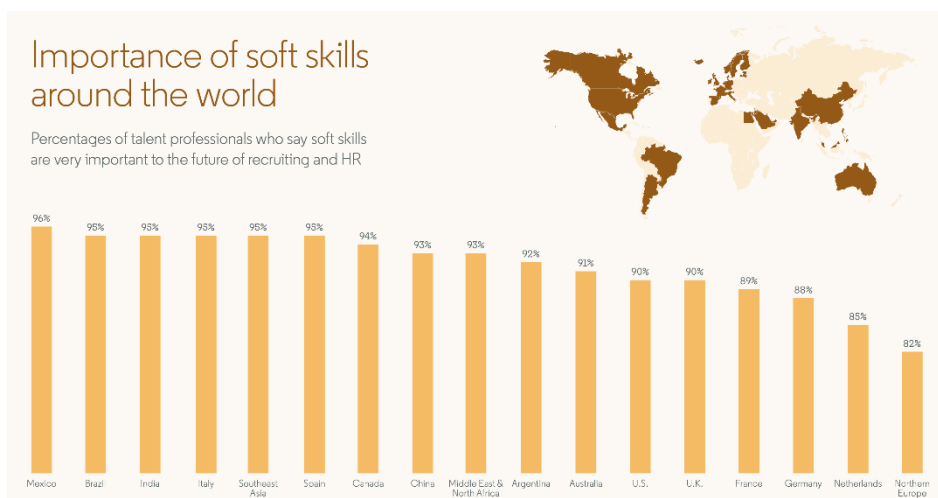


Figura 12. Importance of soft skills around the world, LinkedIn, 2019

A livello di cambiamenti, un primo elaborato che raccoglie perfettamente quelli degli ultimi 10 anni è *“The Top 10 Soft Skills in Business Today Compared to 2012”* (2023) scritto da S. Fletcher e K. Thornton. La loro ricerca vuole identificare le dieci soft skill più richieste confrontandole con la ricerca di Robles’s (2012) la quale aveva lo stesso obiettivo. Lo studio si scompone in due fasi, la prima richiedeva alle imprese intervistate di definire quali erano per loro le soft skill più importanti, la seconda invece di valutare attraverso una scala Likert (da 1 - not important a 5 – extremely important) le skills individuate nella prima parte raggruppate però in categorie.

Nella tabella sottostante, si riportano le top 10 skills di Robles (2012) a sinistra e, sulla destra, quelle rilevate da Fletcher e Thornton (2023) con indicata anche la valutazione media data dai dati raccolti nella seconda fase.

	Robles (2012)	Val. media	Fletcher e Thornton (2022)	Val. media
1.	Integrity	4,93	Integrity	4,56
2.	Communication*	4,91	Adaptable (flexibility)	4,56
3.	Courtesy	4,81	Conscientious (work ethic + professionalism)	4,49
4.	Responsibility	4,63	Partnership	4,35
5.	Interpersonal Skills	4,46	Agency	4,32

6.	Positive attitude	4,35	Social Skills	4,23
7.	Professionalism	4,35	Genuine Care	4,18
8.	Flexibility	4,18	Create Clarity*	4,16
9.	Work Ethic	4,12	Positive energy	4,09
10.	Teamwork skills	4,12	Contextual Awareness	4,09
11.			Engage the Mess (conflict manag.)	3,94
12.			Suppress the noise	3,92
13.			Curiosity	3,85
14.			Play	3,41
*communication = crear clarity				

Tabella 1. *The Top 10 Soft Skills in Business Today Compared to 2012*, Fletcher e Thornton, 2023

Una premessa importante riguarda il momento storico ed economico in cui si effettuano le ricerche che inevitabilmente influenza la scelta delle soft skills più importanti, ma anche la semantica utilizzata o il diverso raggruppamento in categorie. Sicuramente, lo studio di Fletcher e Thornton presenta alcune limitazioni, come la tassonomia differente rispetto allo studio precedente o la difficoltà nel reperire lo stesso campione; indipendentemente da questo, il confronto fra i due studi ci è estremamente utile per capire quanto le soft skills sono cambiate e quali sono i fattori sociali ed economici che hanno influenzato questa transizione.

In entrambi gli studi l'integrità (categoria che comprende umiltà, fiducia, etica, rispetto dei valori personali...) si trova al primo posto, quello che possiamo notare è che la media dei valori delle varie competenze nel secondo studio presenta valori più ravvicinati rispetto allo studio del 2012 questo perché ad oggi non esiste una o poche skills che prevalgono sulle altre ma è necessario possedere e dimostrare un pacchetto di skills varie fra loro.

Notiamo anche come la comunicazione (create clarity) lasci il posto all'adattabilità, competenza chiave per sopravvivere nel mondo di oggi dove i cambiamenti sociali, tecnologici, economici (...) avvengono con più rapidità. Al terzo posto si colloca *Conscientious (work ethic and professionalism)* a cui gli autori fanno riferimento come importanza dei valori e dell'etica nel proprio lavoro. Inoltre, vediamo comparire skill come la gestione dei conflitti o le competenze sociali, che raggruppano a sua volta quelle interpersonali e il lavoro in team. Non

stupiscono questi risultati che rispecchiano esattamente le esigenze di oggi correlate al contesto economico e sociale spiegato in precedenza.

Dato importante ed estremamente utile, ai fini di questo elaborato, è la classifica delle top 30 skills richieste nel mercato del lavoro elaborata dal World Economic Forum (2023) che presenta però dati differenti rispetto alla ricerca di Fletcher e Thornton (2022) a causa delle differenze nel campione analizzato. Lo studio dei due autori viene sottoposto a circa 100 professionisti che abbiano più di 18 anni, che vivano negli Stati Uniti e che abbiano almeno 5 anni di esperienza professionale mentre lo studio effettuato dal WEF si basa su circa 11 milioni di lavoratori, appartenenti a tutti gli stati del mondo. La differenza di campione, soprattutto dal punto di vista dell'ampiezza geografica, influenza chiaramente i risultati delle ricerche che però possono intendersi entrambe valide agli scopi dei nostri quesiti poiché entrambe enfatizzano competenze chiave nei processi di oggi.

Il Report elaborato dal WEF nel 2023, come anche quello datato 2020, vede al primo posto l'*analytical thinking* e al secondo il *creative thinking*, entrambe appartenenti alla categoria delle competenze cognitive, ossia tutte quelle competenze basate sui processi cognitivi dell'individuo quali percezione, attenzione, memoria. Il primo si definisce come la capacità di scomporre un problema o situazione in parti più piccole e analizzarli distintamente estraendone punti di forza e punti di debolezza, mentre il secondo è la capacità di ricercare soluzioni non tradizionali a un problema proponendo tecniche innovative.

Nella top 10 troviamo poi *Resilience, flexibility and agility, Motivation and self-awareness, Curiosity and lifelong learning, Technological literacy, Dependability and attention to detail, Empathy and active listening, Leadership and social influence* e *Quality control*. Di cui quattro appartenenti alla categoria dell'"Auto efficienza", una alle "Competenze tecnologiche" e due alla "Relazione con gli altri".

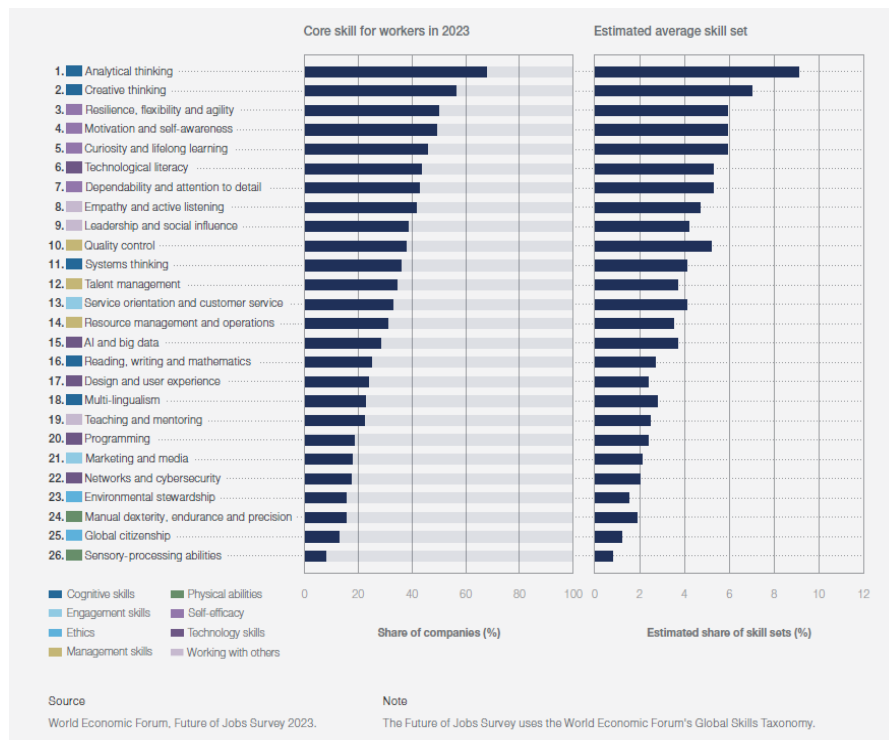


Figura 13. Core skills in 2023, WEF, 2023

I primi due posti sono non a caso occupati da competenze oggi difficilmente riproducibili da sistemi informatici e/o automatizzati, un primo ragionamento può essere ricondotto all’Intelligenza Artificiale che si sta pian piano sostituendo a funzioni aziendali, per lo più operative, rendendo così necessario lo sviluppo di competenze cognitive.

Skills appartenenti ad auto efficienza e relazione con gli altri occupano gran parte della classifica, simbolo della crescente necessità di comportamento, verso sé stessi e verso gli altri, in un ambiente volatile. All’ultimo posto il *Quality control*, insieme a sole altre due skills manageriali nella classifica totale, che è ritenuta importante soprattutto da un gruppo più ristretto di aziende appartenenti al settore delle infrastrutture, dell’agricoltura e dell’energia.

Una previsione dell’incremento dell’utilizzo delle varie soft skills viene analizzato comparando il report attuale a quello dello scorso quinquennio, evidenziando in incremento maggiore di richiesta di creative thinking rispetto l’analytical thinking. Nel complesso le skills cognitive cresceranno più velocemente rispetto alle altre categorie, seguite poi dalla conoscenza tecnologica che occupa la terza posizione dell’incremento di soft skills.

Altro aspetto significativo è il perché “*AI and Big data*” si trovi solo al quindicesimo posto come livello di importanza nonostante nel futuro sia al centro delle politiche di reskilling e upskilling. Secondo il WEF il trend di questa competenza è destinato inevitabilmente a salire, come dimostra la classifica di importanza del prossimo futuro che lo colloca al settimo posto.

Infatti, sebbene l'IA sia in grado di sostituire posti di lavoro, l'orientamento del mercato si focalizza sul creare nuovi ruoli (e quindi sviluppare nuove competenze) in grado di gestire queste nuove tecnologie.

1.3.1.1 Analisi del contesto italiano: focus sul Veneto

Analizzando il *Rapporto statistico 2023* della regione Veneto possiamo constatare che il contesto sociale ed economico in Italia non si distanzia molto da quello mondiale esaminato fino ad ora. Nel post pandemia si è riscontrato un cambio repentino del mercato del lavoro, i giovani e in generale i lavoratori non si accontentano più unicamente dell'aspetto economico, ricercano un ambiente lavorativo di qualità, che permetta la conciliazione vita-lavoro, che rispetti i valori alla base del loro vivere e che accetti qualsiasi tipo di diversità promuovendo l'inclusione. Nel 2022, solo in Veneto, si registrano 240.000 cessazioni di lavoro volontarie, il 12% in più rispetto al 2021. In Italia il tasso di turnover nell'ultimo anno è aumentato del 73% e chi cambia lavoro lo fa principalmente per ricercare condizioni di vita migliori.

Altre condizioni sociologiche importanti sono l'invecchiamento della popolazione e il sempre più basso tasso di natalità, tra i giovani in Veneto sono sempre di più quelli che restano in casa dei genitori oltre i 30 anni e l'età media delle madri al primo figlio è ormai arrivata a 32. L'inserimento nel mondo del lavoro non è poi così immediato, i giovani sono sempre più spesso coloro che sottoscrivono contratti instabili a una retribuzione più bassa rispetto alla popolazione più adulta; fattore che se da un lato può sembrare logico poiché parte della retribuzione viene calcolata sulla base dell'anzianità in azienda dall'altro non permette una stabilità finanziaria a soggetti che teoricamente dovrebbero iniziare la loro vita in autonomia.

La figura 14 evidenzia perfettamente lo slittamento in avanti dell'età lavorativa dal 2005 al 2021.

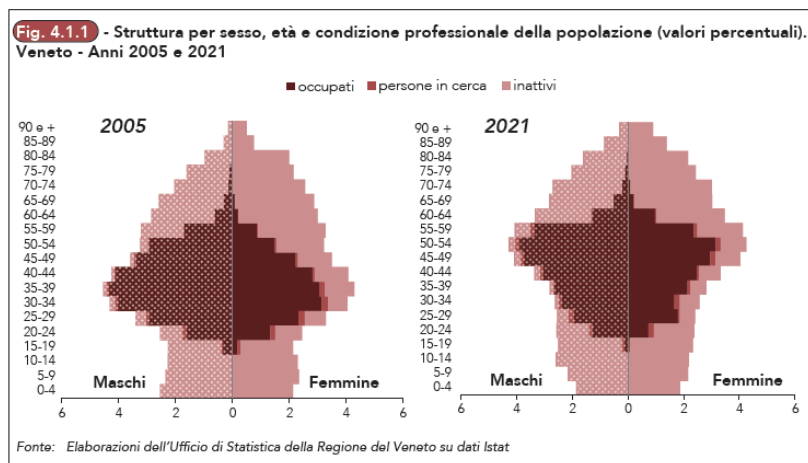


Figura 14. Struttura professionale della popolazione, Report statistico regione Veneto, 2023

Ma quali sono le competenze richieste dalle aziende italiane e in particolare quelle venete? Ancora un a volta si verifica il famoso skill gap, le aziende evidenziano la loro difficoltà nell’incontrare i candidati giusti, per il 28% a causa del ridotto numero di candidati, l’11% per inadeguatezza e 4% per altre cause. Sembra però che la parola chiave per tutte le imprese sia “flessibilità e adattamento” seguita poi dalle cosiddette competenze green e dalle e-skills, insieme di competenze riguardanti la sfera digitale e tecnologica.

Così evidenzia anche il WEF analizzando la scheda economica italiana e individuando le principali skills oggetto di re-skilling dei prossimi cinque anni, in particolare le aziende intervistate rispondevano alla domanda *“Tenendo presente la tua attuale direzione strategica, per favore seleziona i cluster di competenze su cui stai concentrando gli sforzi di riqualificazione e potenziamento della tua organizzazione nei prossimi cinque anni”* e i risultati sono i seguenti:

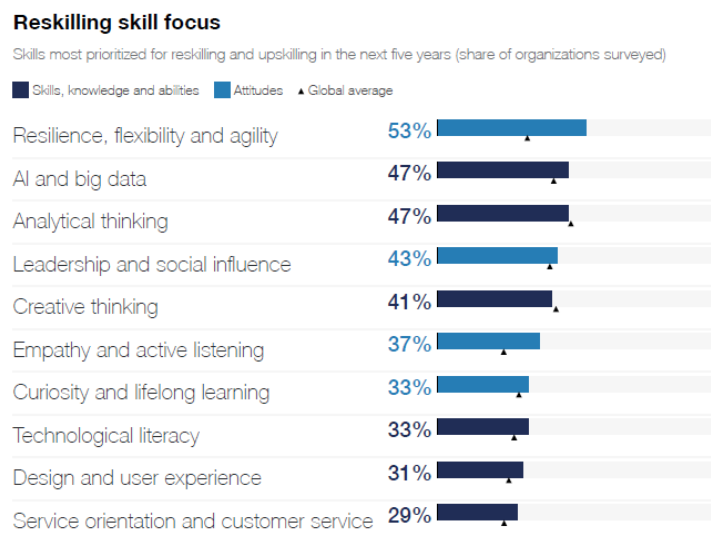


Figura 15. Reskilling skill focus (Italia), WEF, 2023

I dati riportati sono ovviamente testimonianza anche delle tutele giuridiche che vengono date rispetto al riconoscimento della formazione di tali competenze, vediamo quindi qual è la situazione giuridica nella tematica delle soft skills.

1.3.2 *Soft Skills e Diritto: una transizione in atto*

Una delle barriere che limita ancor oggi il riconoscimento dell’importanza delle soft skills è proprio l’aspetto giuridico. Il quadro normativo è in evoluzione e perciò poco chiaro, nonostante il crescente interesse, il riconoscimento giuridico diretto delle soft skills potrebbe non essere così semplice come lo è quello delle hard skills. Poiché le principali iniziative vengono fatte a livello europeo focalizzeremo questa sezione sulle norme europee.

Il riconoscimento giuridico varia da paese a paese dal momento che l'istruzione e la formazione sono di competenza degli Stati membri. La responsabilità passa quindi a sistemi educativi nazionali e regionali che però vengono principalmente indirizzati dalle iniziative dell'Unione europea. L'iniziativa più recente sul riconoscimento delle competenze avviene nel 2020 con l'*Agenda per le competenze per l'Europa*, documento che vuole promuovere un piano d'azione, con orizzonte temporale di cinque anni, volto a migliorare la correlazione tra competenze ed esigenze del mercato del lavoro.

"Il miglior investimento nel nostro futuro è l'investimento nelle persone. Le competenze e l'istruzione sono il motore della competitività e dell'innovazione europee. Ma l'Europa non è ancora del tutto pronta. Farò in modo che siano pienamente utilizzati tutti gli strumenti e i fondi di cui disponiamo per riequilibrare la situazione." (Ursula Von der Leyen, 2020)

La premessa, scritta dalla presidentessa della commissione europea Ursula Von der Leyen, riporta perfettamente la necessità di promuovere gli investimenti nella formazione esponendo le motivazioni legate al contesto storico che, dal 2020, stiamo vivendo. Durante un periodo contraddistinto da numerosi shock sociali ed economici, in particolare durante due rivoluzioni, quella digitale e quella green.

L'agenda 2020 si basa sulle azioni previste dall'*Agenda per le competenze* del 2016, fatto che conferma due considerazioni importanti: per prima cosa il processo di riconoscimento delle soft skills non è così recente come pensiamo, ma è da diversi anni che l'UE cerca di armonizzarne le norme; e inoltre dal 2016 al 2020 abbiamo visto un cambiamento radicale nel contesto e nella necessità delle imprese, che ha portato appunto alla definizione di una nuova Agenda.

Questa si basa su quattro obiettivi, tenendo in considerazione diversi target, tra cui adulti con poca qualifica, disoccupati o persone con un livello minimo di competenze digitali, evidenzia successivamente gli obiettivi in percentuale previsti per il 2025.

Indicatori	Obiettivi per il 2025	Livello attuale (ultimo anno disponibile)	Incremento percentuale
Partecipazione degli adulti di età compresa tra 25 e 64 anni all'apprendimento negli ultimi 12 mesi (in %)	50%	38% (2016)	+32%
Partecipazione all'apprendimento degli adulti poco qualificati di età compresa tra i 25 e i 64 anni negli ultimi 12 mesi (in %)	30%	18% (2016)	+67%
Quota di adulti disoccupati di età compresa tra 25 e 64 anni con una recente esperienza di apprendimento (in %)	20%	11% (2019)	+82%
Quota di adulti di età compresa tra 16 e 74 anni con almeno competenze digitali di base (in %)	70%	56% (2019)	+25%

Figura 16. Obiettivi per il 2025, Agenda per le competenze per l'Europa, 2020

Prima di articolarne il contenuto è necessario ribadire che la seguente Agenda si fonda con il desiderio di concretizzare il primo principio del diritto all'istruzione, riportato in seguito, e che è strettamente correlata ad altre norme e meccanismi che la supportano, come ad esempio il Green Deal Europeo, la strategia digitale e la garanzia giovani.

"Ogni persona ha diritto a un'istruzione, a una formazione e a un apprendimento permanente di qualità e inclusivi, al fine di mantenere e acquisire competenze che consentono di partecipare pienamente alla società e di gestire con successo le transizioni nel mercato del lavoro." - Principio 1 del pilastro europeo dei diritti sociali

L'Agenda prevede 12 azioni concrete per il raggiungimento dei suoi obiettivi, suddivise in 4 elementi costitutivi:

1- Lavorare insieme per costruire un'azione collettiva

Attraverso la creazione di un Patto per le competenze (Pact for Skills) che promuove la collaborazione tra enti privati (imprese, fornitori di servizi educativi e formativi...) ed enti pubblici (enti locali, regionali...) con l'obiettivo di favorire l'apprendimento permanente attraverso up-skilling e re-skilling. Il Patto è trasversale tra settori e aperto a qualsiasi portatore di interesse.

2- Dare la possibilità alle persone di acquisire le competenze necessarie per svolgere il proprio lavoro

Questo elemento contiene ben 7 delle 12 azioni da mettere in pratica: innanzitutto una migliore identificazione del fabbisogno delle competenze (Az. 2) sfruttando big data e IA, seguito dal sostegno dell'UE negli interventi nazionali degli Stati membri in materia di competenze (Az. 3), dalla partecipazione nello sviluppo di un'istruzione e formazione professionale (IFP) adeguate alle esigenze future (Az. 4) rendendola più moderna e quindi adeguata alla transizione digitale e verde, dal supporto alle università e allo sviluppo delle competenze degli scienziati (Az. 5) sostenendo e implementando progetti come *Erasmus +* e *Orizzonte 2020*, dallo sviluppo di competenze a supporto della duplice transizione (Az. 6) ossia quella ecologica (definendo indicatori e criteri per la definizione di professioni ecologiche) e quella digitale (aggiornando il piano per l'istruzione digitale, promuovendo corsi di digitalizzazione per le PMI...), dall'aumento di laureati delle discipline STEM² e dalla promozione di competenze imprenditoriali e trasversali (Az. 7) che approfondiremo in seguito, infine l'ultima azione di questa categoria riguarda il potenziamento delle cosiddette competenze per la vita (Az. 8) attinenti alla sfera civica, finanziaria, ambientale...

3- Offrire alle persone gli strumenti per espandere le loro competenze nell'ottica dell'apprendimento permanente

Attraverso l'incentivazione dei conti individuali che permettano ai lavoratori di accumulare i finanziamenti in formazione e investirli quando ad esempio il carico di lavoro è minore (Az. 9) oppure promuovendo il riconoscimento europeo delle microcredenziali per garantire una migliore flessibilità e uniformità (Az. 10) e infine migliorando la piattaforma Europass (Az. 11) che ad oggi non solo è una piattaforma intelligente per la redazione del CV ma fornisce anche opportunità su misura e informazioni per le persone disoccupate e in cerca di lavoro.

4- Sbloccare gli investimenti in materia di competenze

Poiché le azioni sopraelencate richiederebbero circa 48 miliardi di euro l'anno, l'obiettivo è quello di attingere ai numerosi fondi delle iniziative europee già avviate (come, ad esempio, il programma Erasmus) e permettere agli Stati membri di accedere a questi fondi per portare queste 12 azioni al massimo livello di priorità.

“La Commissione esorta gli Stati membri a rafforzare il sostegno allo sviluppo delle competenze e alla riqualificazione, a cogliere l'opportunità unica di mobilitare decine di miliardi di euro del futuro bilancio dell'UE a tal fine e a dare la priorità alle

² Materie attinenti al campo della scienza, della tecnologia, dell'ingegneria e della matematica

operazioni menzionate qui di seguito, in particolare alle riforme che migliorano l'offerta e la diffusione dei programmi di acquisizione delle competenze.” (Agenda delle competenze, 2020)

L'insieme di queste azioni sarà in Europa il punto di partenza per la costruzione di un sistema di apprendimento permanente.

A livello di competenze trasversali (Azione n° 7) la Commissione si pone obiettivi sfidanti, poiché, come già abbiamo anticipato, questo tipo di competenze sono difficili non solo da individuare ma anche da verificare, vuole pertanto predisporre un quadro per il loro riconoscimento nell'ottica di un processo di convalida e implementare le risorse per datori di lavoro e servizi d'impiego. È poi importante rendere questa formazione disponibile a tutti in maniera aggiornata e innovativa dal momento che le competenze diventano obsolete con più rapidità. Sul piano italiano invece la norma più recente che abbiamo a disposizione è la proposta di legge n. 2493 approvata dalla Camera dei deputati e in corso di esame della commissione. Si occupa di trattare l'inserimento delle competenze soft all'interno di tutti i percorsi scolastici e di formazione professionale. Prevede innanzitutto un percorso di formazione degli insegnanti che poi svilupperanno a loro volta un piano di azioni volte all'individuazione delle competenze cui il loro sviluppo è più funzionale all'ambito formativo, alla definizione di buone pratiche per lo sviluppo delle suddette competenze, all'individuazione di percorsi formativi innovativi che motivino gli studenti, alla verifica degli effetti del seguente piano sul successo formativo.

Per concludere, a livello europeo sono numerose le iniziative che stanno avvicinando la nostra legislazione al riconoscimento delle soft skills ma ancora non è sufficiente, le iniziative a livello nazionale non offrono particolari indicazioni sui piani concreti da attuare e nemmeno il sistema d'istruzione riesce ad attuare azioni efficienti. Tutto ciò causa, in parte, il famoso skill gap tra ciò che le aziende cercano e ciò in cui i lavoratori sono formati, specialmente i giovani entranti nel mercato del lavoro.

1.4 Conclusioni

Questo primo capitolo ci ha permesso di fare una panoramica sul contesto economico e sociale attuale, consentendoci di comprendere non solo quali soft skills sono più richieste e più valorate ma anche come siano cambiate rispetto al passato. Per esempio, la rapidità dei cambiamenti ci porta alla necessità di adattabilità mentre la sostituzione delle persone con le macchine per mansioni operative alla necessità di potenziare skills non replicabili come pensiero analitico e pensiero creativo. Abbiamo verificato come oggi siano fondamentali le competenze umane e

come facciano la differenza nella vita lavorativa delle persone, è importante che soggetti pubblici e privati si incarichino per eliminare gli ostacoli alla formazione e all'implementazione di strategie adeguate soprattutto dal punto di vista giuridico dove una linea nazionale per il loro riconoscimento non è ancora stata definita. Nei prossimi capitoli vedremo in che modo le competenze trasversali penetrano nei meccanismi aziendali, in particolare nei processi di gestione delle risorse umane, e quali sono gli strumenti a disposizione delle aziende prima e dopo l'avvento dell'era digitale e dell'intelligenza artificiale.

CAPITOLO II – HRM e E-HRM: Processi e strumenti per le soft skills

2.1 Introduzione

Dopo aver ampiamente parlato del ruolo e dell'importanza delle soft skills nel contesto economico e sociale attuale è necessario capire in che modo le aziende le includono nelle loro strategie e come la gestione delle risorse umane si sia evoluta nel tempo. Parleremo quindi di questo ufficio cui il principale obiettivo è amministrare il capitale umano dell'azienda. Le soft skills, come anche le hard skills e qualsiasi altra conoscenza, fanno parte infatti del cosiddetto capitale umano (CU) che viene così definito dall'enciclopedia Treccani (2012):

“Insieme di capacità, competenze, conoscenze, abilità professionali e relazionali possedute in genere dall'individuo, acquisite non solo mediante l'istruzione scolastica, ma anche attraverso un lungo apprendimento o esperienza sul posto di lavoro e quindi non facilmente sostituibili in quanto intrinsecamente elaborate dal soggetto che le ha acquisite.”

Il CU, come le sue componenti, risulta difficilmente misurabile ma costituisce un fattore di incremento della produttività aziendale, di conseguenza, investire in esso significa impiegare risorse nella formazione, nell'addestramento e ancora nella selezione di risorse che in un futuro, grazie alla loro performance, apporteranno il loro contributo nei risultati aziendali. Questo dipartimento, come molti altri all'interno dell'azienda, ha dovuto adeguarsi all'introduzione delle nuove tecnologie. Ci concentreremo nel dettaglio sul cambio da HRM, Human Resource management a E-HRM, Electronic Human Resource Management, approfondendo tre funzioni principali di questo ufficio che sono particolarmente legate alla tematica delle soft skills e poi descriveremo gli strumenti che hanno a loro disposizione per riconoscerle, allenarle e valutarle.

2.2 L'evoluzione della gestione delle risorse umane: da HRM a e-HRM

L'ufficio delle risorse umane o ufficio del personale ricopre una posizione estremamente importante a causa della sua connessione tra vertice e funzioni operative. Se da un lato è l'ufficio responsabile di calare la strategia aziendale sulle persone, dall'altro si occupa di operatività attraverso per esempio payroll, contrattualistica, gestione degli spazi lavorativi, comunicazione interna e molto altro.

