



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e
Psicologia Applicata**

**Corso di laurea Magistrale in
Psicologia sociale, del lavoro e della comunicazione**

**Tesi di laurea Magistrale
Intelligenza artificiale e reclutamento del personale:
uno studio di caso
Artificial intelligence and personnel recruitment:
a case study**

Relatore:

Prof. Vianello Michelangelo

Laureando: Zamin Matteo

Matricola: 2114374

INDICE

PREMESSA

Capitolo 1: Il processo di reclutamento e selezione del personale	6
1.1 Job Analysis.....	11
1.2 Recruiting globale	17
1.3 La selezione e la brand image.....	20
1.4 Considerazioni etiche.....	23
Capitolo 2: L'AI nella ricerca e selezione del personale.....	26
2.1 Background teorico.....	28
2.2 Implicazioni pratiche.....	31
2.3 Considerazioni etiche.....	35
Capitolo 3: Il caso GPT Matching.....	39
3.1 Lo strumento.....	41
3.2 Implicazioni pratiche.....	44
3.3 Prospettive future.....	47
Conclusioni.....	51
Bibliografia.....	55

PREMESSA

Il mondo del lavoro negli ultimi anni è profondamente mutato, ma un elemento cardine per il successo organizzativo che è rimasto invariato sono le risorse umane. I lavoratori sono strettamente legati al prosperare di un'organizzazione e avere risorse interne competenti e motivate è uno step obbligatorio per consentire una crescita aziendale nel medio e lungo termine. Per favorire questo miglioramento uno dei principali fattori su cui agire è sicuramente il processo di reclutamento e selezione del personale perché la competenza e l'engagement dei lavoratori permettono alle organizzazioni di evolversi e di superare le sfide del mondo odierno. Un buon processo di selezione, infatti, consente di aumentare la produttività riducendo i costi di formazione e soprattutto diminuendo il rischio di stress organizzativo e/o individuale. A tal proposito, l'obiettivo di questo elaborato è quello di trattare il processo di ricerca e selezione del personale e le tendenze future che compariranno nel mercato del lavoro. Inizialmente sarà approfondito lo stato dell'arte del recruiting, mentre poi verrà presentata una revisione della letteratura riguardo ai nuovi strumenti basati sull'intelligenza artificiale. Infine, sarà affrontato un caso concreto di utilizzo dell'IA nei processi di recruiting riguardante Adecco Italia, Agenzia del Lavoro leader del settore.

L'elaborazione di questa tesi trova spunto dal tirocinio curriculare che ho svolto tra novembre e aprile presso la filiale di Castelfranco Veneto dell'agenzia Adecco, dove ho avuto la possibilità di lavorare a stretto contatto con un consulente di ricerca e selezione. Grazie a questa esperienza ho maturato un particolare interesse per l'ambito del reclutamento e della selezione delle risorse umane, che ho voluto approfondire in questo elaborato.

Capitolo 1:

Il processo di reclutamento e selezione del personale

Secondo quanto affermato da Gatewood, Feild & Barrick “il processo di selezione del personale consiste nella raccolta e nell'analisi di informazioni relative a un individuo, con l'obiettivo di determinare la sua idoneità per una posizione lavorativa” (Gatewood et al., 2010). Nella pratica si tratta di capire chi tra i candidati ha maggiori probabilità di ottenere una performance lavorativa migliore e di trarre maggior gratificazione dal lavoro stesso. La selezione del personale, infatti, è uno dei processi organizzativi strategici che riguardano le risorse umane e ha due finalità principali che sono massimizzare la capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi e massimizzare il benessere dell'individuo.