A seconda delle dimensioni dell'azienda, l'ufficio HR può avere più o meno rilevanza e partecipazione nella gestione aziendale, generando 3 configurazioni: la prima è una mera

amministrazione del personale, dove il personale è considerato un vincolo che genera adempimenti legali e non; la seconda viene chiamata *gestione del personale* dove quest'ultimo è rappresentato come un costo da ottimizzare; infine la *direzione e sviluppo delle risorse umane* dove il capitale umano è una risorsa da ottimizzare, gestita tanto dalla linea quanto dal vertice. Molti autori hanno definito la direzione delle risorse umane come "multiruolo", in particolare Ulrich (1996) elaborò un modello in grado di individuare quattro ruoli, sulla base dell'orientamento di lungo o di breve periodo e verso le persone o i processi, evidenziati nella figura di seguito:



Figura 17. Modello della DRU multiruolo, Ulrich, 1996

- *Business partner*: cui ruolo è orientato soprattutto alla definizione di strategia di business aziendale, nell'ottica di un miglior collegamento tra fase strategica e operativa;
- *Agente di cambiamento*: orientato alle persone e al lungo periodo, ha il compito di creare un clima positivo, un sistema di rilevazione dei problemi e l'identificazione delle relative soluzioni;
- *Gestore (administrative expert)*: orientato più ai processi aziendali e ad un ruolo amministrativo, ha il compito di stabilire procedure efficaci ed efficienti;
- *Employee champion*: il seguente professionista si concentra sulla crescita e sullo sviluppo delle persone, garantendo il loro impegno e lo sviluppo delle loro competenze.

È importante sottolineare che non tutte le aziende sono dotate di un ufficio delle risorse umane anche se il contesto economico e sociale studiato nel primo capitolo ha portato alla luce la sua rilevanza negli ultimi anni, motivo per cui sempre più aziende stanno investendo in esso. La ricerca che si è occupata di capire se le pratiche di Human Resources Management (HRM) abbiano un impatto positivo o negativo sulle performance e sui risultati aziendali è varia (Ulrich

(1996), David E. Guest (2001), Marchington e Grugulis (2000)) ma quasi tutte le ricerche analizzate concordano sul risultato cioè che i dati dipendono da differenti condizioni e situazioni e non possono basarsi su una teoria universalista, la quale sostiene che le politiche di HRM possano essere applicabili in tutti i contesti (Pfeffer, 1994). I principali problemi ricadono esattamente sulla metodologia di analisi utilizzata, scrivono Marchington e Grugulis (2000), che comprende, per esempio, un uso sbagliato del set di dati e/o una scelta di misure di performance inadeguate a causa della loro contaminazione con influenze “non HR”. Le ricerche nominate precedentemente promuovono quindi la specificità delle azioni di HRM, in particolare MacDuffie (1995) scrive:

“Innovative human resource practices are likely to contribute to improved economic performance only when three conditions are met: when employees possess knowledge and skills that managers lack; when employees are motivated to apply this skill and knowledge through discretionary effort; and when the firm’s business or production strategy can only be achieved when employees contribute such discretionary effort.”

MacDuffie con la prima e l’ultima condizione evidenzia la specificità delle competenze che devono essere possedute dalle persone eliminando la generalità espressa da altri autori e sostenendo il contributo essenziale dei lavoratori nel raggiungimento della strategia di business. In ogni modo, tutti gli studi sostengono l’impatto positivo che le pratiche hanno sui risultati aziendali, Ulrich (1996) scrive: *“Resolve HR measurement is complex, difficult, and at times confusing, but it can and must be done. When HR professionals start with a clear understanding of business goals (often measured in financial terms), they can turn those business goals into measurable HR practices”*. Nonostante questi studi siano stati effettuati più di un decennio fa la loro teoria risulta ancora valida, motivo per cui l’implementazione del dipartimento di risorse umane e le sue funzioni sono oggi giorno sempre più importanti e necessarie.

Moltissimi autori si sono espressi nella classificazione e definizione delle pratiche delle risorse umane (Bratton and Gold (2003), Robinson (1997), Pfeffer (1998)), noi in particolare riporteremo la classificazione di Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart e Patrick M. Wright espressa nel loro libro *“Fundamentals of Human Resource Management”* (quinta edizione, 2014).



Figura 18. Pratiche di HRM, Fundamentals of Human Resource Management, Raymond A. Noe et al. (2014)

La figura 18 evidenzia le funzioni di HRM più strategiche per l'azienda: analisi e organizzazione del lavoro, pianificazione del personale, reclutamento e selezione dei talenti, formazione e sviluppo, compensation e premiazione dei dipendenti, valutazione delle performance individuali e infine la creazione di relazioni positive tra i dipendenti. Inoltre, esistono altrettante aree di supporto come la responsabilità di informazione verso i dipendenti delle varie politiche aziendali, siano esse sulla sicurezza, sui benefit, sul welfare oppure il mantenimento degli obblighi legali dell'impresa.

Esaminiamo quali sono le funzioni dell'ufficio delle risorse umane espresse da Noe (et al., 2014):

- 1- *Analysis and design of work*: l'azienda per produrre e offrire i suoi prodotti o servizi ha bisogno dello svolgimento di una serie di task che vengono a sua volta raggruppati nei cosiddetti job. Attraverso l'analisi e la descrizione di questi job l'azienda è in grado di individuare di quante persone ha bisogno o con quali competenze;
- 2- *Recruiting and hiring employees*: l'approccio alla selezione e al reclutamento, oltre a basarsi sull'analisi del punto precedente, dipende dalle decisioni di ogni azienda che sceglie quali strumenti e metodologie utilizzare;
- 3- *Training and development employees*: la formazione è importante sia per insegnare al lavoratore a orientarsi nei suoi task diari sia per permettergli una crescita personale applicabile al di fuori delle sue mansioni;
- 4- *Managing performance*: è importante tenere traccia degli obiettivi di ciascun dipendente e dell'outcome che ottiene in maniera da valutare la coerenza con l'obiettivo globale dell'azienda;

- 5- *Planning and administering Pay and Benefits*: rappresentano il principale fattore di motivazione del dipendente e quindi devono essere amministrati e gestiti in linea con la strategia aziendale;
- 6- *Maintaining positive employee relation*: attraverso la collaborazione con le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori con cui vengono stabilite le condizioni minime contrattuali o direttamente con gli employee garantendo un clima aziendale positivo e di fiducia;
- 7- *Establishing and administering Personnel policies*: gestire le pratiche di comportamento e assunzione in maniera equa ed efficace;
- 8- *Managing and using Human resource Data*: l'ufficio delle risorse umane deve gestire molti dati, soprattutto sensibili, riguardanti i dipendenti, per questo motivo le organizzazioni adottano veri e propri *human resources information system* per facilitare questa mansione;
- 9- *Ensuring Compliance with Labour law*: ogni Stato possiede la propria legislatura che fissa, per esempio, standard di sicurezza, uguali opportunità...Ogni azienda deve assicurarsi di essere in linea con la suddetta legislazione;
- 10- *Supporting the organisation strategy*: come dicevamo questo dipartimento ha funzioni amministrative (come quelle sopra elencate) ma anche strategiche considerato il suo ruolo centrale tra vertice e funzioni operative. Oggi il personale HR deve avere una forte conoscenza del business e delle tendenze che influenzano l'organizzazione.

Ora che abbiamo approfondito quali sono le funzioni dell'HRM, possiamo parlare del cambiamento che ha stravolto l'intera organizzazione aziendale e con essa anche la gestione di questi processi: l'avvento dell'era digitale.

Ciò avviene agli inizi degli anni 80' ma ottiene maggiore diffusione negli anni 90' con la nascita di internet e del world wide web³, da questo momento la rivoluzione digitale permea in tutti gli ambiti dell'organizzazione, anche in quello della gestione delle risorse umane che si ritrova ad affrontare un cambiamento radicale del metodo lavorativo e delle competenze necessarie per svolgerlo. Per esempio, si diminuisce l'uso dei documenti cartacei e aumenta invece l'utilizzo del formato elettronico, si diffondono strumenti e piattaforme per la gestione della selezione

³ Rete mondiale che permette di navigare e usufruire di un insieme molto vasto di contenuti amatoriali e professionali attraverso l'architettura Client-Server (Wikipedia)

del personale e l'apprendimento in aula viene affiancato dal training online. Tutto ciò viene racchiuso nell'espressione *Electronic Human Resource Management (e-HRM)* definita come *“un modo per implementare le strategie, le politiche e le pratiche, relative alla gestione delle risorse umane nelle organizzazioni, attraverso un supporto o un pieno utilizzo, diretto e consapevole, dei canali basati sulla tecnologia web”* (Ruël et al. 2007). Sotto l' e-HRM vengono quindi considerate tutte le pratiche di gestione delle risorse umane che utilizzano strumenti di Information Technology (IT) e Information Communication Technology (ICT) (Bondarouk e Ruël, 2004) con due scopi differenti: il primo è mettere in contatto due attori che si trovano in luoghi separati rendendo possibile la loro comunicazione mentre il secondo è sostituirsi agli attori nello svolgimento di alcune attività (per esempio la ricerca dei curriculum adeguati nel processo di recruiting).

Ruël e Bondarouk (2004) elaborano un modello per capire quanto le pratiche di HRM si modifichino con l'introduzione di queste tecnologie e come avviene il cambiamento. Per farlo si focalizzano su quattro aree dell'e-HRM: le policies e la strategia di approccio, gli obiettivi, le tipologie e i risultati. Per quanto riguarda l'approccio alle politiche di e-HRM, ogni organizzazione decide le proprie strategie e tattiche a seconda delle proprie esigenze, il set di queste decisioni può essere raggruppato dentro tre differenti approcci: le politiche burocratiche che vengono spesso utilizzate in aziende che operano in ambienti stabili, le politiche di mercato che vengono utilizzate in ambienti dove è necessaria una reazione rapida al cambiamento e infine le politiche di clan dove il ruolo dei dipendenti è fondamentale poiché si opera in ambienti ad alta innovatività e qualità. Rispetto agli obiettivi di implementazione dell'e-HRM questi derivano e si basano su quelli “classici” dell'HRM espressi da numerosi autori ma, considerando l'introduzione della tecnologia, vengono raggruppati nei seguenti tre punti: migliorare l'orientamento delle politiche di HRM, ridurre i costi/aumentare l'efficienza e facilitare la gestione dei dipendenti. Una ricerca svolta dall'agenzia Watson Wyatt ha rivelato che, nel 2002, la maggioranza di aziende che ha introdotto l'e-HRM lo ha fatto con l'obiettivo di incrementare il ruolo strategico dell'ufficio di risorse umane e contemporaneamente diminuire i task amministrativi.

L'e-HRM può essere poi suddiviso in tre tipologie (Kavanagh et al. 2014):

- L'operational e-HRM: prevede l'adozione dell'IT in tutte le attività operative della gestione delle risorse umane, ad esempio nell'amministrazione di benefit o salari e stipendi;

- Il relational e-HRM: si sviluppa quando l'IT viene utilizzata anche nei processi di organizzazione, soprattutto nel sistema di relazioni con i lavoratori, ad esempio nella formazione, nella selezione e nella gestione delle performance ma anche semplicemente nell'interazione tra i dipendenti;
- Il transformational e-HRM: quest'ultimo è un processo più profondo, in cui l'IT entra anche nelle attività più strategiche come un cambiamento organizzativo.

Ruël (2013) nel suo elaborato “The HRM e-HRM dichotomy and the role of the HRM researcher” sostiene che i confini di questi tre concetti non siano così definiti e che spesso si sovrappongano, ma che essenzialmente il primo sia fondamentale per sviluppare anche gli altri due. Il primo passo è, infatti, fare in modo che le attività più operative vengano automatizzate e gestite attraverso la tecnologia per ridurre i costi e aumentare l'efficienza, il secondo invece è quello di gestire le pratiche più complesse come quelle di training o di selezione e, a livello globale, di cambiamento organizzativo. La prima è anche la categoria che, secondo Sena B. et al. (2015), viene più implementata ed utilizzata nonostante il grande potenziale delle altre due a livello strategico. L'ultimo aspetto è l'outcome o risultato che si può ottenere implementando le politiche di e-HRM. Beer et Al. (1984) lo definisce come l'insieme dei risultati generali generati per i dipendenti e questi corrispondono a quattro ruoli che le risorse umane assumono. L'autore infatti relaziona i risultati con i comportamenti/ruoli del modello di Ulrich proponendo una rivisitazione. I risultati possono essere di:

- *high commitment* prevede che la forza lavoro sia motivata e che comprenda ed accetti il cambiamento, si basa su un'elevata fiducia tra management e dipendenti. Corrisponde al ruolo dell'agente di cambiamento nel modello di Ulrich;
- *high competence* identifica la capacità di imparare e adattarsi a nuovi compiti e ruoli quando richiesto. Corrisponde al ruolo di employee champion nel modello di Ulrich;
- *cost effectiveness* si riferisce alla relazione tra competitività dei salari e tasso di turnover dei dipendenti. Corrisponde al ruolo del gestore nel modello di Ulrich;
- *higher congruence* fa riferimento alla struttura del personale e al sistema di entrata, mantenimento e uscita dei dipendenti. Corrisponde al ruolo di business partner nel modello di Ulrich.

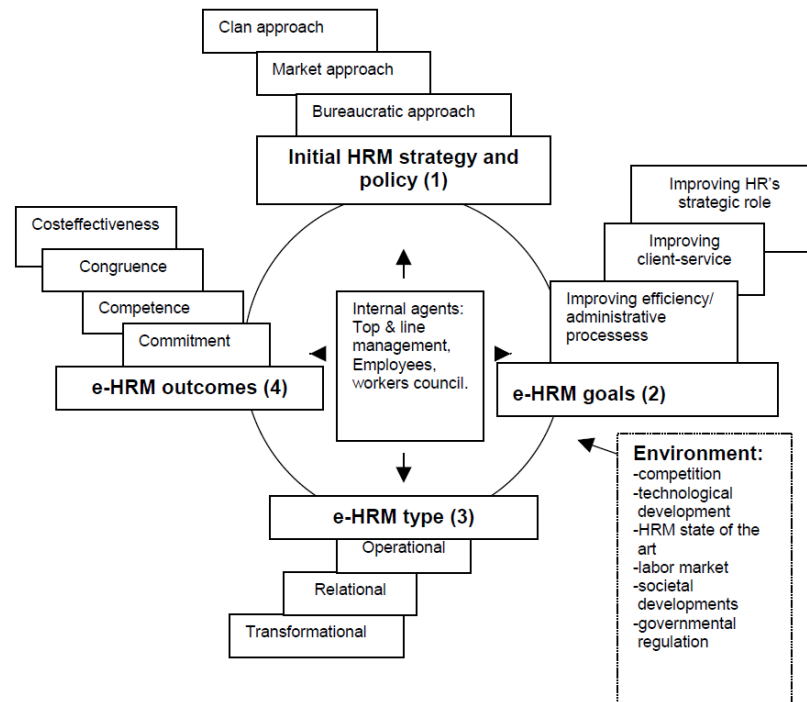


Figura 19. Modello di e-HRM, Ruël e Bondarouk, 2004

L'immagine mostra chiaramente come strategia di HRM, obiettivi, tipologie e risultati siano correlati fra loro e gestiti dagli attori dell'organizzazione che vengono, in modi differenti, coinvolti nel cambiamento a e-HRM. Tutti gli strati dell'organizzazione ne risentono, dalle organizzazioni di lavoratori e dai lavoratori stessi, al management e alla line. Il modello deve poi considerare anche i fattori esterni all'organizzazione, prima fra tutti l'evoluzione della tecnologia che sta alla base dell'e-HRM e che varia, ad oggi, ad un ritmo molto elevato. Altri fattori sono la concorrenza, il mercato del lavoro, i cambiamenti sociali e la legislazione.

Le funzioni dell'ufficio del personale in cui può essere applicata la tecnologia sono molte, Johnson e Stone (2017) ne citano solo alcune come: e-mentoring, e-lancing, e-recruitment, e-selection, e-learning, e-performance management, e-compensation...ciò significa che ad oggi quasi tutte le funzioni di HRM esposte in precedenza possono essere svolte attraverso la tecnologia. Sena B., nel suo libro *"la gestione delle risorse umane nell'era digitale"* (2015) ne elenca alcune proponendo anche una descrizione dell'attività attraverso la suddetta tecnologia:

- la gestione elettronica del profilo del dipendente attraverso l'utilizzo di una piattaforma che consente di contenere tutte le informazioni in un unico posto facilmente raggiungibile esattamente come un CRM (customer relationship management) però utilizzata internamente;

- e-compensation attraverso intranet e Internet che possono permettere una gestione equa della retribuzione e degli aumenti salariali;
- e-leave che consiste nell'analisi di presenze/assenze dei dipendenti raccolte su apposite piattaforme per stabilire l'esigenza di forza lavoro anticipatamente;
- e-recruitment ed e-selection si riferiscono al processo di reclutamento, svolto attraverso piattaforme online dove sia possibile applicarsi direttamente all'offerta lavorativa pubblicata dall'azienda e al processo di selezione, per il quale le aziende utilizzano mezzi informatici per valutare il candidato;
- e-learning o e-training prevede l'erogazione di corsi formativi attraverso strumenti informatici che, principalmente, rendono la formazione disponibile in ogni luogo e in ogni momento;
- e-performance management (o sistema elettronico per la valutazione della performance) è uno strumento che permette di standardizzare il processo di valutazione, fornendo informazioni e strumenti utili ai manager.

Queste ultime tre funzioni sono quelle che andremo ad approfondire nei prossimi capitoli poiché sono quelle che prevedono una maggior applicazione e studio delle soft skills. Analizzeremo il loro processo e l'evoluzione della loro gestione, soprattutto con l'introduzione delle nuove tecnologie.

2.2.1 *Reclutamento e selezione*

Reclutamento e selezione sono una fase del processo di acquisizione del personale e sono una funzione importante che permette all'azienda di assumere le risorse umane di cui ha bisogno a livello quantitativo e qualitativo. Il processo di acquisizione si compone di quattro fasi: definizione del profilo cercato, reclutamento, screening e selezione e infine inserimento.

La prima fase ha inizio con l'individuazione delle necessità dell'azienda, ossia le competenze che deve possedere la risorsa cercata sia a livello hard che a livello soft al fine di elaborare una job description ossia un'“*Esposizione scritta e analitica di compiti, metodi, attrezzature, collegamenti e responsabilità riferiti alle varie posizioni organizzative all'interno di un'azienda*” (Treccani, Dizionario di Economia e Finanza, 2012).

La seconda fase è quella del reclutamento e prevede l'attivazione del mercato del lavoro attraverso la domanda di lavoro da parte dell'azienda e quindi la successiva ricezione dell'offerta dai candidati. Le fonti per ottenere risorse umane sono di due tipi: interne

(attivazione del mercato interno del lavoro o MIL) che consistono nel ricercare la risorsa desiderata all'interno della forza lavoro disponibile attraverso promozioni (career upgrade), trasferimenti, segnalazioni di candidature, jobposting/advertising interno... oppure esterne (mercato esterno del lavoro o MEL) quando si ricercano competenze non disponibili all'interno dell'azienda o si ha necessità di restare competitivi attraendo talenti esterni, ciò può essere fatto attraverso diversi strumenti come placement (scuole e università), agenzie per l'impiego, applicazioni di jobposting (LinkedIn, Jobiri...).

La terza fase è quella della selezione che prevede la valutazione comparata delle candidature ricevute in base all'attinenza ai criteri di selezione stabiliti dell'azienda. R. Abdullah (2020) nel suo articolo per la rivista "*International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities*" la descrive come la fase in cui l'impresa "*liquidate and select the best candidates for the job, and it is the person who has the components and requirements needed to occupy this position*". Soprattutto nelle grandi aziende, questa fase prevede il coinvolgimento di diverse persone in diversi step del processo e con differenti strumenti (colloqui o interviste, test psicologici, assesment center (prove collettive), Behavioural event interview - BEI). I responsabili HR, più in particolare il recruiter, si occuperà di: implementare le procedure, mettere a disposizione gli strumenti necessari e svolgere loro il colloquio iniziale che ha lo scopo fondamentale di identificare il candidato in termini di qualifica ed esperienza (Abdullah, 2020) e capire, attraverso domande specifiche, attitudini e comportamenti che rivelino se sia adatto all'azienda e al ruolo. Nella seconda fase di selezione, è ormai comune, includere il responsabile della futura risorsa per testare le sue capacità tecniche e le sue conoscenze sul lavoro. Altre possibili procedure possono riguardare test sulla performance o sulle competenze teoriche, assesment center per comparare i candidati o BEI, che approfondiremo nei successivi capitoli. La selezione è la fase più articolata, che prevede anche la trattativa con il candidato che potrebbe richiedere particolari condizioni o benefit. Soprattutto oggi accade che in alcuni settori che necessitano specifiche competenze possedute da un numero ristretto di candidati siano questi ultimi che hanno il potere di richiedere speciali condizioni che valorizzino le loro competenze.

L'ultima fase, non meno importante delle altre, è l'inserimento (anche detto *on-boarding*) che è il processo in cui, scelto il candidato, l'azienda lo guida e lo accompagna durante la sua collocazione all'interno dell'organizzazione e del suo ruolo illustrandogli mansioni, organizzazione, aspetti normativi. È una fase molto delicata dove anche il candidato deve effettuare le sue valutazioni sull'azienda.

L'importanza di questa funzione all'interno dell'azienda è cambiata nel tempo, tanto da acquisire il nome di Talent Acquisition (Shyamasundar Tripathy, 2014) e da rientrare all'interno delle funzioni strategiche come scrive lo stesso autore nel suo articolo: *“Today HR is a considered a core business function and talent acquisition was referred to as the recruiting department”*. Con il cambiamento del contesto sociale ed economico gli obiettivi si sono focalizzati sempre più sulla persona, sul suo talento e sul suo mantenimento all'interno dell'azienda. Come approfondito dal report di LinkedIn *“Future of recruiting 2023”* la selezione per skills possedute, piuttosto che per anni di esperienza, è già ritenuta una priorità e continuerà a esserlo per i prossimi anni (il 75% degli intervistati concordano con questa previsione), al livello da rendere non più necessaria una laurea ma prediligere skills acquisite e percorso formativo extra scolastico.

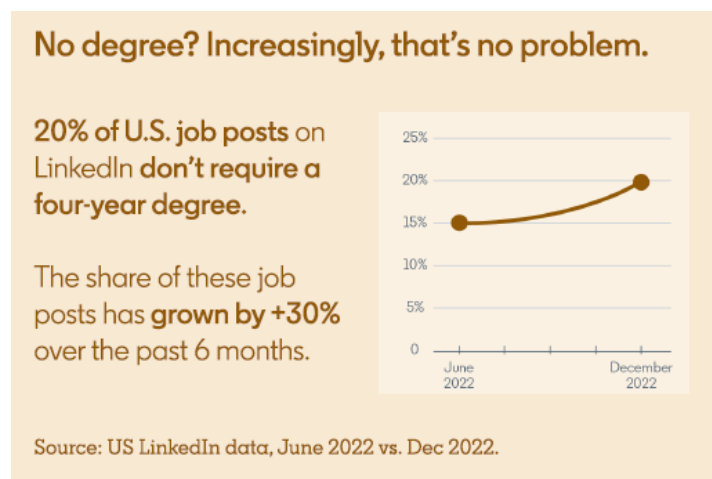


Figura 20. Andamento percentuale dei job posts che non richiedono una laurea, LinkedIn, 2023

Il cambio di rotta descritto in precedenza è anche stato favorito dalle nuove tecnologie che hanno, da un lato semplificato il processo di reclutamento e selezione ma dall'altro fatto emergere l'importanza del lato umano. Innanzitutto, è importante definire *e-recruitment* ed *e-selection*, per i quali la “e-” davanti altro non significa che *electronic* e che sono due concetti distinti ma interconnessi. L'*e-recruitment* può essere definito come l'utilizzo delle tecnologie per attrarre nuovi candidati, mantenerli interessati alla posizione e influenzare le loro decisioni lavorative (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005). L'utilizzo di piattaforme social al posto di annunci trascritti per esempio nei giornali è ormai più che diffuso, in particolare LinkedIn o Jobiri, che funzionano letteralmente da social media, e quindi da connettore, per chi offre lavoro e chi lo domanda. L'*e-selection* è invece l'utilizzo delle tecnologie nella fase di selezione del candidato, cioè nelle interviste e valutazioni necessarie all'azienda per scegliere il candidato opportuno, alcune ricerche rivelano che il 74% delle

organizzazioni utilizza, durante la selezione, la tecnologia sotto diverse forme come videointerviste, test computerizzati, gamification... (CedarCrestone, 2010).

L'IT permea in tutto il processo: il candidato condivide il suo profilo lavorativo sulle piattaforme, le aziende svolgono ricerca attiva filtrando la loro ricerca per CV, profilo o competenze richieste o, nel caso di ricerca interna, l'azienda ottimizza il suo sito web per la pubblicazione delle posizioni vacanti e infine sottopone il candidato a diverse interviste svolte prevalentemente con mezzi tecnologici. I vantaggi di questa evoluzione sono evidenti: costi e tempi sono ridotti, la qualità aumenta, la burocrazia e le attività operative vengono semplificate per permettere ai recruiter di focalizzarsi su reclutamento e selezione. Una ricerca infatti evince che *“use of e-recruitment reduced cycle time by 25%, and decreased costs by 95% compared to traditional methods”* (Cober et al., 2000). LinkedIn e altre piattaforme danno la possibilità da un lato alle aziende di diffondere la loro ricerca esponenzialmente attraverso la condivisione nella rete e quindi, di conseguenza, raggiungere un più vasto numero di professionisti anche passivi, cioè non attivamente in cerca di lavoro, dall'altro ai candidati di valorizzare la propria esperienza in modo multimediale, condividendo interessi, articoli, progetti significativi agli occhi del recruiter (Sena B.,2015). L'e-recruiting, scrivono Johnson e Stone (2017), permette alle aziende di tracciare l'evoluzione delle candidature, monitorare il tasso di retention dopo l'assunzione e identificare i fattori di successo del processo. Infine, questa modalità permette di costruire una brand identity riconoscibile e solida che entra a far parte a tutti gli effetti della cultura aziendale, nella quale il processo di selezione rispecchia anche i valori aziendali. L'e-selection d'altro canto permette di stabilire delle parole chiave e degli standard per fare uno screening iniziale dei CV ed escludere le persone che non posseggono i requisiti minimi, permette di intervistare i candidati da luoghi diversi, attraverso un telefono o applicazioni di videoconferenza, permette di semplificare il processo di verifica delle competenze, con la possibilità che i candidati svolgano i test direttamente online e ricevano un feedback in tempo reale risparmiando anche gli ingenti costi di trasferta o di viaggio. Inoltre, garantisce velocità, risparmio del tempo e flessibilità. Dal lato dei candidati l'e-recruiting presenta numerosi vantaggi, tra cui, l'accessibilità alle informazioni che avviene in maniera più diretta oppure la possibilità del candidato di capire la sua adattabilità con la posizione e con la cultura aziendale attraverso la pagina web aziendale. Dal punto di vista della selezione, i candidati possono sfruttare la flessibilità delle interviste sincrone e asincrone a distanza e percepiscono un senso di equità essendo un processo standardizzato e di non discriminazione poiché strumenti come le interviste telefoniche eliminano pregiudizi basati, per esempio, sulla razza o altri tratti fisici.

L'uso dell'e-recruiting genera però delle “conseguenze indesiderate” come le definiscono Johnson e Stone (2017) nel loro elaborato. Per prima cosa abbiamo detto precedentemente che permette di attrarre un maggior numero di candidati, questo però non assicura la qualità degli stessi; infatti, una ricerca svolta da McManus & Ferguson (2003) rivela che la facilità di applicabilità alle offerte di lavoro spinge anche persone non adatte a candidarsi. Inoltre, l'aumento del numero dei candidati può aumentare i carichi di lavoro amministrativi e gestionali dei recruiter, generando quindi una diminuzione della burocrazia da un lato ma un aumento della complessità di gestione dall'altro. Per seconda cosa, i software di e-selection utilizzano una ricerca filtrata attraverso parole chiave che spesso però non coincidono perfettamente con la descrizione del profilo e non permettono di prendere una scelta coerente con le performance richieste, questo significa che la ricerca potrebbe dare risultati controproducenti. Alcune ricerche reputano queste modalità impersonali e poco flessibili, non permettono infatti al candidato di interagire con un'altra persona, chiarire i suoi eventuali dubbi e fare domande (D.L. Stone et al., 2003 – 2015) tutti aspetti che aumenterebbero l'attraction dei candidati, allo stesso modo nella selezione non permettono di interpretare espressioni facciali, linguaggio del corpo e altre forme di comunicazione non verbale. A livello di supporto, le aziende potrebbero utilizzare software non adatti a contenere l'ammontare dei dati ricevuti e quindi generare una perdita degli stessi, per questo è molto importante che l'azienda, prima di avviare questa strategia, definisca chiaramente i tools di cui ha bisogno. L'utilizzo delle tecnologie potrebbe aumentare il rischio di discriminazione verso determinate categorie di candidati più sensibili, poiché per utilizzarle sono necessarie competenze e mezzi che non tutti hanno a disposizione. Il gap di utilizzo è correlato in particolare con l'età, lo stato di disabilità, il livello di educazione, il reddito e l'appartenenza a una comunità (per esempio rurale o urbana) (Johnson e Stone 2017). Molte persone possono non avere accesso ai siti di recruiting, alle tecnologie di selezione o semplicemente non saperli usare e quindi non poter partecipare alla selezione. Una conseguenza rilevante dal lato del candidato (e che appartiene in generale a tutte le pratiche di e-HRM) è la percezione che la propria privacy venga invasa e che l'azienda possa controllare i dati personali dei candidati senza limitazioni e prendere di conseguenza decisioni basandosi su informazioni private (orientamento politico, religioso, sessuale...) che non dovrebbero essere né prese in considerazione né tantomeno conosciute dall'azienda. Nella e-selection, inoltre, si insinua nel candidato la percezione che i test o interviste online siano più complessi a causa della richiesta anche di skills informatiche, una ricerca di Potosky e Bobko (2004) ha dimostrato come i candidati abbiano reagito più negativamente ai test online quando pensavano che la modalità li avrebbe messi più in svantaggio per una mancanza di competenze

tecniche sull'utilizzo degli strumenti. Gli strumenti tecnologici presentano quindi diversi vantaggi e svantaggi e possono essere ampliati o mitigati dall'utilizzo che ne fanno le imprese nella loro attività.