La selezione si fonda sulla previsione del comportamento individuale ed è fondamentale comprendere che non è possibile determinare con certezza assoluta se una persona, in un momento specifico, agirà esattamente secondo le aspettative dell'organizzazione. Tale processo, infatti, è probabilistico e l'obiettivo è proprio quello ridurre l'incertezza intrinseca della scelta. La probabilità è insita nella selezione poiché non è mai possibile disporre di informazioni complete e quindi non si può ottenere un risultato certo. Quanto più ampie e dettagliate sono le informazioni disponibili per prendere una decisione, tanto minore sarà il margine di incertezza. Inoltre, sebbene la valutazione si concentri sulle caratteristiche individuali dei candidati, una volta inseriti in azienda, il loro comportamento sarà inevitabilmente influenzato da variabili esterne come il clima organizzativo, la cultura aziendale e le dinamiche sociali. L'interazione tra individuo e ambiente sociale è una relazione dinamica in cui in gioco ci sono anche fattori inconsci o

latenti, spesso fuori dal controllo del selezionatore. A questo si aggiungono anche altre variabili come le risorse economiche disponibili, che possono incidere sulla qualità del processo di selezione e sulla quantità di informazioni che il recruiter può raccogliere.

Per ridurre l'incertezza e per garantire l'individuazione del candidato più adatto alle esigenze aziendali, il processo di recruiting tradizionale segue diverse fasi secondo una precisa strutturazione. La prima è l'analisi della posizione (Job Analysis) che ha l'obiettivo di definire le responsabilità e le competenze richieste per il ruolo. In questa fase si redige il disegno del profilo del candidato, specificando le caratteristiche ideali in termini di conoscenze, abilità e competenze che dovrebbe possedere. Prima di avviare la ricerca vera e propria, inoltre, è fondamentale verificare la compatibilità con il budget aziendale, assicurandosi che le risorse economiche disponibili siano sufficienti per coprire il costo dell'assunzione. Una volta conclusa questa fase preliminare è possibile iniziare il processo di reclutamento che consiste nella ricerca dei candidati attraverso annunci di lavoro, social network professionali, banche dati o con altre strategie di attrazione. Dopo la raccolta delle candidature avviene lo screening dei curricula, durante il quale si analizzano i vari profili applicando criteri oggettivi e vincolanti, come il titolo di studio o l'esperienza minima richiesta. A questo punto, si procede con la progettazione degli strumenti di valutazione, che possono includere test attitudinali, prove pratiche, assessment center o interviste strutturate. Durante la fase di valutazione, i candidati vengono sottoposti a questi strumenti per misurare le loro competenze e capacità, consentendo così di confrontare i risultati e stilare una graduatoria finale, in cui vengono individuati i profili più idonei. Nella fase conclusiva il candidato scelto riceve una proposta contrattuale con le condizioni definite dall'azienda e, una volta accettata l'offerta, inizia il processo di inserimento e socializzazione. Questo step prevede un percorso di onboarding per facilitare l'integrazione del nuovo dipendente nell'ambiente di lavoro e favorire un rapido adattamento alla cultura aziendale.

Il processo di reclutamento e selezione così strutturato permette di ridurre l'incertezza e di selezionare in

modo oggettivo ed efficace il personale più adatto alle esigenze organizzative.

In aggiunta a questa procedura, le aziende possono avvalersi in modo strategico della collaborazione di soggetti terzi specializzati, quali agenzie per il lavoro o società di headhunting. Questi intermediari operano con l'obiettivo di soddisfare le specifiche esigenze di assunzione espresse dalle imprese clienti, attraverso un'attività strutturata di ricerca, valutazione e presentazione di candidati in possesso delle qualifiche richieste. Le agenzie, infatti, non si limitano alla semplice diffusione dell'annuncio, ma assumono un ruolo proattivo nel processo di selezione, gestendo direttamente i colloqui preliminari e proponendo solamente i profili ritenuti maggiormente idonei. Tale approccio consente alle organizzazioni di esternalizzare parte del processo selettivo, affidandosi all'expertise di professionisti del settore per garantire l'individuazione dei migliori talenti disponibili sul mercato del lavoro.

Il cuore dei tradizionali processi di selezione del personale è storicamente rappresentato dal colloquio, un momento di confronto diretto tra il candidato e il selezionatore che costituisce uno step fondamentale per la valutazione. La peculiarità del colloquio risiede nella sua capacità di andare oltre la riduttiva analisi delle capacità tecniche riportate nel curriculum vitae fornendo una visione più dinamica e articolata del candidato. Durante il colloquio, infatti, è possibile osservare direttamente una serie di elementi qualitativi come le abilità comunicative, la gestione dello stress e l'attitudine alla collaborazione che risultano cruciali per valutare l'idoneità del candidato rispetto al contesto organizzativo.