2.2.2 *Formazione e Sviluppo*

La seconda funzione dell'ufficio di Risorse umane riguarda lo sviluppo del capitale umano, anche chiamata *training and development*. È una fase importante ed agisce direttamente sullo sviluppo perpetuo del capitale umano dell'azienda; può avvenire attraverso:

- una trasformazione debole (addestramento) che consiste nello sviluppo di competenze tecniche e specifiche dell'organizzazione e della mansione, comunque difficilmente utilizzabili in altri ambiti. F. Perrone, docente dell'Università Sapienza di Roma, nel suo articolo "*La formazione aziendale: storia e prospettive*" afferma che l'addestramento deve prevedere "*obiettivi di carattere esecutivo, conseguibili in tempi relativamente brevi: adeguamento normativo, apprendimento di nuovi protocolli d'azione (...)*";
- una trasformazione forte (detta formazione) che trasmette competenze e conoscenze utilizzabili anche in ambiti diversi, lo stesso autore sopraccitato, parlando ora di formazione, scrive "*dovrebbe offrire al lavoratore (...) occasioni per riflettere su ruolo e funzioni, sviluppando una linea di crescita umana e professionale*".

Addestramento e formazione sono considerati degli investimenti da parte dell'azienda, che portano con loro un rischio elevato dovuto alla loro volatilità: spesso l'investimento viene visto come mera voce di costo perché la persona formata è libera di andarsene in qualsiasi momento rendendo così vano l'investimento che inoltre può diventare facilmente obsoleto in quanto, oggi ancor di più, le competenze richieste variano con una velocità superiore rispetto al passato. La formazione non è sotto il totale controllo dell'azienda poiché ad un apprendimento teorico somministrato dovrebbe corrispondere un'attivazione dei comportamenti da parte del soggetto, cosa che non sempre avviene. Infine, l'investimento nella formazione è anche difficile da misurare, l'indice più utilizzato è il ROI (return on investment) della formazione che è dato dal rapporto tra benefici della formazione, in cui rientrano aumento dell'efficienza, customer satisfaction, immagine, clima aziendale (...), e costi della formazione, tra cui troviamo costi dei consulenti, di logistica, costi dei materiali didattici (...). Il ROI della formazione è un argomento da sempre dibattuto ma difficile da calcolare perché il risultato dipende appunto anche da fattori esterni alla formazione (es. clima di lavoro, strumenti, mercato etc).

Al fine di questo elaborato è importante considerare sia *training* che *development* come un processo in cui le competenze, soft e hard, possano essere sviluppate. Gli studiosi li associano a diverse definizioni. Per training si intende “*the process involved in improving the aptitudes, skills and abilities of the employees to perform specific jobs. Training helps in updating old talents and developing new ones*” (Aswathappa, 2000) mentre P. Kulkarni (2013) definisce *development* come la somma di 4 elementi: educazione, competenze, efficacia della formazione (training) e qualità della vita lavorativa. Quest’ultima viene descritta dall’autore come “*the favourable conditions and environments of a workplace that support and promote employee satisfaction by providing them with rewards, job security, and growth opportunities.*”.

La formazione, quindi, è un fattore intrinseco allo sviluppo, che contribuisce alla crescita della persona e il suo obiettivo, scrive Kulkarni (2013), deve essere quello di garantire all’azienda la disponibilità di una forza lavoro qualificata e volenterosa, ma non solo: prepara i dipendenti ad affrontare il presente e i futuri cambiamenti, previene l’obsolescenza delle competenze, insegna alle persone ad affrontare compiti di sempre più alto livello, assicura efficienza nel lavoro.

Il processo di formazione o *Training Development Cycle* prevede diverse fasi collegate fra loro in maniera circolare. Il punto di partenza è l’analisi dei fabbisogni dell’organizzazione (ONA, Organizational need Analysis) in cui ogni funzione dovrebbe identificare i gap da colmare in materia di competenze analizzando la situazione attuale e quella desiderata, insieme a questo studio viene svolta un’indagine che mette in relazione competenze e performance. La seconda fase è la pianificazione del training che prevede il settaggio del budget, dei destinatari della formazione, dei metodi (...) che vengono indicati all’interno del piano formativo. Uno strumento utile per capire il ritorno della formazione, chiamato *Training priority Matrix*, è stato sviluppato da Kalaiselvan & Naachimuthu (2011), usato anche per classificare i programmi formativi secondo la loro importanza (benefici) e i costi.

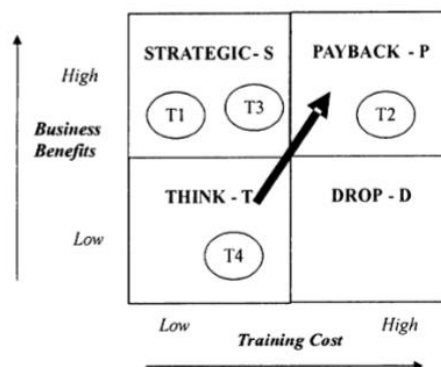


Figura 21. Training Priority Matrix, Kalaiselvan & Naachimuthu (2011)

Gli autori identificano quattro diversi livelli di priorità della formazione:

1. Think (T) sono programmi che hanno un basso costo ma anche un basso ritorno, l'organizzazione prima di implementarli dovrebbe effettuare una valutazione accurata delle necessità;
2. Strategic (S) sono tutti quei programmi che consentono di avere un beneficio più alto dei costi sostenuti, di conseguenza che apportano un ROI maggiore. Rientra in questa categoria, ad esempio, l'onboarding o la formazione interna di un nuovo assunto;
3. Payback (P) rispecchiano programmi dove i benefici sono alti tanto quanto l'investimento monetario effettuato, sono normalmente corsi o programmi ad alta specificità e professionalità;
4. Drop (D) infine sono programmi dove il beneficio che si otterrebbe sarebbe minore dei costi sostenuti, non apporterebbero quindi un ritorno all'organizzazione.

Una volta stilato il piano formativo e deciso quali percorsi attivare si passa alla terza fase: la somministrazione, che necessita di un monitoraggio continuo per verificare il corretto funzionamento (valutazione in itinere). Al termine del percorso formativo si effettua la valutazione finale che permette di capire l'effettivo raggiungimento degli obiettivi, le reazioni dei partecipanti e il valore aggiunto dato dal programma.

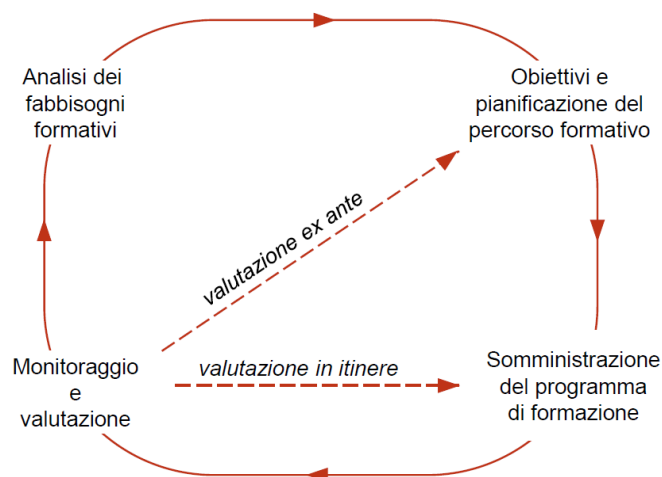


Figura 22. Processo di Formazione, Università Ca' Foscari, Gerli F., 2022

Anche i focus formativi nel tempo sono cambiati, spostandosi da materie più tecniche a temi più soft e trasversali, nonostante l'importanza di entrambi i temi vada di pari passo nello sviluppo e nella crescita della persona. Sicuramente, rispetto al passato, la formazione delle soft skills ha subito una spinta notevole in risposta alle necessità e ai cambiamenti del mercato già approfonditi nel primo capitolo. Anche per la formazione ha luogo un cambio radicale delle

modalità e degli strumenti utilizzati con l'avvento dell'era digitale e delle nuove tecnologie. In particolare, dal 1990 esplose il fenomeno dell'e-learning (Tadimeti, 2014). Iniziano a diffondersi termini come *e-learning* (electronic learning), *m-learning* (mobile learning) e *d-learning* (digital learning), parole che spesso vengono confuse ma con significati diversi che Kumar Basak et al. (2018) ci spiega nel suo elaborato:

1. E-learning: *“metodologia didattica che offre la possibilità di erogare contenuti formativi elettronicamente attraverso reti internet e reti intranet”* (ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale)
2. M-learning: tipologia di e-learning che avviene attraverso l'uso di dispositivi mobili e connessione wireless (Hoppe et al., 2003)
3. D-learning: qualsiasi tipologia di apprendimento che è facilitata o che sfrutta la tecnologia (Victoria State Government, 2017)

Le relazioni tra queste tre categorie vengono esplicitate nella seguente foto.

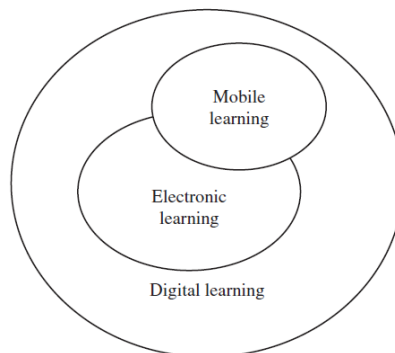


Figura 23. Relazioni tra e-learning, m-learning e d-learning, Kumar Basak et al., 2018

L'approccio alla formazione è totalmente cambiato, adattandosi non solo alle nuove possibilità ma anche alle necessità del lavoro, *“Workers can integrate learning into work more effectively because they use the same tools and technology for learning as they use for work.”* Scrivono N.D Oye et al. (2012). Inoltre, una differenza rispetto al precedente processo di apprendimento è che il soggetto non è più passivo ma attivo, partecipa alla creazione dei contenuti, li può scegliere e, insieme agli altri utenti, crea una propria comunità di apprendimento dislocata in luoghi diversi ma connessi alla stessa tecnologia; è per questo motivo che viene introdotto il termine *social learning* definito come *“Social learning refers to learning about other agents or the inanimate world that is influenced by observation of, or interaction with, another individual or its products”* (e.g., Heyes, 1994; Hoppitt & Laland, 2008).

I vantaggi dell'e-learning e delle altre modalità di formazione online sono principalmente tre: riduzione dei costi, miglioramento della formazione e flessibilità. Molte aziende che citano Johnson e Stone (2017), come IBM, Ernst&Young o Cisco affermano che i loro costi relativi alla formazione sono diminuiti almeno del 40%, infatti i principali costi che affettavano la formazione erano quelli di viaggio e permettendo una formazione a distanza vengono sostanzialmente eliminati. Rispetto alla flessibilità è chiaro come il *mobile learning* renda i contenuti della formazione disponibili in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo, inoltre, i contenuti condivisi attraverso la tecnologia sono più concentrati e focalizzati anche in termini di tempo. La flessibilità prevede anche un maggior controllo da parte del partecipante inteso come *“the degree to which the trainee has discretion or responsibility over choices within the learning environment”* (Johnson e Stone, 2017), quindi un ambiente con elevato grado di controllo permette al partecipante di scegliere quando e dove prendere parte alla formazione, quanto metterla in pratica e come ottenere vantaggi dalla formazione fruita attraverso l'e-learning. Tutti questi aspetti contribuiscono a rendere l'e-learning estremamente efficace anche se la letteratura in questo tema si divide in due: alcune ricerche sostengono che queste modalità incidono positivamente sulla soddisfazione dei partecipanti, soprattutto per quanto riguarda i programmi di alta qualità, ben progettati, facili da usare, affidabili e utili (Arbaugh, 2005; Johnson, Gueutal, & Falbe, 2009; Webster & Hackley, 1997); la controparte invece afferma che la riduzione della comunicazione e contatto umano tra formatore e partecipante diminuisce la soddisfazione e la percezione di utilità (Garrison & Arbaugh, 2007; Welsh, Wanberg, Brown, & Simmering, 2003). Ovviamente la percezione sull'utilità della formazione è influenzata da diversi aspetti: la tecnologia utilizzata, quindi l'interfaccia e la facilità di utilizzo, l'interattività del corso, l'auto efficienza, cioè quanto il partecipante è partecipe nella formazione e applicherà nel proprio lavoro ciò che ha imparato e l'interazione sociale. L'azienda infine ha anche la possibilità di tenere traccia della formazione, monitorando in tempo reale il percorso di apprendimento, ciò dà la possibilità all'organizzazione di ri-orientare gli obiettivi di formazione dei dipendenti adattandoli con le necessità individuali (Sena B., 2015).

Nonostante i numerosi vantaggi, sono altrettante le conseguenze indesiderate. Tadimeti (2014) nel suo articolo *“E-Soft Skills Training: Challenges and Opportunities”* analizza approfonditamente quali sono i punti di forza della formazione tradizionale, soprattutto per quanto riguarda le soft skills, rispetto a quella digitale. Per prima cosa i partecipanti nell'e-learning devono essere tecnologicamente attrezzati, tutt'oggi le generazioni passate non posseggono le skills adatte per utilizzare questi nuovi strumenti, un formatore è molto più consapevole delle abilità digitali dei partecipanti evitando quindi la nascita di discriminazioni.

L'organizzazione deve tenere in considerazione che la relazione con il training cambia radicalmente dal *face to face* alla versione online e quindi per implementare una strategia di e-learning deve prima definire gli strumenti, la loro capacità di supportare contenuti multimediali e un'audience elevata, arricchire la comunicazione in un formato accattivante anche se fornito attraverso uno schermo. Un'altra conseguenza è che può creare isolamento e meno coinvolgimento, può far sentire le persone disconnesse e meno motivate (Flood, 2002) portando i partecipanti a essere meno soddisfatti e rendendo vano l'investimento nella tecnologia, durante una sessione presenziale le persone hanno più possibilità di interagire e collaborare con gli altri membri del gruppo allenando inconsciamente altre skills come lavoro di squadra o leadership. La valutazione e il feedback sono una parte fondamentale del percorso formativo, un formatore guida passo a passo i partecipanti indirizzandoli e motivandoli attraverso il feedback, nell'e-learning manca non solo l'interazione umana ma anche un'effettiva metodologia di misurazione e valutazione. La mancanza di interazione riduce anche le possibilità di networking e di apprendimento sociale. Infine, all'interno di un gruppo di partecipanti è normale si crei resistenza da parte di alcuni soggetti, un formatore è in grado in classe di riconoscerla e neutralizzarla, cosa che, invece, viene ignorata se la persona si trova davanti a uno schermo. Questi sono i principali problemi dati dall'e-learning, sorvolando quelli creati dalla tecnologia stessa come mancanza di connessione, obsolescenza di contenuti e strumenti che possono influenzare negativamente il momento della formazione.

2.2.3 *Gestione delle Performance*

L'ultima funzione che analizzeremo dell'ufficio del personale è il *performance management* (PM) o gestione della performance che viene definita da Randstad (2023) come “*l'insieme dei processi di valutazione e ottimizzazione delle prestazioni che guidano i dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.*”. Essa viene spesso confusa con l'*appraisal performance*, la quale è solo una fase dell'intero processo di gestione delle performance e prevede la valutazione del dipendente per il suo contributo durante uno specifico periodo di tempo nel quale viene osservato. La seguente funzione comprende sì questo processo ma in maniera che allinei i comportamenti della persona con gli obiettivi aziendali. Essa ha diversi scopi, tra cui capire i bisogni formativi delle risorse umane o determinare l'assegnazione di premi o promozioni in base ai risultati ottenuti. Gli obiettivi del PM sono quattro:

- 1- Deve definire le performance richieste poiché devono supportare e indirizzare al raggiungimento degli obiettivi strategici;

- 2- Deve essere definito chiaramente e allineato a cultura e struttura aziendale;
- 3- Deve essere in grado di raccogliere diversi tipi di valutazione delle performance (per capacità, per risultati, per comportamenti) e poi saperli unire in un unico framework da cui trarre informazioni complete;
- 4- Deve costruire un sistema di feedback continuo e completo per permettere ai dipendenti di migliorare la loro performance.

Rondeau (2018) ci dice che un buon sistema di gestione delle performance deve essere visibile, considerevole, legittimato, rilevante ed equo; Nankervis and Compton (2006) con la loro ricerca su 961 aziende australiane identificano altri attributi chiave del sistema di performance quali: user-friendly, equità, trasparenza, un collegamento con il sistema di distribuzione di merito, possibilità di sviluppo, coaching.

Questa funzione rimane una tra le più complesse e in evoluzione, *“PM is challenging because it is a complex, multifaceted, and multilevel process”* scrive Pulakos et al. (2019) enfatizzando anche come il focus sia cambiato negli anni passando da una semplice valutazione delle performance, basata su un feedback annuale o semestrale, a una visione di crescita e sviluppo del personale attraverso un processo continuo di feedback e valutazione. Nella figura che segue si evidenzia chiaramente il processo di trasformazione richiesto alle aziende per migliorare efficienza e valore del PM.

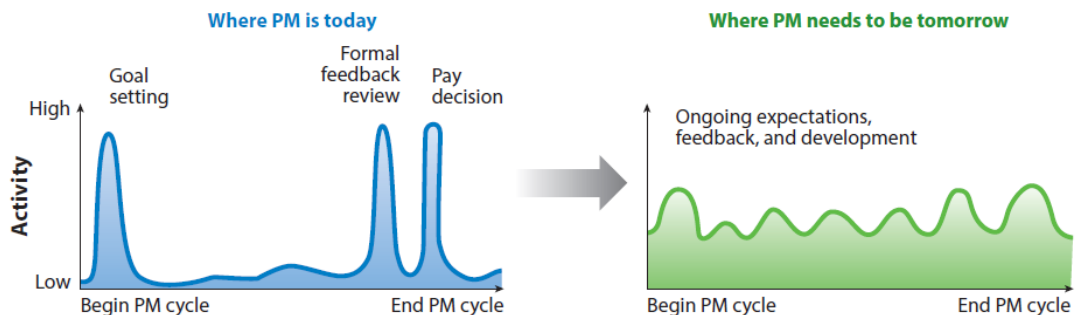


Figura 24. Performance management transformation, Pulakos et al., 2019

Il processo di PM è oggi condiviso tra manager e dipendente, il ruolo delle risorse umane è quello di fissare i criteri, le modalità in cui si svolge e le tempistiche. I manager sono i diretti responsabili della performance dei loro team e supervisor principali in grado di valutare più a fondo i risultati e la crescita dei membri del loro team. La relazione tra manager e dipendente è interattiva, quest'ultimo ha la responsabilità di raggiungere determinate prestazioni o risultati mentre il manager ha il compito di dargli le indicazioni e gli strumenti per farlo. Il ciclo di PM è composto da diverse fasi tra cui: settaggio degli obiettivi secondo la logica S.M.A.R.T.,

valutazione continua delle prestazioni e adeguamento degli obiettivi, sistemi di feedback a 360° e, infine, valutazione annuale e verifica del raggiungimento degli obiettivi. Verso gli anni 2000 iniziano a diffondersi modelli di PM automatizzati basati sui risultati (What deliver) e sui comportamenti (How perform), considerati elementi essenziali della prestazione.

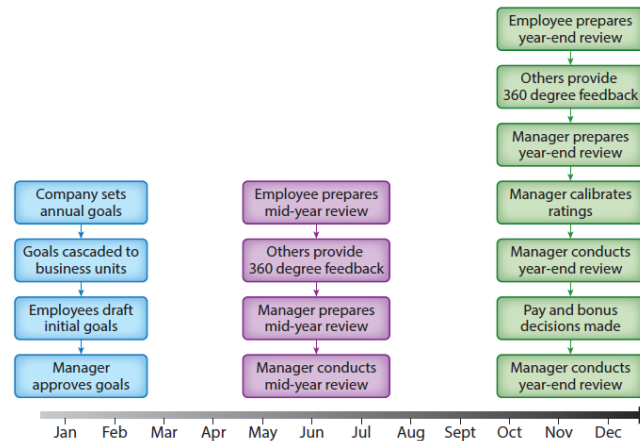


Figura 25. Processo di PM standardizzato, Pulakos et al, 2019

Nella figura vengono descritte le fasi di PM, partendo appunto dal settaggio degli obiettivi del dipendente con il proprio manager, passando per la revisione intermedia e infine quella finale. Si è dimostrato ampiamente che, quando a una persona vengono fissati degli obiettivi specifici le sue performance migliorano, infatti secondo la teoria del Management by objectives (MBO) se questi ultimi sono collegati alla strategia aziendale permettono al dipendente di capire il suo contributo nel raggiungimento dello scopo aziendale (Pulakos et al., 2019). Per quanto riguarda la valutazione dell'employee, intermedia e finale, può essere effettuata utilizzando il modello delle 3P: Posizione, Prestazione e Potenziale, sostenuto da M. Cool (2009).

La valutazione delle posizioni permette un'efficace organizzazione delle risorse e la costruzione di un sistema di retribuzione oggettivo ed equo, ciò avviene attraverso quattro fasi: Job analysis, Job description, Job specification e job evaluation. Questo processo permette di identificare:

- i task e le mansioni della posizione e quindi lo scopo e gli obiettivi del ruolo;
- la collocazione del ruolo all'interno dell'organigramma;
- le competenze e le conoscenze necessarie per svolgerla
- le responsabilità previste da uno specifico ruolo o mansione;
- il grado di autonomia della persona e le responsabilità assegnatogli
- la retribuzione equa che gli spetta in base agli elementi sopra descritti.

La valutazione della prestazione prevede l'analisi di due differenti aspetti: i comportamenti (analisi *behaviour-based*) ossia come vengono raggiunte le performance in relazione alla

frequenza e al peso dei comportamenti adottati; e i risultati (analisi *results-based*), cioè il raggiungimento degli outcome desiderati. È importante rimarcare che questa valutazione si basa sulla prestazione e non sulla persona in quanto tale (analisi *trait-based*), non definisce quindi il tipo di persona che si è. La valutazione per comportamenti e per risultati sono agli opposti di un continuo, la prima vuole analizzare i comportamenti con un'ottica di sviluppo e crescita e può essere fatta ad esempio attraverso una scheda di valutazione, mentre i risultati sono un output di un processo, devono essere quantificabili ed hanno come obiettivo l'incentivazione (soprattutto monetaria), uno strumento utilizzato è l'MBO (management by objectives).

Infine, la valutazione del potenziale si basa sulle caratteristiche individuali e professionali della persona ed è alla base dei programmi di sviluppo delle risorse umane, in particolare, si focalizza sulle competenze inesprese della risorsa che potrebbe esprimere in un'altra posizione o ampliando le sue responsabilità. Non è orientata alla retribuzione ma allo sviluppo e può essere svolta attraverso strumenti di assesment per valutare la persona in uno specifico ambito di azione o considerando le sue abilità spendibili in ambiti differenti analizzando quindi le sue capacità trasversali.

La figura che segue riassume il modello delle 3P appena approfondito, evidenziando le differenze fra le sue tre componenti.

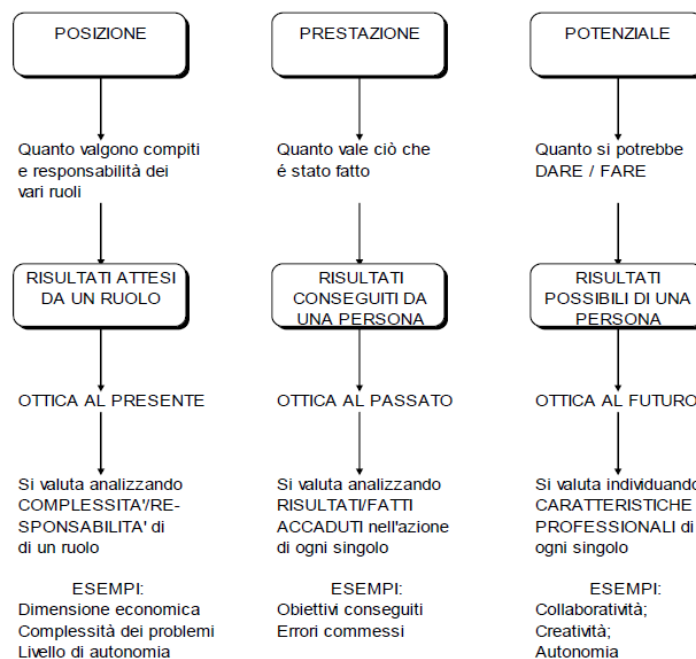


Figura 26. Valutazione di posizione, prestazione e potenziale: differenze, Humanware

Una delle principali criticità del Performance management è la misurazione di prestazioni e risultati, in particolare la difficoltà di incontrare uno strumento valido per misurare il

raggiungimento degli obiettivi rispetto alla performance e il fattore motivazionale che nel lungo periodo potrebbe venire a mancare. La difficoltà di misurazione è data da diversi fattori: la maggior parte degli elementi della performance sono intangibili (soddisfazione del dipendente, cultura aziendale, clima organizzativo...), l'utilizzo di indicatori qualitativi prevede un elevato grado di soggettività e spesso la performance viene influenzata da elementi esterni che non permettono la valutazione delle singole pratiche HR (Purcell, 2003). Le imprese utilizzano rating e ranking, che però danno una valutazione semplificata attraverso l'espressione in valori per lo più numerici. Cinquini et al. (2023) li descrivono come non accurati, non trasparenti, con previsioni fallimentari e poco oggettive. Secondo gli stessi autori però la loro funzione è quella di essere un punto di riferimento per gli utenti, danno informazioni su come gli altri osservano l'operato e quindi possono essere utilizzati come mera indicazione di secondo ordine. In ogni modo il principale obiettivo dell'ufficio HR, in relazione a questa funzione, è la gestione delle performance dei dipendenti distinguendo le performance positive da quelle negative e individuando da un lato l'attribuzione di meriti, promozioni o responsabilità aggiuntive e dall'altro chi necessita di maggior supporto per il miglioramento della performance. Grazie all'era digitale anche questa funzione è diventata più automatizzata soprattutto in quelle aziende dove il numero di dipendenti è notevole e rendeva la gestione di ogni dipendente singolarmente complessa. Il ruolo della tecnologia in questa funzione può essere vario, ma la maggior parte delle attività automatizzate rientrano nell'area operativa o procedurale (Krauss e Snyder, 2009) semplificando il processo e diminuendo il carico di lavoro del manager anche se hanno risvolti principalmente nell'area relazionale, in particolare nella comunicazione. Tuttavia, la tecnologia è solo uno strumento per facilitare e implementare il processo di valutazione delle performance, non risolve problemi tra manager e dipendente come, per esempio, una scarsa attenzione o uno scarso livello di interazione e feedback tra i due soggetti. In generale, la tecnologia nel processo di PM può avere 5 funzioni differenti: automatizzare, documentare, integrare, strutturare e rendere il processo più accessibile (Payne e Mendoza, 2018) permettendo una comunicazione, un'analisi dati e un reporting più automatizzati e riducendo il tempo speso in questi task. Nella figura che segue si evince come e-PM porti a obiettivi, reazioni e risultati considerevoli.

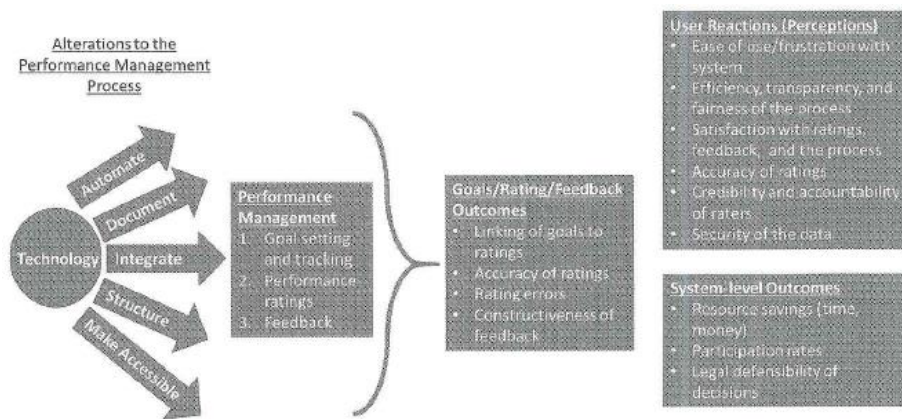


Figura 27. L'impatto della tecnologia sul PM, Electronic Performance Management, Payne e Mendoza, 2018

La prima funzione (e la più importante) è automatizzare per aumentare la velocità e l'efficienza del processo. Ciò può essere fatto attraverso varie forme di comunicazione come notifiche o promemoria automatizzati che ricordino al manager, per esempio, di dare un feedback e all'employee di richiederlo oppure attraverso la raccolta automatica di una serie di dati rispetto alla qualità o altri aspetti. Le analitiche possono però essere soggette ad errori per questo motivo richiedono di essere controllate. Rispetto al feedback, i tool automatizzati ne favoriscono la gestione incentivando l'utilizzo; spetta all'organizzazione definire il numero massimo/minimo di feedback richiesti/ricevuti per non creare sovraccarico.

La seconda funzione dell'e-PM è documentare e archiviare le informazioni raccolte. Se una volta ciò veniva fatto manualmente in cartelle fisiche o digitali ora è possibile tenere traccia di tutte le informazioni con relativa data e orario. La generazione di report diviene quindi automatica e gli strumenti tecnologici permettono anche di arricchire le valutazioni con commenti qualitativi o registrazioni video che con specifici codici vengono tradotti in testo.

L'e-PM può poi integrare ed essere integrato ai sistemi di e-HRM ampliando i dati a disposizione dell'organizzazione, rendendo più accurati i rating e riducendo la soggettività nelle valutazioni. Questo permette di ottenere percezioni di equità e accuratezza dovuti all'unione di indicatori soggettivi e dati oggettivi. Payne e Mendoza (2018) definiscono l'e-PM all'interno di un sistema di politiche di e-HRM come in grado di raccogliere dati da diversi tool e generare analitiche complesse (dei task, degli obiettivi, delle performance individuali...). Strumenti di recruiting e valutazioni delle performance possono essere raccolti nella stessa piattaforma permettendo di tracciare la crescita di una risorsa, un esempio è Workday, diffuso gestionale di risorse umane dove ciascun dipendente ha un profilo personale con ampia visibilità sulla sua posizione e carriera lavorativa, dove è possibile gestire tanto il sistema di presenze come la valutazione delle performance.

Inoltre, la tecnologia aiuta anche a strutturare il processo di e-PM generando standardizzazione. Questa permette di definire dei confini fissando scadenze, soggetti coinvolti, frequenza del feedback, utilizzo delle valutazioni...In questo modo l'e-PM facilita l'identificazione di discrepanze tra differenti valutazioni (per esempio date da differenti soggetti come supervisore o cliente) e promuove una più rapida comunicazione richiedendo un confronto tra le differenti visioni prima di dare il feedback complessivo al dipendente. L'e-PM non può risolvere le discrepanze ma facilita e velocizza la risoluzione. Oltre a ciò, creare una struttura è la base per sviluppare un sistema di feedback a 360 gradi, strumento che, vedremo in seguito, è essenziale per la valutazione della persona sotto diversi punti di vista e proveniente da diverse persone. L'ultima e quinta funzione è rendere accessibile il processo in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, rimuovendo qualsiasi restrizione e facilitando quindi l'accesso dei dipendenti.

Oltre ai vantaggi esposti sopra, il processo di e-PM permette di ottenere ottimi risultati in tema di obiettivi, feedback e valutazioni ma spesso non si considerano le reazioni avverse degli utenti a questi sistemi che prevedono una curva di apprendimento prima di poterli sfruttare al meglio. Spesso le reazioni all'implementazione di nuove tecnologie sono avverse nonostante nel momento in cui si apprende ad utilizzarle si riconosce il loro vantaggio. Nonostante non ci siano ancora molte ricerche scientifiche che comparano l'efficienza dei sistemi di PM tradizionali a quelli di e-PM (Payne e Mendoza, 2018), diversi studi empirici (Herbert&Vorauer, 2003; Siegel, Dubrovsky, Kiesler, McGuire, 1986) indicano che attraverso l'e-PM vengono dati più feedback negativi e valutazioni severe rispetto a quello svolto face to face o cartaceo, ugualmente Kurtzberg (2005) attraverso i suoi studi rileva che attraverso la tecnologia vengono attribuiti rating più bassi. Sicuramente la tecnologia, come la ricerca, è in via di evoluzione e i nuovi sistemi vengono inventati ogni giorno per facilitare non solo la gestione delle performance, ma più in generale anche quella delle risorse umane. Inoltre, l'iper-connettività tra i vari dispositivi (computer, telefono, orologio...) rende la raccolta e la protezione dei dati meno sicura generando problemi di privacy.

Quindi, il processo di Performance Management ha subito un'importante evoluzione, passando da una funzione formale del dipartimento HR con passaggi preimpostati a un sistema automatizzato tra manager e dipendente. Pulakos (et al., 2019) scrive:

“Behaviour change needs to go beyond passive methods, such as e-learning, classroom learning, and even more active methods such as simulated practice (e.g., role plays). Meaningful change requires viewing the concept of PM differently, engaging differently,

and reacting differently over time and across contexts until new behavioural patterns are formed and embedded.”

Oggi la principale sfida per le aziende è di elaborare un piano di valutazione delle performance affine con il proprio business e i propri obiettivi aziendali che sia in grado di offrire una panoramica a 360 gradi sia della persona e dei suoi comportamenti sia del raggiungimento degli obiettivi e del risultato.

2.3 Gli strumenti per le soft skills: tra fisico e digitale

L'approfondimento di queste tre funzioni del dipartimento delle risorse umane ci permette ora di capire come le soft skills siano integrate in esse e quali strumenti utilizzino le organizzazioni per riconoscerle (reclutamento e selezione), allenarle (formazione) e valutarle (gestione delle performance).

Nella fase di reclutamento il primo passo è definire la posizione ricercata (job description) che, se da un lato richiede la spiegazione di task, mansioni e quindi la necessità di competenze tecniche, dall'altro, oggi sempre di più, queste informazioni vengono integrate con le competenze trasversali necessarie in quella specifica posizione. Richiamando quanto emerso nel primo capitolo, i recruiter si focalizzano per il 75% nell'assunzione secondo skills possedute rispetto alle qualifiche ottenute. Ogni job o mansione, quindi, prevede l'utilizzo di hard skills per adempiere ai task e soft skills per eccellere nel lavoro e nella relazione. Oltre che nella fase di reclutamento, le soft skills sono importanti anche al processo di selezione e quindi di valutazione attraverso diversi strumenti. Per quanto le competenze trasversali siano difficili da valutare e misurare, gli studiosi continuano a sviluppare metodi per identificarle. I recruiter partendo dall'analisi del curriculum vitae, quale primo documento informativo del candidato, cercano di estrapolare più informazioni possibili ricercandole tra le esperienze lavorative e le passioni della persona. Già è noto che il curriculum vitae non sia lo strumento migliore per farle emergere ma un buon metodo per evidenziarle secondo Randstad (2023) è quello di inserirle in un contesto maggiore, in un'esperienza o in una passione coltivata. Vedremo in seguito quali sono gli strumenti utili a disposizione delle aziende per identificarle nella fase di colloquio.

Per quanto riguarda la formazione le soft skills hanno un ruolo chiave, sono infatti al centro dei programmi di formazione richiesti dalle aziende come abbiamo visto approfonditamente nel primo capitolo. L'apprendimento di una competenza trasversale è molto più complesso di quello di una competenza tecnica. Goleman et Al. (2002) cambiano la visione tradizionale, sostenendo che lo sviluppo delle soft skills si basa su centri cognitivi ed emotivi più profondi

rispetto a quelli delle hard skills, cui apprendimento avviene nella parte razionale del cervello. Se è vero quanto sostenuto, significa che per modificare un'abitudine e un comportamento è necessario un processo più lungo e complesso; il libro di Goleman, Boyatzis e McKee (2002) *"Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence"* identifica cinque punti chiave dell'apprendimento:

1. Il sé ideale, ossia la consapevolezza di sé stessi, dei propri valori, sogni e passioni;
2. Il sé reale, la consapevolezza di ciò che si vuole, della propria vision futura;
3. Il calendario dell'apprendimento (learning agenda), basata sugli step precedenti che identificano punti di forza e punti di debolezza, si costruisce un piano di formazione con degli obiettivi chiari e raggiungibili;
4. La riconfigurazione del proprio cervello, forse il concetto più difficile, consiste nella comprensione dell'abitudine sbagliata e nel tentativo di automatizzare il comportamento desiderato per renderlo una nuova abitudine;
5. Il potere delle relazioni, questo passaggio sostiene l'importanza delle persone esterne nel processo di cambiamento interiore. *"Positive groups and encouraging individuals who relate with candor and trust provide necessary help in the process of positive change."* (Patterson S., 2008).

Infine, nella gestione delle performance, le soft skills sono parte integrante della valutazione della persona quale elemento caratterizzante del loro comportamento e del loro potenziale. Esse influenzano l'effettiva performance del dipendente nel suo ruolo, per questo dovremmo prendere in considerazione non l'analisi degli outcome ma quella dei comportamenti utilizzando strumenti complessi in grado di valutarle e soprattutto di riconoscerle. Vedremo strumenti di valutazione a 360 gradi con i loro pregi e difetti.

Seguirà prima una panoramica sugli strumenti tradizionali, che prevedono l'interazione umana e poi l'evoluzione all'e-HRM con l'implementazione a modalità ibride o totalmente digitali.

2.3.1 Gli strumenti tradizionali

Partendo dal processo di acquisizione del personale, che prevede la necessità di riconoscere le soft skills nelle sue varie fasi, possiamo dire che individuarle è complicato. Esistono tuttavia diversi strumenti di valutazione come l'osservazione diretta o l'analisi dei comportamenti attraverso test psicometrici, indicatori di personalità, simulazioni, questionari di

autovalutazione, assesment center... Uno tra gli strumenti più usati dai selezionatori è il colloquio comportamentale o BEI (Behavioral event interview), che è un'intervista in cui il candidato è sottoposto a domande esperienziali che approfondiscano o indaghino i suoi comportamenti in situazioni ed esperienze passate (McClelland, 1973). Così facendo vengono espressi modi di agire, di pensare e di comunicare che il candidato utilizza nella propria vita. Il principio di base di questa intervista è *"past behavior can predict a future behavior"* e quindi analizzando i comportamenti passati del candidato è possibile capire l'attitudine, per esempio, al lavoro di squadra o all'adattabilità... Molti studi hanno verificato l'affidabilità di questo tipo di intervista, riscontrando un livello di validità che si avvicina allo 0.60, rispetto allo 0.30 dell'intervista "non strutturata" (Wiesner and Cronshaw, 1988), mentre un'altra ricerca ha affermato che la BEI risulta due volte più efficace che un'intervista normale (Salgado, 1999). Altre tipologie di domande usate durante le interviste vogliono far immedesimare il candidato in una situazione per capire quale sarebbe il suo comportamento in un determinato contesto. LinkedIn ha svolto una ricerca su 1300 reclutatori aziendali chiedendogli quali sono le soft skills che cercano durante i colloqui e quali domande utilizzano più spesso per verificare le varie competenze. Per esempio, per l'adattabilità viene chiesto: *"Mi parli di una volta in cui le è stato chiesto di fare qualcosa che non aveva mai fatto prima. Come ha reagito? Che cos'ha imparato?"*.

I test psicometrici sono utili per capire le caratteristiche e le abilità dei soggetti candidati, possono riguardare diverse sfere: test di logica, analitici, di abilità cognitiva oppure anche valutazioni sulle attitudini, sulle competenze e sulla personalità. Sono utili per capire quanto il candidato sia adatto alla posizione. L'assesment center è infine un insieme di prove di valutazione svolte normalmente su un gruppo di candidati, atte a verificare che siano in possesso delle competenze necessarie per svolgere quel ruolo; comprendono interviste, esercizi in gruppo, simulazioni, presentazioni e test psicometrici. Fu introdotto per la prima volta durante la Seconda guerra mondiale (1943) da D. S. Chanley per valutare gli ufficiali militari, oggi ha un formato decisamente diverso e molti studiosi soprattutto tra gli anni 50' e 60' (Fiedler, McClelland, Thayer) confermano la validità di questo metodo, ritenendolo uno dei più completi per analizzare l'adattabilità al ruolo del candidato, ma anche utilizzato a scopo interno per valutare la promozione a manager di un dipendente.

Nella formazione, il modello di Goleman, Boyatzis e McKee (2002) esplicita i punti chiave dell'apprendimento di una competenza trasversale e, basandosi su questi, sviluppa tre modelli di somministrazione delle competenze:

- *Learning by absorbing*: l'apprendimento avviene attraverso l'osservazione, l'assimilazione e l'internalizzazione delle conoscenze senza richiedere la partecipazione attiva dello “studente”, ad esempio attraverso l'esposizione di concetti teorici durante lezioni frontali;
- *Learning by doing*: o imparare facendo, sostiene la teoria dell'apprendimento esperienziale. John Dewey in particolare fu forte sostenitore di questo insegnamento “as it offers students a hands-on, collaborative learning experience, which helps them to “fully learn new skills and knowledge”” (Sikandar, 2015);
- *Learning by interacting with others*: l'apprendimento avviene attraverso modalità collaborative, il soggetto impara dalla relazione con gli altri. Questo metodo sostiene come l'acquisizione di conoscenze e competenze sia influenzata dalle dinamiche di gruppo e si distingue dall' *imitation learning* in quanto l'imitazione rientra nelle forme di apprendimento dagli altri e non con gli altri. In particolare, Vygotsky (1934) riconosce questo bisogno fin dai primi stadi di crescita dei bambini.

Sulla base di questi concetti sono molti gli strumenti utilizzati per sviluppare e allenare le soft skills, molti sono composti da un mix dei modelli visti in precedenza. Ne esamineremo in questo elaborato solo alcuni.

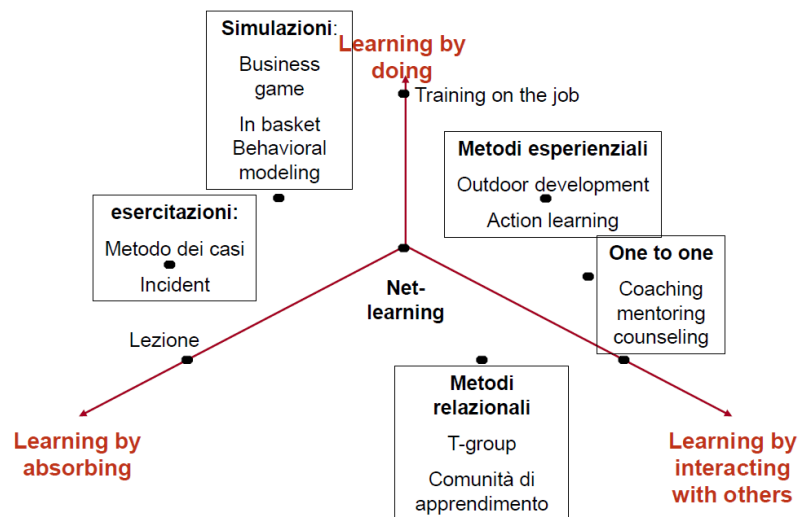


Figura 28. Metodi di apprendimento, Università Ca' Foscari, Gerli 2022

Prime su tutti le lezioni in aula che hanno lo scopo di trasmettere conoscenze teoriche. Il ruolo del docente assume particolare importanza poiché influenza direttamente la riuscita del corso, egli deve essere in grado di interagire e far interagire i partecipanti per mantenere l'attenzione del suo pubblico. Le esercitazioni invece prevedono la somministrazione di situazioni reali o

meno dove il candidato deve immedesimarsi per risolvere un problema o per trovare una soluzione, per esempio il “metodo dei casi” elaborato da Christopher Columbus Langdell inizialmente con un’applicazione giuridica e poi esteso a molti altri campi. Le simulazioni sono simili alle esercitazioni ma a differenza di queste sono attività pratiche e spingono i candidati a immedesimarsi concretamente nella situazione proposta e compiere comportamenti in grado di risolverla, ne fanno parte le simulazioni dell’ambiente di lavoro, i giochi di ruolo, l’*in-basket test* che consiste nel fornire al dipendente una serie di task, documenti, e-mail e concedergli del tempo limitato per scegliere le priorità o organizzare il lavoro. Il *training on the job* è un approccio che si basa sull’acquisizione di competenze attraverso l’esperienza diretta nel posto di lavoro, è una parte fondamentale della formazione soprattutto durante la fase di onboarding dove il dipendente può essere guidato da colleghi o supervisor, è tra i principali strumenti di learning by doing. I metodi relazionali invece sono utilizzati per sviluppare competenze sociali e migliorare l’interazione con gli altri, ne fanno parte i T-group (training group) che riuniscono diverse persone per svolgere insieme attività e discussioni oppure la comunità di apprendimento cui l’unica differenza sostanziale si riscontra nella cadenza abituale degli incontri. Seguono i metodi esperienziali come l’outdoor training (OET) o l’action learning. Il primo viene definito da Wagner et al. (1991) come “*a leadership and team development technique that is based, at least partially, in an outdoor setting that involves a variety of physical and/or mental exercises for individuals and/or groups of participants*” e permette ai partecipanti di sviluppare consapevolezza, attuare un cambio di abitudini e incrementare lo spirito di squadra. Williams et al. (2002) scrive nel suo elaborato che gli adulti sono più inclini a partecipare a programmi formativi se sono direttamente collegati a esperienze personali. Questo metodo trasmette poi partecipazione, divertimento e resilienza davanti agli ostacoli. I suoi risultati sono stati studiati da molti teorici, la tabella seguente ne è solo un esempio e rispecchia il potenziale cambiamento dei comportamenti a seguito dell’OET individuale sui risultati aziendali.

Level 3: behavior changes	Level 4: business results
Better leadership	Lower employee turnover
Higher team cohesiveness	Lower absenteeism
	Higher productivity
	Higher quality
Better interpersonal communication	Higher productivity
	Higher quality
Higher levels of trust	Lower employee turnover
	Higher productivity
Better problem solving	Better overall job performance

Figura 29. Potential behavior changes and business results from OET, Williams et al., 2002

L'action learning, nonostante non ci sia una definizione unica a prevalere, consiste nel *“learning from concrete experience and critical reflection on that experience – through group discussion, trial and error, discovery, and learning from and with each other.”* (Zuber-Skerritt,2002) e come riporta lo stesso autore può portare notevoli vantaggi quando nessun membro del gruppo conosce la situazione ad un problema o questo risulta molto complicato da risolvere.

Infine, i metodi one to one, come coaching, mentoring o counselling, si differenziano tra loro per alcuni aspetti che riguardano principalmente metodi e obiettivi.

Il coaching è *“una metodologia che si basa su una relazione di partnership paritaria (tra il Coach e il suo Cliente) che, attraverso un rapporto commerciale (di espressa natura contrattuale), mira a riconoscere, sviluppare e valorizzare le strategie, le procedure e le azioni, utili al raggiungimento di obiettivi operativi collocati nel futuro del cliente.”* (Associazione Coaching Italia). È quindi un processo di collaborazione tra coach e coachee, una relazione basata su fiducia e confidenzialità, esso è stato riconosciuto come professione in Italia nel 2015 con la norma 11601 dell'UNI (Ente Italiano di Normazione) che ne esprime la definizione e le caratteristiche. I benefici di questo percorso sono sostenuti da molti studiosi, nel dettaglio, nel breve periodo consente al coachee di avere più consapevolezza di sé stesso, dei suoi comportamenti; nel medio/lungo periodo invece di avere più fiducia nelle sue capacità. Esso gli dà la possibilità di programmare un piano di sviluppo individuale concreto (Dini, 2004).

Il mentoring invece si distingue dal coaching per la sua bilateralità, infatti Clawson (1996) lo definisce come: *“una metodologia che si basa su relazioni one-to-one in cui l'obiettivo è sostenere la crescita di una o entrambe le parti coinvolte, attraverso un rapporto bidirezionale di scambio ed apprendimento”*. Infine, il counseling enfatizza di più la relazione tra counselor e cliente, offrendo uno spazio di ascolto e riflessione, per la relazione di problematiche specifiche e non (AssoCounseling, 2011) e come il coaching e il mentoring può essere utilizzato a livello personale, aziendale, scolastico...

Per quanto riguarda il performance management, l'inclusione delle soft skills avviene in maniera parziale. Sì, le soft skills fanno parte della performance del dipendente ma la loro valutazione è difficile da quantificare e spesso messa in secondo piano rispetto al raggiungimento dei risultati. Uno degli strumenti più utilizzati nel performance management è la balance scorecard che permette di misurare la prestazione secondo quattro dimensioni (Anthony et al, 2011):

- 1- La prospettiva economica (ROI, reddito...)
- 2- La prospettiva del cliente (quota di mercato, immagine del marchio...)

- 3- La prospettiva dei processi interni (riduzione tempi di servizio, miglioramento della qualità...)
- 4- La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento (motivazione del personale, sviluppo delle competenze, turnover...)

È in quest'ultima che rientrano le soft skills che, anche se in maniera minore rispetto alle altre due funzioni, hanno un impatto nella valutazione delle performance perché è la dimensione un po' più astratta e si focalizza sul valutare: il capitale umano (quindi competenze, conoscenze e talenti) attraverso test di assesment, efficacia della formazione; il capitale informativo dell'azienda (database, sistemi informativi e strutture tecnologiche); e, infine, il capitale organizzativo (cultura e valori, coinvolgimento).

Rispetto alla valutazione delle performance, non c'è uno strumento che dia al 100% un'analisi completa del dipendente e soprattutto che rilevi le soft skills; pertanto, i supervisor possono utilizzare i classici colloqui individuali o l'osservazione diretta dei comportamenti della loro squadra. Ad oggi il feedback è lo strumento più preciso ed attinente per comunicare la valutazione di una persona. Il feedback in particolare ha assunto molte forme fino ad arrivare al "360 degree feedback" (Ward, 2004) che viene definito come *"the feedback process which involves collecting perceptions about a person's behaviour and the impact of that behaviour from the person's boss or bosses, direct reports, colleagues, fellow members of project teams, internal and external customers, and suppliers"* (Lepsinger and Lucia, 1997. p.6). Il feedback a 360 gradi prevede la ricezione di vari riscontri sul proprio comportamento e sull'impatto che esso ha sull'organizzazione da parte di diversi soggetti, tra cui sé stessi, colleghi, clienti, fornitori e collaboratori. Di conseguenza, possiamo identificare due scopi di utilizzo: crescita e sviluppo da un lato e valutazione e gestione della performance dall'altro; ed ha molteplici obiettivi, tra cui supportare il cambio culturale, promuovere lo sviluppo individuale e l'efficacia dei team di lavoro, identificare i bisogni di formazione e sviluppo e valutare le performance (Lepsinger and Lucia, 1997). Il feedback a 360 gradi si sviluppa in diverse fasi, Ward (2004) lo suddivide in otto: *"observation, briefing, questionnaire completion, report processing, feedback, reflection, action plan and changed behaviour"* e successivamente divide i dati raccolti in *attesi* e *inattesi*. Rispetto ai risultati inattesi essi vengono suddivisi in: aree di miglioramento, che includono tutte le attitudini che hanno bisogno di essere migliorate e punti di forza che rappresentano i lati positivi della valutazione. Per raccogliere i feedback ci sono diversi strumenti formali: i questionari che collezionano informazioni su aspetti misurabili della performance attraverso una scala Likert o altri metodi; le interviste telefoniche per raccogliere

dati qualitativi, face to face e di gruppo, anche se queste ultime non vengono utilizzate per raccogliere feedback poiché sono preferibili quelle one to one (Lepsinger and Lucia, 1997); i metodi informali come, ad esempio, e-mail o interviste non strutturate. I vantaggi del feedback riguardano principalmente la costruzione di una relazione positiva tra chi dà il feedback e chi lo riceve, soprattutto se chi lo dà è un supervisore allora il ricevente si sentirà più ricompensato e soddisfatto; inoltre l'insieme di valutazioni che raccoglie permette di avere una panoramica completa e di qualità, soprattutto per i manager che hanno la possibilità di definire una rete chiara di punti di forza e debolezza dei loro dipendenti; infine il feedback a 360° favorisce la comunicazione e l'interazione con i soggetti coinvolti (Gallagher, 2008; Gitlespie and Parry, 2006). Dall'altro lato, porta con sé anche alcuni svantaggi: il costo di implementazione del sistema di feedback potrebbe essere elevato (costi di consulenza, di controllo delle performance, di gestione, di formazione per i manager...); può richiedere poi tempi molti lunghi per elaborare tutti i feedback e quindi non rispettare le scadenze della valutazione delle performance; l'aumento del numero di informazioni raccolte prevede anche un aumento della gestione ed analisi di esse; un'altra critica al sistema è la libera scelta degli intervistati che possono essere scelti secondo interessi e preferenze personali senza considerare l'effettiva efficacia degli stessi; infine manager e intervistati potrebbero focalizzarsi solo sugli aspetti negativi della performance. Kanaslan & Iyem (2016) sostengono che, benché sia difficile implementare questo processo, se utilizzato nella maniera corretta, permette di raccogliere risultati soddisfacenti e avere quindi un metodo efficace di valutazione della performance. Altri autori (Nowack, K.M., 1993; Fletcher, 2001) invece sostengono che non può essere considerato come unico strumento sul quale prendere decisioni poiché è spesso limitato da problemi quali la soggettività, resistenza o non responsabilità. In particolare, i feedback possono essere influenzati da opinioni personali dovute a rapporti personali tra ricevente e valutatori, oppure i valutatori, vista l'anonimità, potrebbero sentirsi meno responsabili del risultato e del feedback in sé; infine, la reazione ai feedback non è uniforme, alcuni dipendenti potrebbero sentirsi a disagio o ansiosi ed esternare resistenza al feedback.

2.3.2 “Nuovi” strumenti digitali

Contemporaneamente all'evoluzione dei processi di e-HRM e quindi all'era digitale, le nuove tecnologie modificano strumenti visti in precedenza e allo stesso tempo ne creano di nuovi in grado anche di favorire il riconoscimento, l'allenamento e la valutazione delle soft skills attraverso le modalità digitali. Il principale cambiamento riguarda la modalità di interazione tra

i vari soggetti che viene spesso mediata da uno strumento tecnologico eliminando o arginando l'interazione umana.

Nel recruitment si diffondono piattaforme e bacheche online dove il candidato descrive il proprio profilo lavorativo, comprese le esperienze lavorative, studi e competenze, mentre le organizzazioni pubblicano offerte di lavoro alla ricerca dei candidati migliori attraverso una ricerca filtrata, anche e soprattutto per competenze, fattore che rende necessario per coloro che cercano lavoro di descrivere dettagliatamente le competenze hard e soft possedute. Una tra le più famose è LinkedIn o Monster.com negli Stati Uniti. Nella fase di selezione invece, le stesse tipologie di interviste viste in precedenza, vengono svolte attraverso colloqui telematici, attraverso tools come GoogleMeet, Zoom, Skype o altre piattaforme che permettono la videoconferenza. Attraverso queste piattaforme l'intervista può svolgersi regolarmente ponendo le stesse domande che sarebbero state poste face to face. Un ulteriore strumento è la video intervista che avviene in maniera asincrona o semi asincrona, l'organizzazione chiede al candidato di registrare un video rispondendo a determinate domande, tecniche e creative e inviarlo al termine delle risposte (Sołek-Borowska & Wilczewska, 2018). Infine, una novità introdotta dalle nuove tecnologie per riconoscere e valutare, in particolare le soft skills ma anche le capacità più tecniche, è la *gamification* che può essere definita come: “*Gamification is applying game design features (e.g., points) and game characteristics (e.g., assessment, challenge) to generate positive outcomes in non-game environments.*” (Yazid et al. (2021). Può essere utilizzata sia nella fase di selezione sia in quella di formazione e ha lo scopo di applicare le logiche del gioco (premi, superamento degli ostacoli, competizione, livelli, punti...) per motivare e intrattenere i partecipanti. Nell'ambito della selezione viene chiamata *recruiting gamification*. I benefici di questo strumento sono innumerevoli, favorisce l'interazione e permette alle persone di esprimersi più spontaneamente in modo sicuro e rilassato, fattori essenziali nella fase di analisi del candidato. Obaid (et Al., 2020) scrive “*This automated method has been in practice to evaluate a candidate comprehensively and his ability to perform the required job in a requisite manner*”, può quindi essere utilizzato per riconoscere nel candidato competenze come problem solving, resilienza, intraprendenza. Alcuni esempi di come è stata applicata la gamification sono riportati nella figura sottostante.

Recruitment	My Marriott Hotel	This game is used by Marriot hotels and resorts to recruit human resources across India and China. My Marriot Hotel provides the users with the virtual experience of working in a hotel
	PlantsVille	The game has been devised by a German company "Siemens". Plantsville provides the user with the virtual environment of constructing a plant and managing it. The game is considered significant in recruitment as it provides the user to experience plant infrastructure
	Reveal	L'Oréal has developed this game with an objective of hiring and learning. The game provides a virtual working environment for problem-solving to the players and receives feedback.
Job Training	You're the Boss	This game objectives to entice users to grow to be entrepreneurs. The game also facilitates them to learn the strategies to control their enterprise. Moreover, the players find out components of business and finance control, and the innovative needs to win market stocks
	Orange Hellopolys	This game has been devised by Orange(telecom). This serious game invites the player to become a telecom operator. The players develop landline or mobile network in a city. The player has to develop multiple specific technologies to unlock new challenges
	Ignite Samurai Leadership	This game is used by NTTData to provide leadership training. The game allows the players to experience virtual leadership situations. Moreover, the players learn by collaborating with other fellow leaders and get feedback.
	SAP Road Warrior	SAP Road Warrior is a training game that motivates customer meetings. In this game, the player has to answer questions in order to earn badges.

Figura 30. Serious games for recruitment and job training, Obaid et al., 2020

In Italia, le organizzazioni che già hanno applicato questo meccanismo sono molte: una è Generali Italia che nel 2015 per sopperire al problema dell'alto turnover ha implementato una vera e propria piattaforma con un percorso interattivo di gamification in grado di testare i candidati e creare engagement allo stesso tempo, il tutto già dalle prime fasi della selezione.

Per quanto riguarda la formazione, come abbiamo già anticipato, nel 1990 esplose il fenomeno dell'e-learning e si espande l'utilizzo delle tecnologie in tematiche tanto soft (come la comunicazione, il lavoro di squadra, la leadership...) quanto hard. Diverse tecnologie sono state implementate per fruire della formazione digitale: webinar online, pacchetti di formazione scaricabili, video formativi asincroni, gamification, business simulation o learning immersivo. Sicuramente i più utilizzati sono i corsi online, erogati in maniera sincrona quindi attraverso piattaforme come Teams, Zoom (...) a sostituzione delle lezioni presenziali oppure asincrona caricandoli su diversi raccoglitori di contenuti, vere e proprie infrastrutture cloud che permettono all'azienda di riunire, organizzare ed erogare i contenuti formativi. Vengono chiamate Learning Management System (LMS) o Learning Experience Platform (LXP), le differenze tra queste due sono sottili ma fondamentali (Pavlenko, 2022), le principali si notano nelle LXP dove i contenuti sono orientati all'utente e vengono suggeriti secondo i suoi interessi, le sue ricerche o le competenze selezionati, è l'utente che auto indirizza il suo percorso formativo; i contenuti sono di diverso tipo e permettono la personalizzazione; stimolano l'interazione fra gli utenti e permettono di tracciare la formazione. Dall'altro lato le LMS sono più orientate all'amministrazione e alla fruizione dei contenuti e non all'esperienza dell'utente, risultano quindi difficilmente personalizzabili e troppo standardizzate. Un esempio di LMS è Moodle, molto utilizzato a livello universitario, permette al docente di caricare i contenuti del corso e di entrare in contatto con gli studenti più facilmente attraverso una bacheca. Come anticipato, un nuovo strumento è la gamification che nell'ambito della formazione mira a

aumentare la motivazione e il coinvolgimento dei partecipanti spingendoli ad ottenere premi e superare livelli. La gamification si basa anche sul concetto di *social learning* che è una forma di apprendimento che deriva dal *Learning by interacting with others* e che si basa sull'apprendimento dato dall'interazione con altri utenti (Bingham & Conner, 2010). Oggi il potenziale di questa modalità si è esteso grazie all'uso della tecnologia che elimina drasticamente i limiti geografici e temporali permettendo alle persone di entrare in contatto in ogni momento e in ogni luogo in cui si trovino (Bingham & Conner, 2010). Questi nuovi strumenti sono sicuramente apprezzabili e sono stati in grado di superare i limiti della formazione tradizionale quali le ingenti spese (del materiale, del viaggio, del luogo dove svolgerla) e la "perdita" della risorsa per i giorni di formazione (infatti l'apprendista si assenta totalmente dall'attività lavorativa per partecipare alla sessione). Nonostante questo, gli studiosi non si definiscono particolarmente propensi a questi nuovi metodi di formazione, in particolare a causa del basso livello di coinvolgimento e interesse che provoca, per esempio, un video registrato o una lettura rispetto a un intervento face to face che ha appunto l'obiettivo di tenere alta l'attenzione del gruppo partecipante, tutto ciò rientra nell'espressione di *experiential learning* ossia l'esperienza che si crea intorno all'apprendimento, se questa si dimostra positiva e in grado di creare fiducia e partecipazione allora il corso avrà maggiore efficacia. È per questo motivo che, oggi, negli strumenti digitali assume sempre più importanza la cosiddetta *User Experience* che se sviluppata al meglio migliora l'efficacia e il coinvolgimento degli utenti seppur stiano essi relazionandosi con un'interfaccia digitale.

Nel performance management la tecnologia ha estremamente semplificato il processo sul lato della valutazione della prestazione individuale e della produttività, permettendo alle organizzazioni di ottenere rating e report in maniera automatizzata e completa nonostante molte volte siano ritenuti poco adatti poiché semplificativi e poco accurati (Esposito e Stark, 2020). L'adozione da parte delle imprese di software e piattaforme in grado di gestire tutto il processo di performance management (dal settaggio degli obiettivi al sistema di ricompensa) come Workday o SAP ha sicuramente permesso di integrare sistemi di feedback continuo e valutazione delle soft skills che possono essere raccolti in tempo reale e immediato anche da colleghi che lavorano in altri stati e attraverso modalità comuni nonostante i livelli culturali differenti. Il feedback a 360 gradi nominato in precedenza continua quindi ad essere utilizzato con la differenza che utilizza mezzi digitali e quindi sfrutta le potenzialità di comunicazione di questi mezzi, permette di mandare delle notifiche nel momento in cui il feedback è richiesto. In

questa funzione, infatti, non si riscontrano veri e propri strumenti digitali ma piuttosto un'evoluzione nelle modalità di gestione rispetto a quella tradizionale.

2.4 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo visto come l'evoluzione delle tecnologie abbia portato a un cambiamento radicale nella gestione delle risorse umane ed in particolare nella rilevazione, nello sviluppo e nella valutazione delle soft skills. In alcuni ambiti più che in altri, ciò dovuto al fatto che le competenze trasversali sono talmente intrinseche nell'individuo che ciò rende il loro riconoscimento molto difficile. I vantaggi legati all'e-HRM sono abbastanza comuni a tutti e tre i processi approfonditi, in particolare, la riduzione del tempo dedicato alle attività (soprattutto operative), la semplificazione del reporting e dell'analytics, la diminuzione dei costi e soprattutto l'aumento della flessibilità. I processi diventano più standardizzati ma la fase di introduzione di questi strumenti richiede investimenti soprattutto dal punto di vista delle competenze digitali spesso non possedute da tutta la popolazione aziendale, inoltre le persone continuano a preferire la connessione umana specialmente nel processo di formazione dove l'interazione è resa più necessaria per il coinvolgimento e l'efficacia finale del processo. Una parte della letteratura è molto critica rispetto a questi sistemi (Ruël & Van der Kaap, 2012; Stone et al., 2015; Tansley, Kirk, Williams, & Barton, 2014) sostenendo che non sempre l'IT migliora i servizi di HRM, per esempio alcuni studi riportano che aumenta il tempo utilizzato per gestire le attività relazionate con la tecnologia (a sostituzione dei tempi amministrativi) o che non vengono utilizzate le informazioni rese disponibili dalla tecnologia per prendere decisioni future, rendendo vano l'investimento. Nell'ambito delle soft skills abbiamo visto l'introduzione di nuovi strumenti come la gamification, le piattaforme formative di LMS o LXP, l'utilizzo dei social network nel processo di selezione e software in grado di estrapolare dati e informazioni e creare analitiche complete. Nonostante questo, la maggior parte degli strumenti tradizionali ha subito solo un'evoluzione nelle modalità di fruizione, si pensi alle interviste per la selezione o ai corsi erogati non più face to face ma attraverso uno schermo o, ancora, il feedback a 360 gradi in cui la tecnologia permette sì di velocizzare e informatizzare il processo ma non di sostituirsi a esso. Molti autori tra quelli citati in questo capitolo promuovono l'utilizzo di un mix di strumenti in grado di ottimizzare i processi e dare spazio all'interazione umana come punto cardine dell'ufficio delle risorse umane, incentivando per esempio la partecipazione a un corso online di formazione e poi ad un focus group in presenza per discutere di quanto imparato e come metterlo in pratica nella vita lavorativa e non.

All'inizio del capitolo citavamo tre tipologie di e-HRM, operational, relational e transformational, sostenendo che la gestione operativa è oggi più utilizzata e propedeutica per lo sviluppo delle altre due. Cosa succederà però con l'introduzione dell'Intelligenza Artificiale nella nostra routine? Sarà in grado l'IA di occuparsi anche di questioni strategiche oltre di questioni operative? Sostituirà l'uomo nelle sue funzioni? Il prossimo capitolo si occuperà di trattare questo cambiamento e capire le sfide future che aspettano le aziende.

Capitolo III – L’Intelligenza Artificiale nei processi di HRM

3.1 Introduzione

L’era digitale ha sicuramente rappresentato una disruption per i processi aziendali, modificandoli irreversibilmente. Le tecnologie, infatti, continuano ad evolversi tanto quanto le aziende continuano a crescere, abbiamo visto come questi due aspetti siano strettamente correlati e come le scoperte digitali influenzino la gestione aziendale. Da alcuni anni si sta diffondendo sempre più l’Intelligenza Artificiale che sta portando alla luce nuovi quesiti sulla gestione aziendale del futuro. Mo Gawdat (2023), ex Chief Business Officer di Google, in un’intervista se ne pone alcune tra cui se l’IA ha veramente a cuore il nostro bene e come potremo controllarla se diventerà più intelligente della mente umana? Vedremo in questo capitolo come può essere utilizzata all’interno della gestione del personale e quale sarà la giusta combinazione tra umano-macchina in un ufficio la cui responsabilità è rivolta principalmente verso le persone. Approfondiremo poi l’applicazione di questa tecnologia in ambito di competenze trasversali considerando i benefici e le criticità che essa apporta e quali saranno le sfide e opportunità future.

3.2 L’avvento dell’Intelligenza Artificiale

È il 1956 quando viene coniato il termine “Intelligenza artificiale” (IA) che oggi Yawalkar (2019) definisce così: *“Artificial intelligence is defined as “an ideal intelligent” machine that is flexible agent that perceives its environment and takes actions that maximize its chance of success at some goal.”*. L’IA sta rivoluzionando l’ambiente lavorativo, portando l’uomo a interagire sempre di più con le macchine in differenti aspetti della sua attività, dall’elaborazione dei dati al processo decisionale. Jain (2017) sostiene che l’IA *“can mimic, think, plan and perform in the same ways as the human brain.”* rafforzando quindi la teoria che possa sostituirsi alla mente umana e ai processi cognitivi sviluppati da essa, anche se, lui stesso riconosce, che alcuni processi possano solo essere capiti dall’intelligenza umana: creatività, innovazione, empatia, lavoro di squadra... (Jain, 2017). Rispetto ad altri ambiti aziendali, l’applicazione dell’IA nei processi di HRM è stata introdotta più tardi (Gita, 2017) poiché questo dipartimento è sempre stato ritenuto responsabile della gestione delle risorse umane, caratterizzata da ben poche attività monotone ed automatizzabili, al contrario dell’insieme di funzioni trasversali di cui si occupa oggi nell’ambito amministrativo, giuridico, gestionale e anche operativo. L’IA offre molte opportunità di miglioramento nel recruitment, nel processo

di assunzione, nell'analisi di grandi quantità di dati e quindi di conseguenza nel reporting, nel training e in molte altre attività, permettendo di ridurre il carico di lavoro e migliorare allo stesso tempo l'efficienza nel posto di lavoro (Yawalkar, 2019). Lo stesso autore evidenzia anche come l'IA abbia cambiato le dinamiche tra management e organizzazione influenzando sulla distribuzione di responsabilità per il processo decisionale poiché essa è in grado di offrire la soluzione più completa ad un problema analizzando un'enorme quantità di dati contemporaneamente; permette poi la riduzione dei costi e il miglioramento del servizio e influisce sul ridimensionamento del personale e sulla composizione della struttura organizzativa. Come approfondito nel primo capitolo, l'utilizzo dell'IA sarà un trend in crescita entro il 2025 e come riportano i dati di alcune importanti ricerche svolte da PwC (2017), IBM (2017), HRPA (2017) il 50/60% dei CEO delle aziende intervistate prevedeva un ingente investimento in queste tecnologie e l'adozione entro 5 anni di strumenti di IA. Secondo un'agenzia di consulenza indiana, People Strong, le aziende investiranno nell'IA per differenti motivazioni: il 20% per conformare le modalità di lavoro, il 60% per migliorare il processo di recruitment e l'80% per ottimizzare l'help desk (Chatbot e automazione delle pagine web aziendali). È opportuno analizzare il ruolo, i vantaggi e le sfide che l'IA ha creato e continua a creare nella gestione delle risorse umane.

Per prima cosa l'IA aiuta a capire ed analizzare la scienza del comportamento e del pensiero cognitivo delle persone analizzando dati ed eventi passati (*reporting*), presenti (*analysis*) e futuri (*Predictive analysis*). Così facendo si crea una mappatura delle differenti attività HR permettendo ai responsabili di identificare le loro funzioni ma anche i problemi e le tendenze future (Jain, 2017). Concretamente può essere applicata in moltissime funzioni: nelle prime fasi di reclutamento attraverso lo screening automatico dei curriculum; nella fase di selezione dove i colloqui possono essere esaminati automaticamente attraverso il riconoscimento di diverse parole o pensieri, identificando anche le skills "nascoste" difficilmente riconoscibili oppure promuovendo la diversità attraverso l'utilizzo di tool che estrapolano candidati con diverse nazionalità e culture; nella fase di onboarding guidando il neo assunto all'interno dei sistemi aziendali e permettendogli di risolvere i suoi dubbi in tempo reale; nella riduzione dei costi e del carico di lavoro amministrativo; nella riduzione della discriminazione eliminando i pregiudizi intrinseci nel ragionamento umano che limitano, per esempio, la capacità del selezionatore di valutare oggettivamente; nella riduzione della ridondanza delle operazioni ripetitive come reportistica o raccoglimento dati; nella formazione attraverso il feedback in tempo reale e percorsi personalizzati in base ai progressi e agli interessi; nella valutazione e monitoraggio delle performance permettendo il raccoglimento dei dati e l'analisi delle varie

componenti della performance (competenze, risultati, comportamenti...); e infine nella previsione del turnover dei dipendenti che ad oggi è un processo estremamente complicato basato su analisi di dati personali (età, time in position...) e non (andamento del mercato), esistono diversi tool che permettono di far combaciare questi dati e ottenere una previsione accurata utile al personale HR per prevedere i cambiamenti organizzativi futuri. Se dovessimo individuare in quali funzioni l'IA sta creando più *disruption* una tra questa sarebbe sicuramente quella di reclutamento e selezione (McKinsey, 2023). In questo processo ogni fase può essere automatizzata utilizzando algoritmi di *Machine Learning*⁴ o di *Generative AI*⁵ che a loro volta prevedono l'uso di tecnologie molto differenti soprattutto per grado di automazione (Bordoni, 2023). Il processo di acquisizione del personale, come visto nel capitolo precedente, si sviluppa in quattro fasi, ciascuna di esse presume un processo decisionale che termina con una scelta che oggi può essere automatizzata integralmente, cioè, facendo sì che lo strumento passi direttamente alla fase successiva senza un controllo umano oppure parziale, dato dalla coesistenza di sistemi automatizzati che elaborano e presentano i dati e dalla decisione finale presa dal selezionatore. Bordoni (2023) ci presenta una classificazione degli strumenti di IA per il recruiting suddividendoli per fase di utilizzo:

- 1- Nella prima fase di definizione del profilo cercato è possibile utilizzare strumenti di Generative AI per personalizzare gli annunci e renderli più efficaci;
- 2- Nella fase di reclutamento è possibile indirizzare la ricerca a quei candidati che hanno più probabilità di successo nella selezione, uno strumento è LinkedIn Talent Insights;
- 3- Nella fase di selezione sono disponibili due tipi di strumenti: da un lato l'IA può essere utilizzata, nei primi colloqui, a sostituzione del selezionatore analizzando direttamente un video di presentazione del candidato basandosi sui criteri impostati e sulle parole chiave identificate; alcuni sistemi sono in grado di collezionare dati sul tono di voce, sull'espressione facciale o sulla postura al fine di ottenere una descrizione precisa del profilo del candidato; dall'altro lato l'IA può essere usata per raccogliere tutti i dati ottenuti durante il processo e fornire un consiglio sul miglior candidato;

⁴ Branca dell'Intelligenza Artificiale che si occupa dello sviluppo di algoritmi e tecniche finalizzate all'apprendimento automatico mediante la statistica computazionale e l'ottimizzazione matematica (Treccani, 2019)

⁵ Qualsiasi tipo di intelligenza artificiale in grado di creare, in risposta a specifiche richieste, diversi tipi di contenuti come testi, audio, immagini, video. (Treccani, 2023)

- 4- Nella fase di onboarding possono essere introdotti strumenti che semplificano i processi di gestione dei documenti, inserimento dati (...) e migliorano l'esperienza complessiva dal lato del neoassunto per la riduzione del tempo necessario (da 2-3 giorni a 15 minuti dalla ricerca svolta su Telecom con lo strumento eKYC (electronic know your customer) svolta da Patil nel 2023 e del lato azienda per l'ottimizzazione dei costi operativi.

Altri strumenti vengono utilizzati nella fase di analisi delle competenze e delle attitudini con funzione di *testing* oppure nella fase di analisi delle referenze. Uno tra gli strumenti più utilizzati e diffusi è IBM Watson (Sameh Abdelhay et al., 2024) che “*consente ai partner di addestrare, adattare e distribuire modelli con funzionalità di AI generativa e machine learning*” (IBM) applicabile quindi non solo alla fase di selezione ma anche ad altri processi.

Nella formazione, la trasformazione dovuta all'Intelligenza Artificiale è tanto profonda quanto sfidante, vedremo i benefici che crea ma anche le sfide che deve ancora affrontare. Parlando di training dobbiamo sviscerare l'IA in altri due sue componenti fondamentali: il *Machine learning* che, come visto in precedenza, permette alle macchine di apprendere secondo delle regole stabilite e il *deep learning* che consiste nella riproduzione di neuroni umani in forma digitale e di conseguenza permette di memorizzare informazioni ed esperienza (Chen, 2022). Una delle svolte principali dell'IA è stata l'applicazione del linguaggio naturale (es. ChatGPT) ossia quell'interfaccia che permette l'interazione tra macchina e umano attraverso un linguaggio comune. Nei sistemi di training & development l'IA è in grado di mappare i partecipanti, classificarli e proporre loro dei corsi personalizzati, inoltre, può dare supporto in tempo reale attraverso sistemi di Chatbot e valutare la crescita e l'acquisizione di competenze della persona. In particolare, può essere utilizzata in tre fasi (Chen, 2022):

- 1- L'identificazione dei fabbisogni formativi attraverso l'analisi di dati e la creazione di un percorso adattivo e personalizzato;
- 2- La creazione dei contenuti e della conoscenza;
- 3- Il sistema di monitoraggio e valutazione con l'implementazione anche di un sistema di feedback in tempo reale.

L'IA, attraverso specifici strumenti, permette di raccogliere dati sul *learner*, in particolare i suoi interessi, le sue conoscenze e il livello di formazione (Wu, 2017) per creare un percorso personalizzato attraverso sistemi di learning adattivo, giochi, software e raccolta dati. In questo modo è in grado di consigliare argomenti relazionati a quelli già visti e che approfondiscano i

diversi temi garantendo una formazione più profonda e completa. Ciò permette non solo di motivare il dipendente con una formazione specifica ma anche di ridurre il tempo investito in corsi non necessari. Nella creazione dei contenuti la tecnologia generativa si è ampiamente sviluppata, permette oggi di realizzare materiali formativi dalla semplice descrizione di un prompt⁶ e selezionando il formato desiderato tra presentazione, podcast, quiz (...). *“AI can systematically analyze elements such as employees’ starting skills, cognitive level, job requirements, and company characteristics, and continuously learn from employees’ behavioral data to refine employee portraits to construct unique learning strategies and support employees to learn efficiently”* scrive Chen (2022) nel suo elaborato nonostante sia importante ricordare che l’IA si basa sull’integrazione tra le informazioni da noi fornite e l’esperienza passata raccolta nella sua memoria, non è in grado quindi di creare contenuti originali ma solo di fornire una base da cui poi è possibile partire per l’implementazione. I contenuti possono essere personalizzati anche secondo la localizzazione traducendo automaticamente il contenuto. La formazione attraverso questi sistemi potrebbe essere in grado di agire anche come mentore o coach rispondendo in tempo reale ai problemi che emergono durante la formazione. Oggi è possibile creare vere e proprie simulazioni dell’ambiente di apprendimento, che danno l’opportunità al *learner* di applicare le conoscenze teoriche apprese, ciò viene fatto attraverso la realtà virtuale o aumentata che generano scenari realistici e rendono l’esperienza del training più immersiva e coinvolgente (Chen, 2022). Infine, l’IA permette di monitorare l’andamento della formazione attraverso le funzioni di analytics e reporting che consentono di estrapolare e interpretare un’enorme quantità di dati utili per capire l’efficacia del corso e i risultati raggiunti. Rispetto ai risultati è poi possibile collegare le analitiche al sistema di ricompensa per incoraggiare i dipendenti a migliorare le loro competenze. Questi tools possono anche riconoscere dei gap o problemi nei prodotti formativi solo analizzando i risultati dei partecipanti e promuovere quindi un miglioramento continuo dei contenuti e degli strumenti. La parte però più innovativa è l’assistenza durante il processo di training, l’IA può dare in tempo reale dei feedback per orientare il comportamento del partecipante che viceversa può consultarla per eventuali dubbi, alcuni sistemi possono calcolare il livello di attenzione di ogni singolo partecipante utilizzando gli *“lidar scanning system”* (Chen, 2022), cioè sistemi di tracciamento attraverso laser della vista.

⁶ *“Nel linguaggio dell’informatica, indicazione visiva, costituita da elementi testuali o grafici, anche mescolati fra loro”* (Treccani)

Per concludere, rispetto alla funzione di Performance Management non sono molti i contributi che trattano dell'applicazione dell'Intelligenza Artificiale anche se spesso viene sottolineata la sua utilità legata all'introduzione del concetto di feedback continuo e valutazione delle performance (Merlin, Jayam et al., 2018). Verificato infatti che questo processo non riguardi più una valutazione "una tantum", si sono sviluppati numerosi strumenti di assesment guidati dall'IA, alcuni integrati anche nel processo di formazione che permettono il tracciamento delle competenze a partire dal profilo iniziale e secondo i progressi compiuti. Più importanti sono però i software che offrono una previsione delle prestazioni dei dipendenti suddividendoli in "alto rendimento" e "rischio di abbandono" basandosi su dati come il livello di coinvolgimento dei dipendenti, la soddisfazione lavorativa, i dati sulle prestazioni e la comprensione delle cause di turnover dei lavoratori (Merlin, Jayam et al, 2018); la quantità di dati che serve per una previsione accurata è elevata, motivo per cui l'analisi manuale è praticamente impossibile. Questi dati permettono all'azienda di attuare procedure tempestive per ridurre il tasso di abbandono, diagnosticare le carenze, implementare misure correttive e ideare strategie di miglioramento. Inoltre, i sistemi automatizzati permettono anche di eliminare bias mentali e ambientali e favorire la continuità del feedback e della valutazione. Oggi alcune aziende americane utilizzano anche strumenti di Internet of Things (IoT): *"Companies also use Bluetooth headphones, smart ID badges, and sensor technology to collect valuable data regarding their employees"* scrive Gita (2019) nel suo elaborato, che gli permettono di raccogliere informazioni riguardanti le interazioni, i dialoghi o l'utilizzo del loro tempo. Un esempio di strumento è Peoplise in grado di valutare l'adeguatezza del dipendente in una determinata posizione tracciando il suo comportamento e le sue interazioni (Nicastro, Dom 2018).

3.2.1 Benefici e limiti dell'IA

Descrivendo le varie applicazioni dell'IA è inevitabile pensare ai vantaggi che questi nuovi strumenti stanno dando alle aziende, ma sono altrettanto evidenti anche i rischi o le limitazioni di queste tecnologie soprattutto nell'ambito delle risorse umane dove il contatto umano dovrebbe essere alla base del loro operato. Un aspetto che ancora non abbiamo trattato, e che è importante presentare prima di benefici e limiti dell'IA, è il cambiamento delle competenze necessarie per saper affrontare questo cambiamento. Le competenze del futuro riguardano necessariamente l'utilizzo di questi strumenti: nella formazione per esempio non sarà più necessario saper creare delle presentazioni o produrre dei media digitali poiché sarà sufficiente

saper configurare gli strumenti di AI e la creazione di prompt specifici; anche per la creazione di quiz e game servirà saper indirizzare e fornire la maggior quantità di dati possibili all'IA che creerà domande e sfide autonomamente; le indicazioni potranno essere date attraverso la voce e sarà possibile avere con l'IA un dialogo e un ragionamento logico e sensato. Stiamo parlando di un vero e proprio up-skilling di competenze.

Per quanto riguarda i benefici, l'IA automatizza le pratiche amministrative e operative del responsabile HR permettendogli di focalizzarsi di più sulle iniziative strategiche, in questo modo i flussi di lavoro possono essere standardizzati diminuendo gli errori e migliorando la qualità dei processi, ciò può anche diminuire la monotonia delle pratiche ripetitive garantendo più coinvolgimento. Questi strumenti riducono i costi di amministrazione e gestione e diminuiscono il tempo dedicato a queste attività. L'IA dà la possibilità di tracciare e controllare le attività identificando in tempo reale i problemi e le potenzialità: le informazioni raccolte sono più accurate e consentono al personale HR di prendere decisioni tempestivamente. La raccolta e l'analisi di grandi quantità di dati dà numerosi benefici in termini di *decision making*; infatti, non solo consentono di ottenere un'informazione di qualità ma i sistemi di IA danno anche una propria interpretazione dei dati facilitando (o influenzando) la scelta umana. Questi strumenti supportano il sistema HR dando sostegno continuo ai dipendenti quando ne hanno bisogno e garantendo feedback continui e facili da collezionare; la maggior parte degli strumenti sono user-friendly, utilizzano grafiche intuitive e semplici da utilizzare. Inoltre, riducono la discriminazione e aumentano l'inclusione attraverso: la promozione di equità di accesso alle opportunità di lavoro, il supporto nel processo decisionale basato su condizioni egualitarie, lo sviluppo di un ambiente lavorativo più inclusivo (Kugan, 2024); l'eliminazione dei pregiudizi è un aspetto importante in quanto essi possono influenzare profondamente il sistema di reclutamento e selezione. Rispetto alla sua funzione predittiva permette di stimare in anticipo variabili come la produttività del lavoratore o la probabilità di abbandono (Jain, 2017). Infine, elabora esperienze personalizzate basandosi sulle caratteristiche dei dipendenti e incrementando il loro coinvolgimento.

Per quanto riguarda i limiti e le sfide dell'IA, il principale è la sicurezza dei dati e i rischi legali a essa collegati. I dubbi sull'approccio ai dati di questi strumenti sono molti, nell'ambito delle risorse umane, infatti, trattando esse dati sensibili sono necessari sistemi di protezione efficaci che non causino perdita di dati accidentali o uso inappropriato degli stessi che, a loro volta, conducono a conseguenze legali ed etiche (Chen, 2022). Il sistema di protezione dei dati è oggi ancora poco trasparente e quindi una delle principali barriere che impedisce l'adozione di questi

strumenti. Un'altra sfida è il costo poiché sviluppare e mantenere algoritmi efficienti prevede ingenti investimenti e, soprattutto le organizzazioni più piccole, potrebbero non essere in grado di sostenerli; è importante anche considerare che la tecnologia si aggiorna a un ritmo elevato, le organizzazioni quindi per mantenere attuali i loro sistemi dovrebbero investire costantemente. Per esempio, scrive Chen (2022) nel campo della formazione il ROI non restituisce risultati certi e quindi *“The high cost of investment and uncertain ROI are the primary reasons that prevent organizations from using the AI tool.”*. Altra critica a questi strumenti è la sostituzione di posti di lavoro che porta le aziende a nutrire resistenza e opposizione verso questi mezzi. La comunicazione però porta con sé un elemento importante che non può essere riprodotto dalle macchine che è l'espressione di emozioni e insieme ad essa particolari competenze non replicabili tra cui empatia, creatività e competenze sociali. L'IA si occupa semplicemente di eliminare lavori ripetitivi e noiosi, lasciando di responsabilità umana i compiti più strategici. Come visto in precedenza, servono nuove competenze per implementare (da parte dell'azienda) e utilizzare (da parte degli utenti) i nuovi strumenti, ciò potrebbe sfavorire le persone con un'età più avanzata, come evince anche Jain (2017): *“Most of the times it is difficult for employees to adopt and learn the AI tools and have a proficiency in the field of digital technologies”*. Un limite citato da più ricerche analizzate (Jain (2017), Chen (2022), Gita (2019)) è l'etica: la tecnologia si sostituisce al processo decisionale umano privando di responsabilità e quindi di etica le persone che dovrebbero prendere la scelta. L'IA è basata su analisi probabilistiche (non certe) e manca di intelligenza umana, emozioni e valori quindi non può sostituire completamente la natura umana. Insieme all'etica, un argomento importante è la trasparenza, questi sistemi vengono ancora percepiti come non trasparenti rispetto al processo secondo cui prendono decisioni o assumono responsabilità (Gligorea et al., 2023). Rispetto alle analisi probabilistiche una frequente critica viene mossa ai sistemi di recruiting che selezionano i candidati con più attinenza all'offerta di lavoro basandosi su parole chiave che se non settate correttamente portano all'esclusione di buoni candidati; quindi, il controllo e la sorveglianza umana si rendono necessari in questi processi. Per quanto riguarda le analisi probabilistiche, abbiamo detto che l'IA opera analizzando una grande quantità di dati ma se questi non dovessero essere sufficientemente completi e accurati allora tutto il processo sarebbe inconcludente. Abdelhay et al. (2023) sostengono che il principale problema sia appunto la disponibilità dei dati che spesso sono di bassa qualità o difficilmente reperibili. Le organizzazioni dovrebbero essere in grado di garantire dati significativi per far funzionare i programmi di IA.

3.2.2 L'applicazione nell'ambito delle soft skills

Nell'ambito soft skills l'applicazione dell'IA non è così scontata per diversi motivi: l'apprendimento di una competenza trasversale si basa su un comportamento, il quale non è solo difficile da assimilare ma anche difficile da misurare, per diventare competenza il comportamento deve trasformarsi in abitudine (Goleman et al., 2002). Nonostante questa difficoltà alcune ricerche hanno analizzato i metodi attraverso cui l'IA può essere utile per identificare i tratti della personalità, allenare, sviluppare e valutare le soft skills. Nell'ambito del recruiting uno studio svolto da Harirchian et al. (2022) su 400 volontari di origine iraniana ha voluto verificare l'accuratezza nell'utilizzo di strumenti di AI per riconoscere 16 soft skills e 5 tratti della personalità (stabilità emotiva, estroversione, apertura all'esperienza, accordabilità e coscienziosità) analizzando il profilo Instagram dei candidati. Lo studio è stato in grado di validare i risultati con una percentuale del 70% di accuratezza a testimoniare che si stanno sviluppando nuovi approcci per aumentare *“the probability of providing accurate job-related information on candidates' knowledge, skills, abilities, and other characteristics”* (Harirchian et al., 2022). Lo studio ha utilizzato *IBM Watson Personality Insights system* che è in grado di estrapolare caratteristiche e valori personali dagli account degli utenti. Secondo Harirchian (2022) qualsiasi *“impronta digitale”* lasciata dalle persone nel web, sia essa attiva o passiva, consente alle aziende di ottenere molte informazioni rilevanti per il processo di selezione: *“Examples of online environments where digital footprints are generated and can be investigated for recruitment and selection purposes in addition to social media are online shops, online financial services, online reading and News websites, health and fitness apps and websites, and online gaming and entertainment platforms.”*, non solo quindi dai social media ma da qualsiasi interazione che abbiamo con le tecnologie. Dal suo studio si evince che soft skills e tratti della personalità sono facilmente e accuratamente prevedibili attraverso sistemi di IA, addirittura evince che gli utenti iraniani che agiscono nello stesso modo nei social media posseggono anche tratti e competenze simili; è sicuramente un'enorme svolta per le aziende che potrebbero essere in grado non solo di valutare i candidati attivi ma anche tutti i lavoratori che non sono in cerca di lavoro (passivi) e creare quindi un'enorme *“piscina di talenti”*. Tutto ciò è però facilmente contestabile dal punto di vista etico e legale che, come scrive Harirchian, non sono considerati negli studi da lui riportati e quindi non considera il problema della privacy e della trasparenza particolarmente sentito in questo periodo. Altri studi riportati da Harirchian nel suo elaborato hanno verificato l'attendibilità degli strumenti di AI nelle video-presentazioni dei candidati per riconoscere soft skills e tratti della personalità. Per esempio, uno studio di

Batrinca, Mana, Lepri, Pianesi, & Sebe (2011) ha voluto verificare la rilevazione dei cinque tratti della personalità sopracitati analizzando 29 elementi comportamentali e acustici tratti dalle presentazioni dei candidati in un breve video descrittivo.

Nell'ambito formativo è invece possibile allenare le soft skills attraverso strumenti di Intelligenza artificiale? Sembra quasi un paradosso parlare di competenze umane relazionate con strumenti di AI, la letteratura a riguardo ha approfondito il tema focalizzandosi principalmente su strumenti come ChatGPT e virtual assistant. In particolare, ChatGPT può essere utilizzato dagli educatori per creare contenuti e lezioni mentre dagli "studenti" per avere feedback immediati su ciò che stanno facendo. Una ricerca svolta su 304 studenti (appartenenti a diversi corsi di studio) per capire in che modo l'IA possa supportare l'e-learning soprattutto nell'ambito soft skills, ha rivelato che l'utilizzo di questi strumenti aiuta ad introdurre il situational learning all'interno dell'apprendimento teorico e allo stesso tempo sviluppare soft skills come pensiero critico, creatività, lavoro di squadra... (Borkovska et al, 2024). Inoltre *"AI, such as GPT-4, enables continuous skill development. Duolingo and Coursera are already using AI to facilitate access to learning and provide personal assistance for effective studying."* (Borkovska et al, 2024), l'apprendimento continuo è oggi parte delle strategie aziendali e educative. Concretamente ChatGPT, per supportare il pensiero critico (oggi una delle skills più richieste), allena la pratica conversazionale, restituisce feedback all'operato dell'utente simultaneamente, assiste la simulazione di situazioni reali, supporta l'utente nella ricerca di informazioni e nel riassunto di letteratura e fonti scientifiche. Gli assistenti virtuali, anche chiamati Chatterbots, possono simulare una vera e propria conversazione con l'utente per sviluppare le sue competenze comunicative, favorendo il coinvolgimento e la partecipazione, ma anche offrire supporto e aiuto durante la conversazione. La ricerca svolta da Borkovska et al. (2024) riporta l'opinione degli studenti appartenenti a tre facoltà: Institute of Publishing and Printing (IPP), Faculty of Biomedical Engineering (FBME), e Faculty of Management and Marketing (FMM). Nonostante questi strumenti non siano totalmente integrati e non vengano oggi ancora utilizzati da tutta la popolazione analizzata, gli studenti esprimono una valutazione della loro efficacia che viene riportata nella figura che segue stilando una classifica degli stessi.

AI programs	FBME	FMM	IPP
ChatGPT	74.4 %	53.7 %	72 %
Grammarly	53.5 %	59.3 %	68 %
Google Bard	27.9 %	7.4 %	14 %
Notion	20.9 %	13%	10 %
Midjourney	14 %	11.1 %	10 %

Figura 31. Efficacia dei programmi di AI per lo sviluppo delle soft skills, Borkovska, 2024

Gli studenti valutano anche vantaggi e svantaggi e rilevano che tra i primi si riscontrano risparmio di tempo, accesso alle risorse e un aumento di motivazione, mentre tra gli svantaggi emergono la perdita di alcune skills, riluttanza nel lavorare in indipendenza, apprendimento limitato del contesto, costi e accessibilità economica limitata e percezione di inaffidabilità. Borkovska et al. (2024) riconoscono che questi strumenti hanno limitazioni tecnologiche che possono sfavorire l'apprendimento delle soft skills specialmente in termini di interazione emozionale e contatto umano, fattori fondamentali nell'apprendimento di una competenza trasversale. Anche Javaid (2023) discute dell'utilizzo di ChatGPT nell'ambito educativo sostenendo che *“The irruption of ChatGPT shocked educational institutions around the globe once again. ChatGPT would be both the best instructor and the best student.”*. Nel suo elaborato riporta tutte le applicazioni significative di ChatGPT nell'ambito formativo da cui è possibile estrapolare alcune funzioni dirette allo sviluppo di competenze trasversali, tra cui:

- Migliora il pensiero critico e le competenze comunicative tanto scritte quanto orali, permette di avere una conversazione attiva supportando l'utente con contenuti appropriati, è in grado di sviluppare processi tipicamente umani come l'elaborazione del linguaggio, il riconoscimento di schemi, l'apprendimento e la presa di decisioni e infine può rispondere in tempo reale a qualsiasi domanda dell'utente;
- Aiuta gli utenti a fare le migliori domande. L'abilità di porre (e porsi) le domande giuste è oggi fondamentale, in questo ChatGPT può supportare attraverso la capacità di sostenere un discorso umano e di dare consigli personalizzati;
- Creatività e brainstorming soprattutto nello sviluppo di idee progettuali;
- Allenare competenze come feedback, leadership e problem solving simulando esperienze e situazioni in cui metterle in pratica.

È evidente l'altra faccia di questo strumento che, se utilizzato nella maniera errata, porta a un problema di legittimità dell'output ottenuto, per esempio gli insegnanti non hanno più il controllo su ciò che è fatto dagli studenti e ciò che è fatto dall'IA. Gli utenti smettono di pensare

e ragionare e fanno un semplice copia e incolla di ciò che gli serve, a questo seguono altri problemi come etica, plagio e diritto d'autore. Le ricerche analizzate fino ad ora trattano di un ambiente educativo tra studenti e insegnanti, ma ciò può essere riproposto anche a livello aziendale come ci spiegano i CEO di Skilla, agenzia formativa specializzata nella formazione a distanza, che hanno sviluppato un simulatore conversazionale attraverso l'IA generativa che è in grado di creare "(...) simulazioni dinamiche per la formazione aziendale fornendo un contesto realistico in cui il personale può praticare" (Amicucci M., 2024) questo permette infatti di immedesimarsi in una situazione reale in cui è richiesto di dare un feedback a un collega (rappresentato dall'IA) che risponde a seconda dell'input dell'utente.

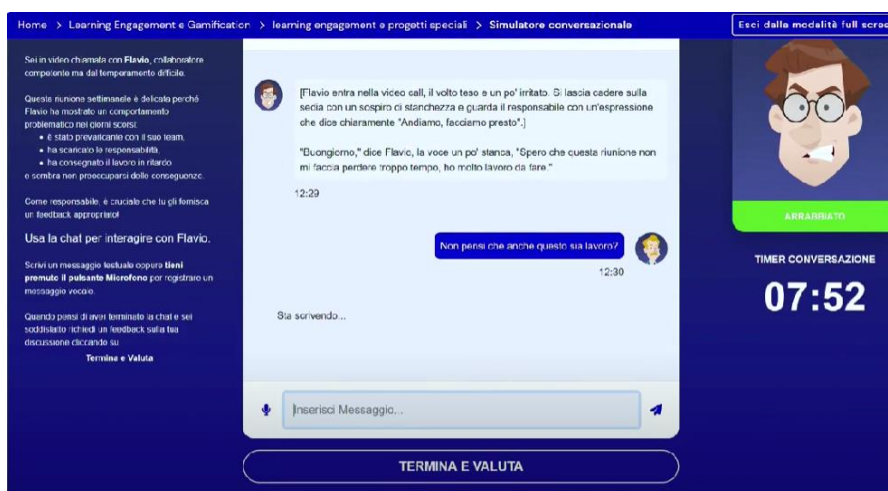


Figura 32. Simulatore conversazionale per il rilascio di un feedback, Skilla, 2024

Lo strumento consente anche di ricevere una valutazione sul feedback rilasciato, in questo caso composta da un valore tra 1 e 10 e un commento scritto, secondo diversi parametri come costruzione di un clima positivo, capacità di concentrazione sui fatti, empatia, collaborazione, identificazione delle aree di miglioramento e l'offerta di strumenti di sviluppo.

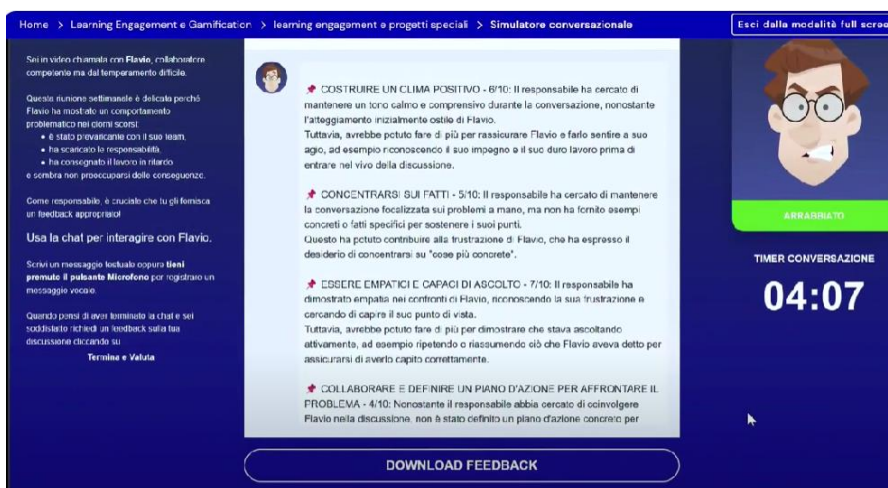


Figura 33. Valutazione del feedback attraverso il Simulatore conversazionale, Skilla, 2024

Lo stesso strumento può essere utilizzato in altre situazioni come la gestione di un reclamo o l'allenamento di capacità di ascolto. Può essere integrato attraverso diverse modalità, spingendo gli utenti a provarlo prima di una classe e poi discutendone insieme oppure, al contrario, proporlo alla fine come test delle competenze apprese teoricamente.

Altri due strumenti che sono applicati in ambito formativo sono La Realtà aumentata (AR) e la Realtà virtuale (VR) che si differenziano per l'esperienza che vive l'utente utilizzandoli: “(...) *in VR people are expected to experience a computer-generated virtual environment. In AR, the environment is real, but extended with information and imagery from the system.*” (Lee K., 2012). Oggi questi strumenti vengono usati in svariati ambiti, tra cui anche la formazione, in particolare, per la formazione sulle soft skills è utile approfondire l'applicazione nella gamification. Oggi i giochi di realtà aumentata sono basati sul mondo reale, riproducendo dettagliatamente relazioni e connessioni con la vita reale e dando la possibilità di applicarli a diverse discipline. Con questi strumenti gli utenti approfondiscono hard skills ma anche praticano sul campo competenze di problem solving o lavoro di squadra, dando la possibilità all'utente di riflettere sull'esperienza. Secondo diversi studi, scrive Lee K. (2012), l'AR porta motivazione, intrattenimento e coinvolgimento nell'apprendimento anche se attualmente ci sono diversi dubbi rispetto ai costi di efficacia ed efficienza dell'AR rispetto ai metodi convenzionali (Shelton & Hedley, 2004).

Passando invece al performance management sappiamo che le soft skills sono importanti nel processo di valutazione della performance quali parte integrante delle qualità e abilità personali del dipendente. Come abbiamo già anticipato il loro assesment è complicato a causa della difficoltà nel misurarle, inoltre, la valutazione è spesso data da pareri soggettivi dei supervisori. L'IA può aiutare a migliorare l'oggettività delle valutazioni raccogliendo grandi quantità di dati da diverse fonti, in particolare può essere utilizzata per comprendere e predire il comportamento umano nell'organizzazione. Esistono numerosi strumenti di IA a supporto dell'HR Analytics per la raccolta e l'elaborazione dei dati che possono essere utilizzati per riorganizzare e mappare la forza lavoro secondo le competenze possedute o le esperienze vissute. Da uno studio svolto da Gafni et al. (2024) sull'assesment delle soft skills di alcuni team di software engineers, focalizzato in particolare sulle skills collaborative (comunicazione, problem solving collaborativo...) si evince che l'applicazione dell'IA consente di diminuire la soggettività della valutazione dando un contributo oggettivo alla performance e permettendo di identificare particolari aree di miglioramento dei dipendenti. Utilizzando questi strumenti è possibile dare un feedback in tempo reale al dipendente permettendogli di comprendere meglio la sua

performance. I benefici per l'organizzazione sono notevoli: può incentivare un processo di feedback continuo ottenendo informazioni utili ed aggiornate; grazie a questi dati può promuovere una cultura dell'apprendimento continuo; può identificare con anticipo i trend di sviluppo e organizzare training dedicati e personalizzati ed infine questi strumenti sono fondamentali per ottenere una panoramica oggettiva delle conoscenze e competenze dell'organizzazione. D'altro canto, queste tecnologie sono ancora agli albori del loro utilizzo (Gafni et al., 2024) e le loro limitazioni sono evidenti. Per prima cosa le soft skills prevedono molte più sfaccettature di quelle rilevate dall'IA, inoltre tutto il processo dipende dalla quantità e dalla qualità dei dati presi in considerazione che, se non accurati, compromettono la valutazione finale; e infine, è necessario che il processo di assesment sia coerente con gli obiettivi dell'organizzazione.

3.3 Sfide future: rischi e opportunità

Le ricerche analizzate in precedenza riportano dettagliatamente i possibili utilizzi dell'IA tanto nelle pratiche di HRM quanto nell'ambito delle soft skills, ma quanto queste pratiche vengono poi attuate nelle organizzazioni? Gli studiosi riconoscono che l'utilizzo di questi strumenti è ancora precario. L'IA ha creato una vera e propria *disruption* che secondo il World Economic Form eliminerà circa 85 mila posti di lavoro e ne creerà altri 97 mila tra il 2020 e il 2025 (WEF). Nonostante questo, solo il 28% di CEO intervistati da IBM ha valutato e implementato politiche di IA (2023). La letteratura esaminata in precedenza sembra concordare sul futuro di queste tecnologie: semplificheranno e automatizzeranno tutti i task operativi e ridefiniranno ruoli e struttura organizzativa eliminando anche interi settori caratterizzati da processi di routine; dall'altro lato sarà evidente il vantaggio competitivo dei lavoratori che possiedono skills non replicabili come problem solving, creatività, pensiero critico, leadership... (Gita, 2019). Mo Gawdat, ex chief business officer di Google ed esperto di IA, afferma in un'intervista che non sarà l'IA a prendere il nostro posto, ma saranno le persone che la sapranno utilizzare che ci sostituiranno, per questo motivo è oggi indispensabile implementare politiche di up-skilling. Se la visione di Gawdat (2023) è drastica nel vedere l'IA diventare più intelligente della mente umana e quindi diventare incontrollabile, altri autori vedono nel futuro la coesistenza tra umano e macchine per differenti motivi: la popolazione ancora non è pronta a un cambio netto verso la gestione automatizzata e continua a preferire e scegliere il contatto umano (Sameh Abdelhay et al., 2024); Chen (2022) afferma che nel processo formativo sono necessarie competenze non replicabili come intelligenza emotiva e empatia che rendono il passaggio a questi nuovi

strumenti più complesso e arduo; i bias e i limiti dell'IA portano ancora timore e resistenza che a loro volta disincentivano l'adozione delle tecnologie, Kumari Siradhana (2023) afferma che: *“Despite the immense potential, the adoption of AI in HR remains relatively low, underscoring the importance of raising awareness about its benefits and developing the necessary technical skills among the workforce.”*; secondo Gligorea (2023) l'IA e il Machine Learning avranno un ruolo cruciale nel futuro, ma dovranno migliorare la trasparenza per rendere limpido il processo decisionale e assicurare affidabilità, responsabilità e uso etico di queste tecnologie. Awad Alafnan (2024) suggerisce alle aziende e ai sistemi scolastici di smettere di vedere l'IA come minaccia ma di considerarla come un'opportunità e uno strumento utile per migliorare molti aspetti della formazione. Il compito delle aziende oggi è quello di illustrare i nuovi strumenti e le loro potenzialità, introducendoli gradualmente e alternando attività tradizionali con attività tecnologiche. Per quanto riguarda la trasparenza, nel 2021 la commissione europea ha finalmente emanato delle regole di armonizzazione dell'IA contenute nell' *“AI Act”* creato per:

1. Assicurare che i sistemi di intelligenza artificiale siano sicuri e rispettino le leggi dei diritti fondamentali;
2. Assicurare la legalità per favorire investimenti e innovazione;
3. Migliorare la forza delle leggi esistenti sui requisiti di sicurezza dell'IA;
4. Facilitare lo sviluppo di un mercato unico per le tecnologie di IA per favorire la concorrenza ed evitare fallimenti di mercato.

Grazie a queste leggi, riporta Gafni et al. (2024), è possibile garantire la sicurezza legale degli algoritmi senza limitare l'avanzamento tecnologico.

Una ricerca svolta da McKinsey nel 2023 sottoponendo una survey a 1.684 partecipanti appartenenti a diversi livelli organizzativi ha riscontrato che le funzioni dove viene maggiormente utilizzata l'IA sono oggi: marketing and sales, product and/or service development e service operation. Solo il 3% utilizza sistemi di intelligenza artificiale nella funzione HR.

Share of respondents reporting that their organization is regularly using generative AI in given function, %¹

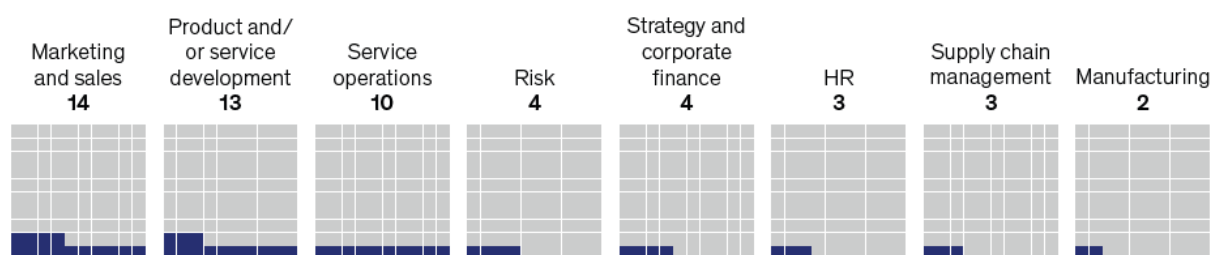


Figura 34. Function where organizations use AI tools, McKinsey Global Survey on AI, 2023

È evidente quindi che nei processi di HRM l'IA è ancora poco utilizzata nonostante i benefici che apporterebbe, la letteratura si divide e la parte "scettica" enfatizza le caratteristiche poco umane degli strumenti. È necessario educare all'intelligenza artificiale e promuovere il giusto utilizzo di questi mezzi senza sbilanciarsi verso una applicazione (o negazione) radicale.

Focalizzandosi invece nell'utilizzo dell'IA per le soft skills, la loro applicazione è ancora molto limitata perché l'apprendimento di queste competenze è tanto pratico quanto complesso e, seppur le ricerche su strumenti come ChatGPT o realtà aumentata hanno portato in evidenza il potenziale dell'IA e dell'AR, le aziende non investono in questo ambito, prediligendo il contatto e l'allenamento face to face. Altre limitazioni sono sicuramente i costi, che per piccole o medie aziende sono insostenibili, e la poca conoscenza delle nuove tecnologie. Ciò non toglie che, da molte survey analizzati (WEF, IBM, McKinsey...), l'IA è al centro delle strategie future delle aziende e ci si aspetta che il numero di utilizzatori aumenti drasticamente nei prossimi anni.

IBM per rispondere a varie domande sul futuro dell'IA ha voluto effettuare due studi (tra il 2022 e il 2023): uno su 3.000 leader appartenenti a 28 paesi per capire in che modo le aziende stanno investendo in questa trasformazione, e l'altro su 21.000 lavoratori appartenenti a 22 paesi per approfondire le percezioni e le aspettative rispetto alla trasformazione del mondo del lavoro. Un primo dato interessante è che sottoponendo i leader alla domanda "*What do you believe are the most critical skills required of the workforce today?*" ai primi posti troviamo competenze trasversali: la capacità di prioritizzare, la capacità di lavorare in team, le competenze comunicative e al quarto posto l'adattabilità al cambiamento. Quindi, nonostante le nuove tecnologie richiedano un radicale upskilling, le competenze a oggi più critiche e importanti per le organizzazioni rimangono quelle trasversali.

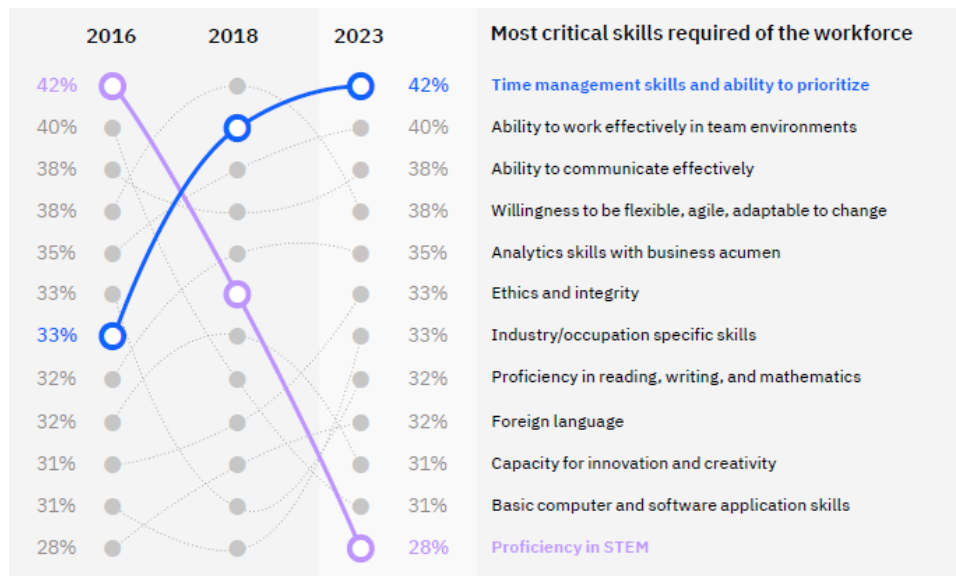


Figura 35. Critical skills for enterprises, IBM Institute for Business Value Talent and Skills Global Survey, 2016-2023

L'IA ha promesso di rivoluzionare la natura del lavoro ma le persone rimangono al centro del successo dell'azienda, motivo per cui, secondo IBM, i leaders devono capire cosa vogliono le persone e utilizzare la tecnologia per migliorare la loro esperienza.

3.4 Conclusioni

L'Intelligenza Artificiale ha creato la quarta rivoluzione industriale in cui oggi ci troviamo (Amann, Agata, 2020) e continua a modificare i processi aziendali, tra cui anche quelli che si occupano di risorse umane. Nel capitolo si è esaminato come essa possa semplificare il reclutamento e la selezione arrivando a suggerire il candidato più appropriato, la formazione creando simulazioni interattive che permettono di allenare le competenze tanto hard quanto soft ed infine il processo di gestione delle performance garantendo oggettività e tempestività nella valutazione ma anche semplificando la raccolta e l'analisi dei dati. Nell'ambito delle soft skills il suo utilizzo è già stato implementato e proposto alle imprese nonostante esistano ancora diversi limiti da risolvere ed il futuro, come visto nell'ultima parte, è indirizzato al suo miglioramento. Prima di passare alla ricerca empirica, una particolare distinzione va fatta per le aziende di piccole o medie dimensioni con un fatturato limitato, è certo infatti che questi sistemi richiedano investimenti: dall'introduzione dell'applicazione alla formazione per il suo utilizzo e ai continui costi di mantenimento; motivo per cui nel panorama italiano vedremo che non è ancora abbastanza implementata.

Capitolo IV – La ricerca empirica

4.1 Introduzione

L'importanza nel contesto aziendale delle soft skills è stata ampiamente verificata nel primo capitolo dove, dopo un'analisi approfondita, si è giunti alla conclusione che saranno sempre più indispensabili; nel tempo le necessità sono cambiate, la rapidità con cui si evolvono tecnologie e strategie ha richiesto adattabilità e sviluppo di nuove competenze che permettano alle persone di performare al meglio. La gestione delle risorse umane si trova al centro di questi cambiamenti e le sue funzioni si sono evolute man mano che le nuove tecnologie si sviluppavano, prima con l'era digitale e poi con l'intelligenza artificiale. Le potenzialità degli strumenti a disposizione delle aziende sono evidenti seppur vadano a limitare sostanzialmente il contatto umano, caratteristica essenziale per lo sviluppo delle soft skills anche difatti chiamate competenze umane. Nuovi strumenti sono stati introdotti nel mercato, ma la percentuale di aziende che utilizza l'IA nei processi di HRM è ancora limitata a testimonianza che ancora molti dubbi vadano risolti, come, ad esempio, la trasparenza, la violazione della privacy, il costo...

Attraverso una ricerca empirica svolta sul territorio italiano a 61 aziende di piccole, medie e grandi dimensioni tra ottobre e novembre 2023 si è voluto rilevare quali siano le principali competenze che le imprese ritengono carenti e strategiche nei loro business, per poi approfondire se nell'ultimo anno sono state avviate iniziative sulle soft skills in termini di formazione, reclutamento e valutazione delle performance e attraverso quali strumenti, in particolare approfondendo l'utilizzo dell'IA all'interno della gestione delle risorse umane.

4.2 La survey: metodologia, obiettivo e campione

Lo strumento utilizzato per la raccolta dei dati è una survey creata dalla collaborazione tra Ca' Foscari Competency center e un'azienda di consulenza HR e agenzia per il lavoro. Il questionario è stato condiviso tramite e-mail ad aziende clienti sul territorio nazionale, in particolare era rivolto agli HR Manager e sono state raccolte 61 risposte.

L'obiettivo, come anticipato, era comprendere l'attuale ruolo delle soft skills all'interno dei processi HR e l'impatto dell'IA nelle sue funzioni, per ottenere ciò possiamo suddividere il questionario in tre sezioni fondamentali:

1. La prima sezione si compone di domande indirizzate a capire quali siano le competenze in cui le aziende sono più carenti e quali allo stesso tempo ritengono più strategiche per la loro attività;

2. La seconda sezione vuole invece approfondire l'analisi delle soft skills nelle diverse pratiche di HRM chiedendo alle aziende se, nell'ultimo anno, sono state proposte iniziative per sviluppare le competenze umane, se le soft skills sono considerate nei processi di selezione e se vengono valutate nel processo di gestione della performance;
3. La terza sezione riguarda invece l'applicazione dell'Intelligenza Artificiale nella gestione delle risorse umane indagando se le imprese intervistate utilizzano o meno gli strumenti di IA, le criticità e i benefici riscontrati. Un'ultima domanda significativa riguarda la futura implementazione di questi strumenti.

Per quanto riguarda il campione, le 61 aziende rispondenti si suddividono in piccole, medie e grandi dimensioni classificandole per numero di dipendenti in quattro fasce: da 0 a 49 dipendenti, da 50 a 249 dipendenti, da 250 a 999 dipendenti e da 1000 in poi. La fascia che, secondo la legislazione, corrisponderebbe alle grandi aziende (da 250 in poi) viene suddivisa in due sottocategorie per una migliore accuratezza dei risultati, considerando la composizione del panorama aziendale italiano caratterizzato soprattutto da piccole e medie imprese (PMI).

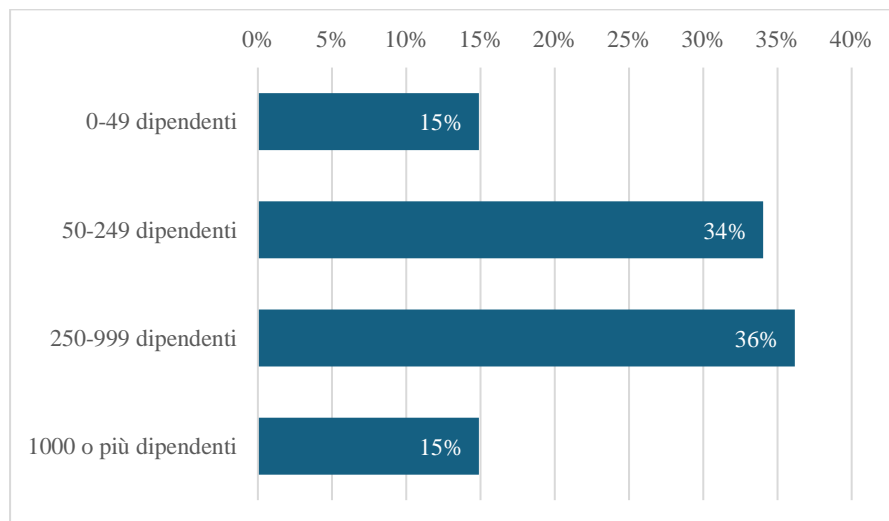


Grafico 1. Distribuzione per numero di dipendenti

Alla domanda “*Indica il numero di dipendenti della tua organizzazione*” si è ottenuta maggior frequenza in medie-grandi aziende (rispettivamente 34% e 36%), mentre solo 7 aziende sono rispettivamente di piccole e grandi dimensioni con più di 1000 dipendenti. Per quanto riguarda il settore di appartenenza, i partecipanti si occupano per l'11% di fabbricazione macchinari e apparecchiature, per il 9% di fabbricazione di articoli di gomma e materie plastiche e per il 6% di fabbricazione di prodotti chimici e industria alimentare, come si evince nel grafico che segue.

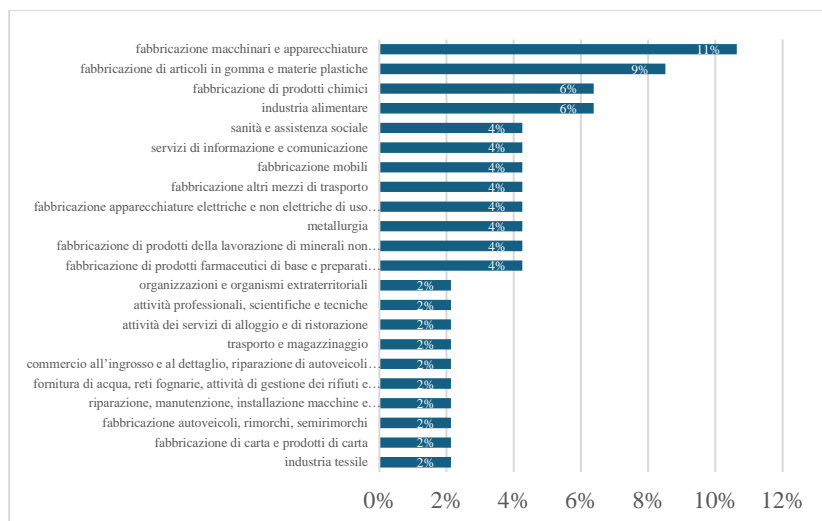


Grafico 2. Distribuzione per settore di appartenenza

4.3 I risultati

Come anticipato, il questionario può essere suddiviso in tre sezioni. Rispetto alla prima viene chiesto alle aziende quali siano le 10 competenze in cui si ritengono maggiormente carenti e successivamente le 10 competenze maggiormente strategiche per il futuro della loro attività. Entrambe le domande permettono di scegliere 10 opzioni in un elenco composto da 31 competenze quali: consapevolezza di sé, fiducia in sé, empatia, comprensione di un'organizzazione, orientamento all'efficienza, orientamento al risultato, resilienza, iniziativa, orientamento al cambiamento, flessibilità, autocontrollo, accuratezza, assunzione del rischio, gestione del rischio, persuasione, gestione dei conflitti, lavoro di squadra, sviluppo degli altri, costruzione di reti, leadership, orientamento al cliente, pensiero sistemico, pensiero diagnostico, riconoscimento di schemi, pensiero laterale, porsi domande, osservazione, sperimentazione, pensiero visionario, impegno verso il gruppo, integrità. Il suddetto elenco fa riferimento al modello BECOME360© elaborato da Bonesso S., Cortellazzo L., Gerli F. già approfondito nel primo capitolo e che suddivide le competenze in 6 cluster tra cui Consapevolezza, Azione, Relazione, Pensiero, Esplorazione e Agire organizzativo.

Il seguente grafico illustra le risposte alla domanda *“Tra le competenze indicate, identifica le 10 competenze che ritieni maggiormente carenti nelle persone che lavorano nella tua organizzazione”* selezionando le 10 soft skills che hanno ricevuto maggior frequenza di risposta calcolando la percentuale sul totale dei rispondenti.

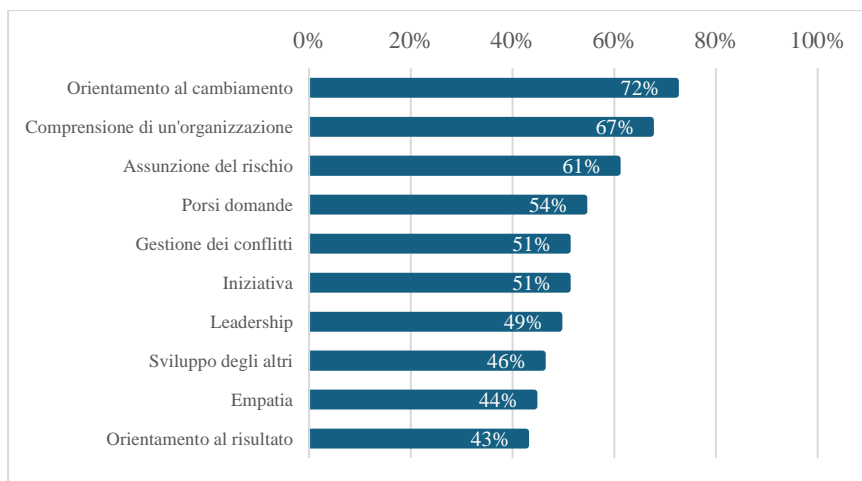


Grafico 3. Top 10 soft skills carenti nelle organizzazioni

Al primo posto si trova Orientamento al cambiamento che viene definito dagli autori del modello come *“Capacità di riconoscere l’esigenza del cambiamento, rimuovere gli ostacoli e supportare la sua implementazione”* (Bonesso, Cortellazzo, Gerli, 2022). Viene scelta da più del 70% delle aziende e, come approfondito nell’analisi del contesto attuale sociale ed economico, è fondamentale oggi per essere in grado di adattarsi a nuovi cambiamenti. Al secondo posto la comprensione di un’organizzazione (o consapevolezza organizzativa), cioè la capacità di comprendere le relazioni informali, i valori e le regole di un gruppo e al terzo posto l’assunzione del rischio ossia la capacità di assumersi la responsabilità delle proprie decisioni. In generale delle prime dieci competenze, quattro appartengono al cluster dell’azione, tre al cluster della relazione, due al cluster della consapevolezza e una al cluster dell’esplorazione. Ciò può significare che le aziende riscontrano più carenza soprattutto nella capacità degli individui di realizzare piani e trovare soluzioni in modo efficiente e nella capacità di creare e gestire le relazioni in maniera positiva.

Il secondo grafico illustra invece le 11 competenze (non 10 per parità di frequenza) ritenute più di carattere strategico nell’attività dell’impresa.

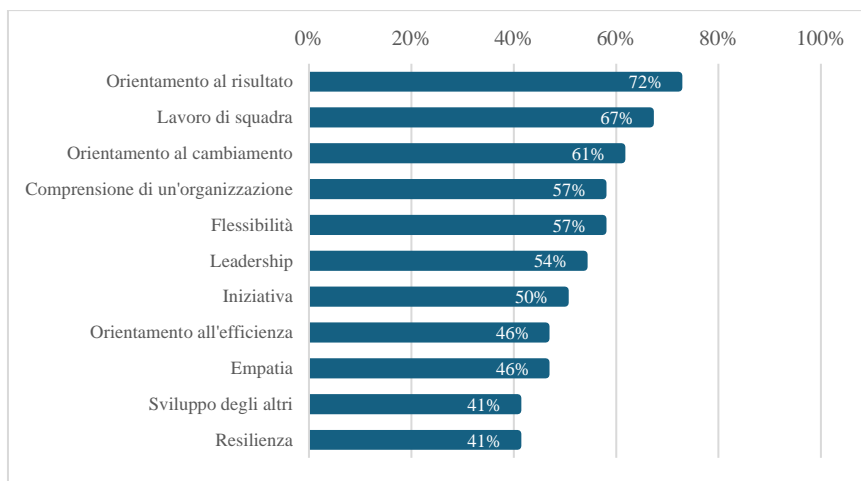


Grafico 4. Top 10 soft skills strategiche nelle organizzazioni

Più del 70% delle aziende sceglie orientamento al risultato come competenza strategica per il futuro della sua azienda definito come “*capacità di impegnarsi e agire per conseguire gli obiettivi, misurando i progressi ottenuti*” (Bonesso, Cortellazzo, Gerli, 2022), seguito da lavoro di squadra e orientamento al cambiamento. Sei su dieci competenze strategiche rientrano anche nelle competenze carenti rilevate dalle aziende intervistate a testimonianza che la strategicità ancora non è supportata da una formazione adeguata a riguardo.

4.3.1 Soft skills e processi di HRM

Per capire se le aziende considerano le soft skills nella gestione delle risorse umane, la survey si è occupata di porre alcune domande specifiche in particolare su tre processi di HRM: la formazione, la selezione e la gestione delle performance.

Partendo dalla formazione, viene chiesto se nell’ultimo anno sono state proposte iniziative per sviluppare le competenze umane e sociali rilevando che poco meno della metà, il 44%, delle aziende ha avviato un percorso formativo in materia. Le aziende che hanno risposto affermativamente hanno somministrato la formazione principalmente attraverso corsi di formazione in aula (87%), coaching (57%) e corsi di formazione esperienziale (12%) su tematiche maggiormente relazionali tra cui leadership, lavoro di squadra, teambuilding, sviluppo degli altri, ma anche attinenti all’ambito della consapevolezza e dell’agire organizzativo in cui troviamo il tema della comunicazione. Inoltre, la formazione viene destinata specialmente alla fascia di middle management, seguita dal top management e solo per un 23% rivolta al personale operativo; il 33% delle aziende dichiara di rivolgere la formazione a tutta la popolazione aziendale.

Nel processo di selezione le aziende hanno risposto alla domanda “*Le competenze emotive e sociali vengono considerate nei processi di selezione nella tua organizzazione?*” a cui hanno risposto affermativamente l’85% degli intervistati a indicare che in questo processo l’importanza nella rilevazione delle soft skills è ormai sedimentata. Il principale strumento utilizzato è il colloquio con tecniche dedicate alla rilevazione delle competenze trasversali nel quale rientrano le classiche interviste integrate con domande specifiche per testare queste skills, approfondite anche nel capitolo due. Otto aziende utilizzano anche test generici sulle competenze o test personalizzati per l’organizzazione, nessuna azienda dichiara di utilizzare piattaforme dedicate alla selezione che includono simulazioni o games.

Infine, nel processo di gestione delle performance, il 70% delle aziende afferma che le competenze emotive e sociali vengono considerate in fase di valutazione. Le skills maggiormente prese in considerazione e perciò valutate sono quelle relazionali (leadership, lavoro di squadra, gestione dei conflitti...), quelle appartenenti al cluster dell’azione, tra cui orientamento al risultato, flessibilità e problem solving e, infine, quelle appartenenti alla sfera della consapevolezza soprattutto per quanto riguarda la gestione delle proprie emozioni e dell’empatia. Rispetto agli strumenti, le risposte sono molto varie e spesso le aziende utilizzano combinazioni di metodologie differenti a causa della loro difficoltà di valutazione. Gli strumenti possono essere raggruppati in quattro gruppi principali in ordine di frequenza:

- 1- Colloqui: nei quali rientrano quelli individuali, di gruppo, con matrice di feedback diretti e trasversali, l’ascolto attivo;
- 2- Analisi e Valutazioni: comprendono valutazioni semestrali da parte del manager, autovalutazioni, sistemi di valutazione delle competenze, schede di valutazione, tecniche botton-up e top-down, piani di addestramento;
- 3- Osservazione durante l’attività lavorativa: attraverso osservazione dei comportamenti anche con raccolta di evidenze e riporto al responsabile;
- 4- Test

4.3.2 L’utilizzo dell’IA

Per quanto riguarda l’utilizzo dell’IA, è stato chiesto alle aziende se la nelle pratiche di HRM e, nonostante il numero di aziende che alla data di compilazione della survey utilizzavano questi strumenti sia ridotto, sarà comunque possibile discutere di vantaggi e criticità dell’applicazione dell’IA. Il questionario permette anche di capire la prospettiva futura delle aziende nell’applicazione di questi strumenti nella gestione delle risorse umane.

Dai dati estrapolati dalla survey, le aziende che applicano l'IA nei loro processi di risorse umane sono due: una nell'ambito della formazione attraverso visori e moduli di orientamento e l'altra nel processo di reclutamento e selezione attraverso *IBM Watson*. Analizzando le risposte raccolte dal questionario si è in grado di ottenere le informazioni contenute nella tabella che segue.

	Visori e moduli di orientamento	IBM Watson
<i>In quali processi l'IA è stata utilizzata?</i>	Formazione e sviluppo	Reclutamento e selezione
<i>Descrivi le criticità riscontrate</i>	Non riscontrate	Il match cv e profilo ricercato non corrisponde spesso all'idoneità del profilo
<i>Descrivi i benefici ottenuti</i>	Maggior coinvolgimento	Beneficio in termini di tempo: gestione e scrematura di un grande numero di candidature

Tabella 2. Strumenti di IA: caratteristiche a confronto

I visori e i moduli di orientamento rientrano nella categoria degli strumenti di realtà virtuale e nella formazione possono essere applicati nella simulazione di situazioni reali per mettere in pratica competenze teoriche. L'azienda che li utilizza fa parte del settore dei servizi per il lavoro e conta più di mille dipendenti, non riscontra particolari criticità nell'utilizzo e percepisce maggior coinvolgimento nella formazione da parte dei suoi dipendenti utilizzando questi strumenti. IBM Watson è invece un sistema di intelligenza artificiale che permette di rispondere a domande espresse in un linguaggio naturale, è applicabile in moltissime aree, l'azienda lo utilizza per la fase di reclutamento e selezione, in particolare per il controllo dei curriculum. Anche se riscontra spesso inefficienza nel processo di confronto tra curriculum e profilo del candidato sostiene che lo strumento porta benefici in termini di tempo soprattutto quando il numero di candidature è elevato. L'azienda che lo utilizza si occupa di produzione e vendita di prodotti per detergenza e sterilizzazione ed è di medie dimensioni (50-249 dipendenti).

Alle aziende che ancora non hanno adottato strumenti di IA vengono poste domande riguardo le motivazioni, la percezione di benefici e criticità e la prospettiva futura su questi tools, le quali sono informazioni molto utili per capire cosa limita le aziende dall'adozione di questi strumenti e quindi comprendere quali sono le sfide che l'IA deve ancora affrontare.

Rispetto alla motivazione per cui le aziende non stanno utilizzando l'IA, la survey permetteva una scelta multipla tra costi, carenza di competenze digitali, scarsa fiducia nello strumento e la possibilità di aggiungere opzioni attraverso la voce "altro". Il 41% delle aziende indica come ragione i costi, seguita dalle altre due opzioni a pari frequenza al 27%. Nella voce altro emergono svariati motivi, tra cui la non conoscenza degli strumenti e la non volontà/opportunità

di testarli anche per la fiducia nei sistemi attuali, alcune aziende citano disumanizzazione e mancanza di tempo come fattori limitanti.

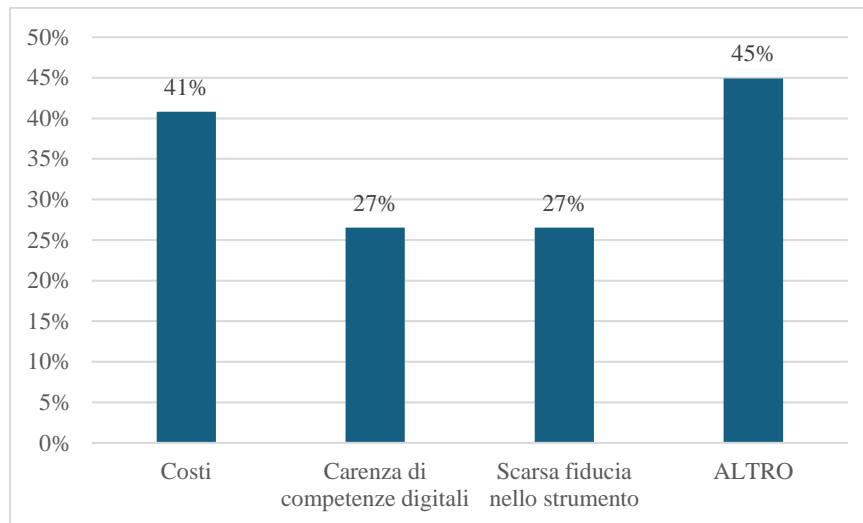


Grafico 5. Motivazione di non applicazione di strumenti di IA nella gestione delle risorse umane

I potenziali vantaggi e le potenziali criticità che seguiranno ci permettono di capire la percezione che le aziende che non adottano l'IA hanno verso questi strumenti. Dal lato dei benefici 14 aziende citano l'ottimizzazione dei tempi e la velocizzazione dei processi aziendali, 11 citano il supporto alle attività aziendali semplificandole, migliorando l'oggettività delle valutazioni e permettendo di focalizzarsi di più sulle esigenze del business, altre 11 imprese affermano di non conoscere gli strumenti e i possibili vantaggi che si potrebbe trarre, infine altre aziende citano l'aumento del coinvolgimento, la precisione e quindi la riduzione del rischio di errore, la standardizzazione di processi soprattutto ripetitivi, l'efficacia e l'efficienza degli strumenti, il miglioramento delle performance, la fruibilità, la funzione predittiva e la riduzione dei costi.

Le criticità percepite possono essere classificate in sei gruppi:

- 1- Disumanizzazione: per mancanza di dialogo e contatto umano, mancanza di empatia ed emotività, incapacità di lettura umana che può non permettere a fondo di capire potenziali soft skills e impossibilità di comprendere le sfumature di una persona;
- 2- Non conoscenza tanto degli strumenti come delle loro criticità
- 3- Difficoltà di implementazione e utilizzo: per mancanza di competenze digitali sia nell'implementazione che nell'utilizzo soprattutto per le generazioni più vecchie, per l'esistenza di limiti tecnici della tecnologia;
- 4- Privacy: percezione di non affidabilità nella sicurezza dei dati
- 5- Costi: percepiti come elevati

- 6- Varie: nelle varie sono raggruppate criticità quali la poca fiducia in questi strumenti, la troppa oggettività nella valutazione, la poca customizzazione e la giustificazione della mancata assunzione di responsabilità.

Infine, il questionario ci permette di capire quante, delle aziende partecipanti, prevedono di implementare strumenti di Intelligenza Artificiale applicati alla gestione delle risorse umane nel prossimo futuro all'interno della loro organizzazione e in quale ambito. I risultati sono i seguenti: solo il 39% delle aziende sostiene che adotterà questi strumenti, per la maggior parte (9 risposte) nell'ambito di reclutamento e selezione in particolare per lo screening dei CV o per il matching tra candidato e posizione, segue poi l'adozione nel processo di processo di valutazione delle performance per la standardizzazione dei processi di feedback e analisi dati e infine l'utilizzo di strumenti di IA nella formazione e per lo sviluppo dei processi di carriera; anche tra queste risposte si trovano alcune dove si evince la non conoscenza degli strumenti e la necessità di studiare queste pratiche.

4.4 Conclusioni

La ricerca empirica effettuata ha confermato le ipotesi e la letteratura vista nell'elaborato nonostante il questionario sia stato compilato da un numero ristretto di aziende e appartenenti tutte al territorio italiano. La poca rappresentatività è quindi la principale limitazione della ricerca da cui però possiamo trarre numerosi spunti. Le due aziende che oggi utilizzano l'IA confermano benefici e criticità già esaminate dalla letteratura, mentre nelle aziende che ancora non la adottano si percepisce una non conoscenza degli strumenti e dei loro possibili benefici o criticità, questa tematica necessita di maggior approfondimento e la maggior parte delle aziende non prevede di attuarle nel prossimo futuro. I benefici rilevati riguardano soprattutto questioni operative anche se l'IA nel futuro non si limiterà solo a questo ma si espanderà anche verso le questioni strategiche. Per quanto riguarda le soft skills invece la loro considerazione viene confermata dalla survey in tutti e tre i processi e la classifica delle competenze più strategiche rispetta le necessità delle aziende nel contesto volatile di oggi, riscontrando l'importanza dell'efficienza dell'azione del singolo e della relazione con gli altri. In conclusione, possiamo affermare che le soft skills sono nei piani strategici e tattici di tutte le imprese partecipanti ma l'introduzione dell'IA è ancora precoce per molte di esse. Un fattore da non dimenticare è che il panorama italiano è contraddistinto da piccole e medie imprese che potrebbero arrivare a adottare questo cambiamento in "ritardo" rispetto ad altri stati nella prospettiva internazionale.

CONCLUSIONI

Il seguente elaborato ci ha permesso di trarre numerose conclusioni. Partendo dall'analisi del contesto attuale e delle skills necessarie per sopravvivere in esso, abbiamo fatto un excursus del ruolo delle risorse umane dall'era pre-tecnologia, all'introduzione di essa e all'avvento dell'Intelligenza Artificiale. Questi cambiamenti sono stati fondamentali per capire in che modo il ruolo e la tipologia di soft skill richieste sia variato nel tempo. Si è accentuata la rilevanza di competenze come adattabilità, pensiero critico, creatività spostando il focus su comunicazione e relazione. Le aziende intervistate puntano sull'orientamento al risultato, sul lavoro di squadra e sull'orientamento al cambiamento per permettere alle persone di orientarsi all'interno delle organizzazioni e dei cambiamenti da esse vissute, accentuando però anche l'importanza della relazione cui desiderio è oggi tornare al contatto umano. La gestione delle risorse umane si è trovata ad affrontare molteplici cambiamenti, tutti gli eventi sociologici e tecnologici che abbiamo attraversato, tra cui Globalizzazione, Covid19, Great resignation, IA...hanno portato disruption nei processi di HRM arrivando a definirli con nomi differenti: e-recruiting, l'e-selection, l'e-learning, e-compensation... L'IA ha poi facilitato e sostituito le funzioni manuali ed operative prima svolte dal responsabile HR, ha permesso velocità, flessibilità ed efficienza ma ciò si è rilevato meno evidente nell'ambito delle soft skills a causa delle loro caratteristiche. Gli strumenti per la rilevazione, lo sviluppo e la valutazione delle competenze trasversali sono ancora acerbi nonostante numerosi studiosi ne abbiano verificato l'efficienza, la maggior parte delle aziende intervistate non conosce questi strumenti, i loro benefici e le loro criticità. Esse riscontrano disumanizzazione, mancanza di percepire elementi importanti della relazione come emotività e competenze trasversali ma anche mancanza di empatia nella valutazione, inoltre è evidente la difficoltà di implementazione a causa dei costi e delle competenze digitali necessarie. La fiducia verso questi strumenti non è infatti ancora consolidata, l'interazione tra soft skills a IA non è ancora totalmente implementata ma sono molti gli autori che sostengono che il futuro sarà composto dalla collaborazione uomo-macchina. Una ricerca di IBM sostiene che sarà necessaria una collaborazione tra *Human capability* e *Machine scalability* per offrire personalizzazione, lungimiranza e accelerazione. Nonostante la concezione che le persone hanno rispetto all'IA sia: "*employees may think that, by partnering with AI, they are training their replacement.*" (IBM, 2023), le imprese e i leader devono lavorare per modificare questa resistenza all'adozione evidenziando benefici ed opportunità che questi strumenti possono apportare senza sostituire il contributo umano. Niva Dolev and Yariv Itzkovich (2000) scrivono:

“Soft skills constitute a set of not purely cognitive skills and competencies that computers do not currently possess; that enable people to work together with machines in increasingly complex ways; and that help people function in a constantly changing reality.” Sostenendo fortemente che *“In the AI Era, Soft Skills are the New Hard Skills”* poiché le competenze trasversali, come flessibilità, empatia e compassione non sono riproducibili da delle macchine; secondo gli autori abbiamo bisogno di queste per mitigare i rischi dell’IA, per prendere scelte morali e per evitare che l’utilizzo di questi strumenti sia errato. Se quindi la maggior parte delle hard skills possono essere riprodotte dalle macchine, le nostre soft skills, sempre caratterizzate dalla difficoltà di misurazione e valutazione, saranno nel futuro qualificate come hard.

Proponendo una breve discussione possiamo dire che in un mondo caratterizzato da incertezza, l’unica cosa certa è che l’IA sarà la tecnologia più disruptive degli ultimi decenni (Walton, 2018). Sta trasformando il modo in cui lavoriamo e il modo in cui ci relazioniamo ma il suo utilizzo dipenderà dalle modalità con cui l’uomo vorrà integrare questo meccanismo nella vita quotidiana e quindi come la controllerà. Nel contesto delle soft skills invece il suo utilizzo è ancora in una fase iniziale e determinate sfide dovranno ancora essere affrontate per garantire la sua implementazione. Prendendo in considerazione tutti i dati e le informazioni esaminate possiamo rispondere al quesito del seguente elaborato sostenendo che la relazione umana rimane al centro delle competenze trasversali, una macchina non è in grado oggi di riprodurre tutti i meccanismi cognitivi di una persona e quindi non possiamo garantire che lo sviluppo di competenze umane attraverso di essa sia efficace. Resta certo che l’IA propone strumenti utili che facilitano e faciliteranno la gestione delle risorse umane nei suoi processi.

Riportando questa frase di Stephen Hawking possiamo trarre un’ultima conclusione:

“One can imagine such technology outsmarting financial markets, out-inventing human researchers, out-manipulating human leaders, and developing weapons we cannot even understand. Whereas the short-term impact of AI depends on who controls it, the long-term impact depends on whether it can be controlled at all.”

L’impatto e l’utilizzo dell’IA è nelle nostre mani, fino a che sarà sotto il nostro controllo spetta all’uomo decidere come integrarla e valorizzarla. Se questa, infatti, superasse la mente umana, come sostengono diversi studiosi, allora non possiamo prevedere come si assetterà la nostra realtà. Ciò che sempre conterà è che l’uomo è un essere sociale e vive di relazioni umane.

BIBLIOGRAFIA

- Abdelhay, S., Korany, H., Marie, A., Abdulrahmin, N.F. (2023). *Artificial Intelligence Applications in the recruitment process opportunities and challenges*. European Chemical Bulletin, 12(7), 1008-1019.
- Abdullah Alzoubi, R. I. (2020). *The Recruiting Process in the Human Resource Management*. International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities, 7(1), 65-71.
- Awad AlAfnan, M., Dishari, S., MohdZuki, S.F. (2024). *Developing Soft Skills in the Artificial Intelligence Era: Communication, Business Writing, and Composition Skills*. Journal of Artificial Intelligence and Technology. <https://doi.org/10.37965/jait.2024.0496>
- Balcioğlu, Y. S., Artar, M. (2024). *Artificial intelligence in employee recruitment*. Wiley Periodicals LLC, 2023, 1-11.
- Barney, J.B., Ketchen Jr, D.J, Wright, M. (2011). *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*. Journal of Management, 37(5), 1299-1315.
- Bell, B. S., Lee, S., Yeung, S. (2006). *The impact of e-hr on professional competence in hrm: implications for the development of hr professionals*. Wiley Periodicals LLC., 45(3), 295-308.
- Bergamante, F., Mandrone, E. (2022). *Comprendere la complessità del lavoro*. INAPP.
- Bersin, J. (2019). Talent, technology and HR predictions. Josh Bersin. <https://joshbersin.com/2019/01/talent-technology-and-hr-predictions-for-2019/>
- Bertagna, G., Casano, L., Tiraboschi, M. (2013). *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*. M. Magnani, M. Tiraboschi (a cura di), La nuova riforma del lavoro, Giuffrè, Milano.
- Bingham, T., Conner, M. (2010). *The New Social Learning: A Guide to Transforming Organizations Through Social Media*. Berrett-Koehler Publishers & ASTD Press.
- Binsaeed, R., Unnisa, S., Rizvi, L. (2017). *The big impact of soft skills in today's workplace*. International Journal of Economics, Commerce and Management, 5(1), 456-463.
- Bonacci, M. (2020). *Il mercato del lavoro digitale e i contesti di apprendimento*. Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche., 16(35), 255-268.

- Bondarouk, T., Harms, R., Lepak, D. (2017). *Does e-HRM lead to better HRM service?*. The International Journal of Human Resource Management, 28(9), 1332-1362. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1118139>
- Bonesso, S., Cortellazzo, L., Gerli, F. (2022). *Le 31 competenze che fanno la differenza: Il modello BECOME360©*. Personale e lavoro, 640, 8-14. <https://iris.unive.it/handle/10278/3751272?mode=full>
- Bora, B. (2015). *The essence of soft skills*. International Journal of Innovative Research and Practices, 3(12).
- Bordoni, F. (2023). *Il processo di selezione del personale e la sua automazione in Italia*. Labour&Law Issues, 9(1), 31-56. <https://doi.org/10.6092/issn.2421-2695/17313>
- Borkovska, I., Kolosova, H., Kozubska, I., Antonenko, I. (2024). *Integration of AI into the Distance Learning Environment: Enhancing Soft Skills*. Arab World English Journal (AWEJ) International peer reviewed Journal, 56-72. <https://dx.doi.org/10.24093/awej/ChatGPT.3>
- Borowska, C. S., Wilczewska, M. (2018). *New technologies in the recruitment process*. Economics and culture, 15(2), 25-33.
- Boyatzis, R. E. (1993). *Will it make a difference? Assessing a value-based, outcome-oriented, competency-based professional program*. Accreditation of Management Education, 244-270.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager - a model for effective performance*. Wiley.
- Bradberry and Greaves (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. Talent Smart.
- Buck, B., Morrow, J. (2018). *AI, performance management and engagement: keeping your best their best*. Strategic HR Review. Emerald Publishing Limited, 17(5), 261-262.
- Buzko, I., Dyachenko, Y., Petrova, M., Nenkov, N., Tuleninova, D., Koeva, K. (2016). *Artificial Intelligence technologies in human resource development*. Computer modelling & New technologies, 20(2), 26-29.
- Camera dei deputati (2022). *Proposta di legge n. 2493*. <https://www.senato.it/leg/18/BGT/Testi/Ddlpres/01330780.html>
- Campagnoli, P. (2011). *Professione counseling*. Maggioli editori.
- Chakma S., Chaijinda, N. (2020). *Importance of reskilling and upskilling the workforce*. Interdisciplinary Sripatum Chonburi Journal, 6(2).

- Chen, Z. (2023). *Artificial Intelligence-Virtual Trainer: Innovative Didactics Aimed at Personalized Training Needs*. Journal of the Knowledge Economy, 14, 2007-2025.
- Cherniss, C. (2000). *Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters*. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 1.
- Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (2006). *Emotional Intelligence: What Does the Research Really Indicate?*. Educational Psychologist, 41(4), 239-245.
- Cimatti, B. (2016). *Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises*. International Journal for Quality Research, 10(1), 97-130.
- Cinquini, L., Revellino, S., Chiucchi, M.S. (2023). *La prospettiva della performatività e gli strumenti di misurazione e gestione della performance*. FrancoAngeli (3 ed.)
- Clawson, J. G. (1996). *Practical Executive and Leadership Development*. Darden Business Publishing.
- Commissione Europea (2020, 1 Luglio). *Un'agenda per le competenze per l'Europa per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza*. Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni. COM (2020) 274 final.
- Commissione Europea (2020). *Pact for skills*. https://pact-for-skills.ec.europa.eu/index_en
- Commissione Europea (2020). *Agenda per le competenze per l'Europa*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223>
- Cortellazzo L. (2021), *Lezioni del Corso Competency Lab*, Ca' Foscari Competency Centre, Università Ca' Foscari Venezia (a.a. 2021/2022).
- Cortellazzo, L. (2022). *Le soft skills nell'era della trasformazione digitale*. Lei, 6.
- Cukier, W. (2019). *Disruptive processes and skills mismatches in the new economy - Theorizing social inclusion and innovation as solutions*. Journal of Global Responsibility, 10(3), 211-225.
- De Felice S, De. C. Hamilton, A.F., Ponari, M., Vigliocco, G. (2022). *Learning from others is good, with others is better: the role of social interaction in human acquisition of new knowledge*. Philosophical Transactions B – Royalsocietypublishing, 378 (20210357).

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., Nacke, L.E. (2011). *Gamification: Toward a definition*. ACMCHI Conf. Hum. Factors Comput. Syst. (CHI), Vancouver.

Dini, S. (2006). *Le tecnologie del sé: il coaching per migliorare l'efficacia di performance e l'empowerment*. Università degli studi di Roma La Sapienza.

Dolev, N., Itzkovich, Y. (2020). *In the AI Era, Soft Skills are the New Hard Skills*. Artificial Intelligence and its Impact on Business (Contemporary Perspectives in Corporate Social Performance and Policy).

Dubey, R.S., Paul, J., Tewari, V. (2022). *The soft skills gap: a bottleneck in the talent supply in emerging economies*. The International Journal of Human Resource Management, 33(13), 2630–2661. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871399>

Esposito, E., Stark, D. (2020), *What's Observed in a Rating? Rankings as Orientation in the Face of Uncertainty*. D. Stark (Ed.), *The Performance Complex: Competition and Competitions in Social Life* (pp. 123-143). Oxford, Oxford University Press.

European Journal of Work and Organizational Psychology. (1998) *Competence at work: Models for superior performance [Book Review]*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 7(4), 579-581.

Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. (2006). *Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history*. Psicothema, 18, 7-12.

Fletcher, C. (2001). *Performance appraisal and feedback: A consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, Vol. 1: Personnel Psychology (pp. 127-144). SAGE Publications.

Fletcher, S., Thornton, K. (2023). *The Top 10 Soft Skills in Business Today Compared to 2012*. Business and Professional Communication Quarterly, 86(4), 411-426.

Fogoros, T.E., Maftai, M., Bitan, G.E., Kurth, B.L. (2020). *Study on methods for evaluating employees performance in the context of digitization*. Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence, Pp. 878-893.

Gafni, R., Aviv, I., Kantsepolsky, B., Sherman, S., Rika, H, Itzkovich, Y., Barger, A. (2024). *Objectivity by design: The impact of AI-driven approach on employees' soft skills evaluation*. Information and Software Technology, 170. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107430>

Gallup (2023). *State of the Global Workplace 2023. Report: The voice of the world's employees.* Gallup [Report].

Gerli F. (2021), *Lezioni del Corso di Gestione delle Risorse Umane Avanzato*, Università Ca' Foscari, Venezia (a.a. 2021/2022).

Gerli F. (2021), *Lezioni del Corso di Leadership*, Università Ca' Foscari, Venezia (a.a. 2021/2022).

Gerli, F. (2002). *La nuova formazione manageriale - Competenze, metodi ed esperienze.* Carocci editore (1 ed.).

Gibb, S. (2014). *Soft skills assessment: theory development and the research agenda.* International Journal of Lifelong Education, 33(4), 455-471. <https://doi.org/10.1080/02601370.2013.867546>

Gill, C., Meyer, D. (2011). *The role and impact of HRM policy.* International Journal of Organizational Analysis, 19(1), 5-28.

Gita, P. C. (2019). *Artificial Intelligence and its Applications - The game changer in People management.* International Journal of Management, Technology and Engineering, 9(2), 1435-1440.

Gligorea, I., Cioca, M, Oancea, R., Gorski, A.T., Gorski, H., Tudorache, P. (2023). *Adaptive Learning Using Artificial Intelligence in e-Learning: A Literature Review.* Education Sciences, 13(1216). <https://doi.org/10.3390/educsci13121216>

Goleman D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.* New York: Bantam.

Goleman D. (1998). *Working with Emotional intelligence.* New York: Bantam.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2008). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* [Review]. Journal of Applied Christian Leadership, 2(2), 76-80.

Goswami, A. (2018). *Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations.* Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education, 15(3), 2230-7540.

Gruman, J. A., Saks, A. M. (2011). *Performance management and employee engagement.* Human Resource Management Review, 21, 123-136.

Guest, D.E. (2001). *Human resource management: when research confronts theory*. The International Journal of Human Resource Management, 12(7), 1092-2206. <https://doi.org/10.1080/09585190110067837>

Harirchiana, M., Amin, F., Rouhani, S. Aligholipour, A., Lord, V.A. (2022). *AI-enabled exploration of Instagram profiles predicts soft skills and personality traits to empower hiring decisions*. University of Tehran, Iran.

Hendarman, A.F., Cantner, U. (2017). *Soft skills, hard skills, and individual innovativeness*. Eurasia Business and Economics Society, 8, 139-169, <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0076-6>

Henville, N. (2012). *Hard vs soft skills training*. Training Journal. www.trainingjournal.com

Humanware s.a.s. (n.d.). *Metodologie di analisi e valutazione delle posizioni e delle prestazioni*. Humanware publication. www.humanware.it

IBM Institute for Business Value, Research Insights (2023). *Augmented work for an automated, AI-driven world*. IBM Corporation.

International Labour Organization (2021). *Shaping skills and lifelong learning for the future of work*. International Labour Conference, 109/Report VI.

Javaid, M., Haleem, A., Singh, R.P., Khan, S., Khan, I.H. (2023). *Unlocking the opportunities through ChatGPT Tool towards ameliorating the education system*. Bench Council Transactions on Benchmarks, Standards and Evaluations, 3.

Johnson, R.; Stone, D. L. (2019). *Advantages and Unintended Consequences of using Electronic Human Resource Management*. Forthcoming in R. Landers (Ed). The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behaviour.

Johnson, R.D., Stone, D. L., Lukaszewski, K. M. (2021). *The benefits of eHRM and AI for talent acquisition*. Journal of Tourism Futures, 7(1), 40-52.

Kalaiselvan, K., Naachimuthu, K. P. (2011). *A Synergetic Model to Training & Development*. Indian Journal of Industrial Relations, 47.

Kanaslan, E.K.; Iyem, C. (2016). *Is 360 Degree Feedback Appraisal an Effective Way of Performance Evaluation?*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6(5), 172-182. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i5/2124>

- Kanesan, P., Fauzan, N. (2019). *Models of emotional intelligence: a review*. Journal of Social Sciences and Humanities, 16(7), 1-9.
- Kechagias, K. (2011). *Teaching and Assessing Soft Skills*. Lifelong Learning Programme – Education and culture DG.
- Kennerley, M., Neely, A. (2002). *A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement system*. International Journal of operation and production management, 22(11), 1222-1245.
- Köchling, A.; Wehner, M. C.; Warkocz, J. (2023). *Can I show my skills? Affective responses to artificial intelligence in the recruitment process*. Review of Managerial Science, 17, 2109-2138. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00514-4>
- Korteling, J. E., van de Boer-Visschedijk, G. C., Blankendaal, R. A. M., Boonekamp, R. C., Eikelboom, A. R. (2021). *Human-versus Artificial Intelligence*. Frontiers in Artificial Intelligence, 4(622364).
- Kulkarni, P. P. (2013). *A literature review on training & development and quality of work life*. Journal of Arts, Science & Commerce, 4(2).
- Kumar Basak, S., Wotto, M, Bélanger, P. (2018). *E-learning, M-learning and D-learning: Conceptual definition and comparative analysis*. E-Learning and Digital Media, 15(4), 191-216.
- Kumari Siradhana, N., Gandhi Arora, R. (2023). *The AI renaissance in HR: Exploring modern solutions*. International Journal of Research in Human Resource Management, 5(2), 149-152.
- Lee, K; (2012). *Augmented Reality in Education and Training*. TechTrends, 56(2).
- Lepsinger, R., & Lucia, A. D., (1997). *The Art and Science of 360 Degree Feedback*. San Francisco, CA: Pfeiffer/ Jossey-Bass.
- LinkedIn (2019). *Global Talent Trends - The 3 trends transforming your workplace*. [Report]
- LinkedIn (2022). *Global Talent Trends - The Reinvention of Company Culture*. [Report]
- LinkedIn Talent Solutions (2023). *The Future of Recruiting*. LinkedIn [Report]
- MacDuffie, J. P. (1995). *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*. ILR Review.

- Marchington, M., Grugulis, I. (2000). *'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?*. The International Journal of Human Resource Management, 11(6), 1104–1124.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2004). *Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 15 (3), 197-215.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2008). *Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits?*. American Psychological Association, 63(6), 503-517.
- McClelland, D.C. (1973). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. American Psychologist, Harvard University, 28(1), 1-14.
- McClelland, D.C. (1998). *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*. American Psychological Society, 9(5), 331-339.
- McKinsey (2023). *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. QuantumBlack, AI by McKinsey. [Report]
- Monika, Pahal, S. (2023). *Interpersonal Skills: A Conceptual Review-Based Study*. The IUP Journal of Soft Skills, 17(1).
- Murti, A. B. (2014). *Why Soft Skills Matter*. The IUP Journal of Soft Skills, 8(3), 32-36.
- Musicco, G. (2018). *Soft skills & coaching: Engine of the new University in Europe*. Revista Universitaria Europea N° 29, 115-123.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw Hill, (4 ed.).
- Nowack, K. M. (1993). *360-degree feedback: The whole story*. Training & Development, 47(1), 69-72.
- Obaid, I., Shoaib Farooq, M., Abid, A. (2020). *Gamification for Recruitment and Job Training: Model, Taxonomy, and Challenges*. Institute of Electrical and Electronics Engineers Access, 8, 65164-65178.
- OECD Insights (2007). *Il Capitale umano: come le conoscenze acquisite determinano il corso della propria vita*. Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico [Rassegna]
- Organizzazione Mondiale della Sanità (1994). *OMS e life skills*. OMS.

- PageInsights (2023). *Talent Trends 2023 - The Invisible Revolution*. Page Executive. [Report]
- Pavlenko, N. (2022). *LXP as a tool of the organizational learning of the personnel of it enterprises*. Taras Shevchenko National University of Kyiv, (48), 27-33. <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2022.48.0.4803>
- Payne, S. C., Mendoza, A. M., Horner, M. T. (2018). *Electronic Performance Management*. The brave new world of eHR 2.0 by Information Age Publishing, 189-215.
- Pedone, A. (2024). *Formazione Continua nell'Era Digitale: Microlearning, Microcredenziali e Badge Digitali - Sfide e Prospettive*. INAPP (Istituto per l'analisi delle politiche pubbliche). Anicia Editore – Qtimes (1 ed.)
- Perrone, F. (2016). *La formazione aziendale: storia e prospettive*, Pp. 8-13. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/297715971_La_formazione_aziendale_storia_e_prospettive
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA.
- Pulakos, E.D., Mueller-Hanson, R., Arad, S. (2019). *The Evolution of Performance Management: Searching for Value*. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 249-271.
- Purcell, J. (2003). *The HRM-performance link: Why, how and when does people management impact on organisational performance? In The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. Chartered Institute of Personnel and Development, 1-21.
- Raisovà, T. (2012). *The comparison between the effectiveness of the competency-based interview and the behavioral event interview*. Human Resources Management & Ergonomics, 6(1), 52-63.
- Randstad (2023). *Workmonitor 2023 - flexible but stable*. [Report]
- Randstad enterprise (2023). *Rielabora il tuo piano aziendale per le risorse umane*. Talent trends report 2023. [Report]
- Randstad, (n.d.). *Skilling, reskilling e upskilling: la formazione come elemento essenziale per il successo aziendale*. Randstad human forward.

Regione Veneto (2023). *I giovani e il lavoro tra competenze e opportunità (cap. 4)*. Rapporto statistico regionale 2023 - Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta, 86-123.

Romeo, P., De Panfilis, A. (2018). *Il coaching L'arte di migliorare le performance professionali, sportive e personali* [PowerPoint Slides]. Free Your mind, formazione in azione (1 ed.) <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.fym.it/wp-content/uploads/2017/11/Ebook-ARTE-del-COACHING.pdf>

Rondeau, K. V. (2018). *e-Performance and reward management*. E-HRM : Digital Approaches, Directions and Applications, edited by Mohan Thite, Routledge, 2018. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/griffith/detail.action?docID=5434841>. Routledge, 196-213.

Rožman, M., Oreški D., Tominc, P. (2022). *Integrating artificial intelligence into a talent management model to increase the work engagement and performance of enterprises*. *Frontiers in Psychology*, 13(1014434).

Ruby Merlin, R., Jayam, R. (2018). *Artificial Intelligence in Human Resource Management*. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(17), 1891-1895.

Ruël, H.; Bondarouk, T. (2014). *e-HRM Research and Practice: Facing the Challenges Ahead*. F. J. Martínez-López (ed.), *Handbook of Strategic e-Business Management*.

Ruël, H.; Bondarouk, T. (2013). *The strategic value of e-HRM: results from an exploratory study in a governmental organization*. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 391-414. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.675142>

Ruël, H., Bondarouk, T., Looise, J. K. (2004). *E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM*. *Management revue*, 15(3), 365-380.

Salovey, P., Mayer, J.D. (1989-90). *Emotional Intelligence*. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1997). *What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, 3-31.

Schulz, B. (2008). *The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge*. *Journal of Language and Communication*. Polytechnic of Namibia.

Sena, B. (2015). *La gestione delle risorse umane nell'era digitale*. Laboratorio Sociologico, Franco Angeli.

Shah, N., Bano, S., Saraih, U.N., Abdelmegeed Abdelwahed, N.A., Soomro, B.A. (2023). *Leading towards the students' career development and career intentions through using multidimensional soft skills in the digital age*. *Education + Training*, 65(6-7), 848-870. DOI 10.1108/ET-12-2022-0470.

Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., Kumar, A. (2021). *Analysing the impact of sustainable human resource management practices and industry 4.0 technologies adoption on employability skills*. *International Journal of Manpower*, 43(2), 463-485.

Sikandar, A. (2015). *John Dewey and His Philosophy of Education*. *Journal of Education and Educational Development*, 2 (2), 191-201.

Sinek, S. (2019). *The infinite game*. Portfolio Penguin.

Soelistiyowati, E., Yuanti, E.E., Harnita Sari, Y.I., Suwardo (2020). *Measurement Instrument of Soft Skills and Work Ethics*. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 7(9), 400-415.

Spatari, M. (2021). *Digitalisation in the post-COVID world: what role for industrial trade unions?*. IndustriAll - European trade Union. <https://www.syndex.eu/news/case-study/digitalisation-post-covid-world-what-role-industrial-trade-unions>

Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.

Stone, D. L., Dulebohn, J. H. (2013). *Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM)*. *Human Resource Management Review*, 23, 1-5.

Stone, D.L., Deadrick, D.L. (2015). *Challenges and opportunities affecting the future of human resource management*. *Human Resource Management Review*, 25,139-145.

Sweta, J. (2017). *Is artificial intelligence –the next big thing in HR?*. *International Conference on Innovative Research in Science, Technology and Management*, 220-224.

Tadimetri, V. (2014). *E-Soft Skills Training: Challenges and Opportunities*. *The IUP Journal of Soft Skills*, 8(1), 34-44.

- Thokal, V., Patil, P. R. (2023). *Review and Analysis of the Literature: Artificial Intelligence-Based Digital Transformation of Automated Customer Onboarding*. Engineering proceedings, 59(234). <https://doi.org/10.3390/engproc2023059234>
- Tripathy, S. (2014). *Talent Acquisition a Key Factor to Overcome New Age Challenges and Opportunities for Human Resource Management*. The International Organization of Scientific Research - Journal of Business and Management, 16(12), 39-43.
- Tulgan, B. (2015). *Unlocking the Power of Soft Skills*. Leading Thoughts - Professional Safety
- Udemy business (2022). *Workplace Learning Trends Report*. Udemy [Report]
- Udemy business (2024). *Global Learning & Skills Trends Report*. Udemy [Report]
- Ulrich, D. (1996). *Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results*. Human Resource Management, 36(3), 303-320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36(3)<303::AID-HRM303>3.0.CO;2-3)
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- Vassileva, J. (2008). *Toward Social Learning Environments*. Institute of Electrical and Electronics Engineers transactions on learning technologies, 1(4), 199-214.
- Ward, P., (2004). *360 Degree Feedback*. Mumbai: Jaico Publishing House.
- Wibowo, T.S., Badi'atib, A.Q., Annisac, A.A., Abdul Wahabd, M.K., Jamaludine, M.R., Rozikanf, M., Mufidg, A., Fahmih, K., Purwanto, A., Muhainij, A. (2020). *Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance*. A multifaceted review journal in the field of pharmacy, 11(7), 556-569.
- Williams, S.D., Scott Graham, T.; Baker, B. (2003). *Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building*. Journal of Management Development, 22(1), 45-59.
- World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report*. ISBN-13: 978-2-940631-96-4 <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Yawalkar, V. V. (2019). *A Study of Artificial Intelligence and its role in Human Resource Management*. International Journal of Research and Analytical Reviews, 6(1), 20-24.

Yazid, R. (2021). *Tools support e-learning: a review*. International journal of Modern education (IJMOE), 3(10), 86-93.

Zuber-skerritt, O. (2002). *The concept of action learning*. The learning organization, 9(3), 114-124.

SITOGRAFIA

Aaron H. (2022). *Performance Vs Trust Matrix*. [Image with link attached] [Post]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/performance-vs-trust-matrix-aaron-h/>

Arca24 (2024). *Il ruolo delle risorse umane e i nuovi scenari lavorativi*. Arca24 HR Tech Factory. <https://www.arca24.com/it/il-ruolo-delle-risorse-umane-e-i-nuovi-scenari-lavorativi/>

Bartlett, S. (2023). *Emergency Episode: Ex-Google Officer Finally Speaks Out On The Dangers Of AI! - Mo Gawdat | E252*. [Video Podcast] The diary of a CEO. <https://www.youtube.com/watch?v=bk-nQ7HF6k4&t=3862s>

Bastide, I. (2022). *What are the keys to avoiding the Great Resignation phenomenon in Europe?*. [Post]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/what-keys-avoiding-great-resignation-phenomenon-europe-bastide/?trackingId=K%2BOy%2B05mSjG0WIMhrtCvaQ%3D%3D>

Bersin, J. (2020). *Let's Stop Talking About Soft Skills: They're PowerSkills*. John Bersin. <https://joshbersin.com/2019/10/lets-stop-talking-about-soft-skills-theyre-power-skills/>

Big Think (2012). *Daniel Goleman Introduces Emotional Intelligence | Big Think*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Y7m9eNoB3NU>

Bizneo. (n.d.). *8 test psicometrici per la ricerca e selezione del personale*. Bizneo. <https://www.bizneo.com/blog/it/test-psicometrici/>

Brackett, M., Delaney, S., & Salovey, P. (2024). *Emotional intelligence*. In R. Biswas-Diener & E. Diener (Eds), *Noba textbook series: Psychology*. Champaign, IL: DEF publishers. <https://nobaproject.com/modules/emotional-intelligence#:~:text=In%201990%2C%20Dr%20Salovey%20%26%20Mayer%2C%201990>

Dizionario di Economia e Finanza (2012). *Job Description*. Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani. [https://www.treccani.it/enciclopedia/job-description_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/job-description_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

Dizionario di Economia e Finanza (2012). *Capitale Umano*. Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani. [https://www.treccani.it/enciclopedia/capitale-umano_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/capitale-umano_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

Gillespie (2015). *Generali Job Talent, il social game per il recruiting della rete agenziale*. Asefi Brokers. <https://www.asefibrokers.com/notizie/generali-job-talent-il-social-game-il-recruiting-della-rete-agenziale>

Kalaiselvan, K., Naachimuthu, K. P. (2011). *A Synergetic Model to Training & Development*. Indian Journal of Industrial Relations. https://www.jstor.org/stable/23070583?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents

Lau, Y. (2022). *Soft Skills Are Essential to The Future of Work*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/01/20/soft-skills-are-essential-to-the-future-of-work/?sh=8da0fa713416>

LinkedIn (n.d.). *30 domande comportamentali per valutare le soft skill*. [Post]. LinkedIn. <https://business.linkedin.com/it-it/talent-solutions/resources/interviewing-talent/behavioral-interview-questions-important-soft-skills>

Maggioncalda, J. (2023). *Coursera research in the WEF Future of Jobs Report 2023: learners without degrees can learn critical skills just as fast as degree holders*. Coursera, <https://blog.coursera.org/coursera-wef-future-of-jobs-report-2023/>

McGonigal, J. (2010). *Gaming can make a better world* [Video]. Ted Conferences. https://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world?language=it&subtitle=en

McKinsey Quarterly (n.d.). *Soft skills for a hard world*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/five-fifty-soft-skills-for-a-hard-world>

Monterubbiano, L., Amicucci, M. (2023). *AI & Soft Skills*. Skilla (Webinar). [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=kitWBXpl-SU>

Neologismi (2019). *Machine Learning*. Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani. [https://www.treccani.it/vocabolario/machine-learning_\(Neologismi\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/machine-learning_(Neologismi)/)

Neologismi (2023). *Intelligenza artificiale generativa*. Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani. [https://www.treccani.it/vocabolario/neo-intelligenza-artificiale-generativa_\(Neologismi\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/neo-intelligenza-artificiale-generativa_(Neologismi)/)

Pancotti, F.; Alberti, M. (2023). *AI for eLearning*. Skilla (Webinar). [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=swFnTGkzFpU>

Randstad (2023). *Performance management. la guida completa*. Randstad.
<https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/gestione-del-personale/performance-management/>

Raymond E. Miles (1965). *Human Relations or Human Resources?*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1965/07/human-relations-or-human-resources>

Sinek, S. (2021). *There's NO Such Thing as "Soft Skills" | Simon Sinek*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=o9uzJ0LgvT0>

Suzuno, M. (2021). *Why Power Skills Are the New Soft Skills*. Udemy. <https://blog.udemy.com/power-skills-replace-soft-skills-workplace/>

Tamayo, J., Doumi, L., Goel, S., Kovács-Ondrejko, O., Sadun, R. (2023). *Reskilling in the Age of AI*. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2023/09/reskilling-in-the-age-of-ai>

Vocabolario Online (2023). Prompt. Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani. <https://www.treccani.it/vocabolario/prompt/>

World Wide Web. (n.d.). in Wikipedia. https://it.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web