A questa fase, di natura prevalentemente interattiva, fa solitamente seguito l'utilizzo di test standardizzati e prove pratiche mirati a valutare le competenze tecniche o cognitive dei candidati. Questi strumenti, spesso utilizzati all'interno di organizzazioni ben strutturate, aiutano a completare le informazioni ottenute durante i colloqui e dalla lettura del curriculum. Tali prove possono comprendere test attitudinali, questionari di personalità, assessment center o simulazioni lavorative basate su situazioni tipiche del ruolo da ricoprire.

L'impiego di test standardizzati è finalizzato a garantire una maggiore oggettività e coerenza nella valutazione dei candidati, riducendo al minimo i margini di soggettività che potrebbero influenzare negativamente il processo decisionale. Questi strumenti, infatti, consentono di confrontare i profili dei candidati su parametri uniformi, facilitando l'identificazione di coloro che possiedono le competenze ritenute strategiche per l'organizzazione.

Nel complesso, l'integrazione tra test oggettivi e interazione diretta durante il colloquio costituisce una metodologia consolidata per ottenere una valutazione completa, sia dal punto di vista professionale che personale, del potenziale futuro dipendente.

Il processo tradizionale di reclutamento e selezione del personale presenta numerosi vantaggi poiché consente di personalizzare l'esperienza di selezione in base alle esigenze specifiche dell'azienda e del candidato. L'elemento chiave di questo approccio è la relazione diretta che si instaura tra le due parti coinvolte e che è basata su contatti umani diretti. Tale modalità, inoltre, ha il vantaggio di essere affidabile per la lunga storia operativa con cui metodi e strumenti sono stati applicati e migliorati nel corso di decenni di applicazioni.

Il recruiting tradizionale continua ad essere largamente impiegato per determinati profili professionali, specialmente nei settori meno digitalizzati o in ambiti in cui le mansioni richiedono un livello relativamente basso di specializzazione tecnica. In questi casi la semplicità operativa, l'immediatezza e la concretezza delle procedure tradizionali rendono questi metodi preferibili, sia per le aziende che per i candidati.

In definitiva, l'approccio tradizionale alla selezione del personale, pur essendo stato in parte affiancato o integrato da strumenti tecnologici più innovativi, conserva un valore significativo in virtù del fatto che se ne conoscono la validità e attendibilità. Esso, inoltre, ha la capacità di favorire un processo di valutazione autentico, centrato sull'incontro umano e sull'osservazione diretta.

Si esamineranno ora tre sfaccettature del traditional recruiting che sono: la job analysis, il reclutamento globale e gli aspetti etici legati alle pratiche di ricerca e selezione del personale.

1.1 Job Analysis

L'analisi della posizione lavorativa è un passaggio cruciale nella gestione strategica delle risorse umane e dei processi di selezione del personale. Per prendere decisioni consapevoli e coerenti con gli obiettivi dell'azienda è fondamentale capire nel dettaglio il ruolo di una specifica posizione lavorativa. In pratica, bisogna comprendere perché quella posizione esiste all'interno dell'organizzazione e capire come essa contribuisca al raggiungimento della *mission* aziendale.

La definizione di una posizione lavorativa nasce dalla progettazione organizzativa, un processo che si basa sulle scelte strategiche fatte dall'azienda e serve a stabilire come distribuire responsabilità e compiti tra i vari lavoratori. In particolare, si definisce chi deve svolgere certe attività, in che modo devono essere svolte, con chi bisogna collaborare e qual è lo scopo finale di queste attività. La posizione rappresenta l'unità fondamentale della struttura organizzativa e si configura come l'insieme coordinato di attività finalizzate alla produzione di uno specifico output e può essere delineata attraverso la descrizione dei compiti e delle responsabilità attribuite al soggetto che ne ricopre il ruolo.

In ambito selettivo la Job Analysis si rivela uno strumento imprescindibile qualora non siano disponibili informazioni sufficienti per la definizione del profilo ideale del candidato, oppure nel caso in cui le informazioni esistenti risultino superate o non affidabili. “L'analisi della posizione rappresenta un processo sistematico finalizzato alla raccolta, organizzazione e interpretazione di informazioni relative a una specifica posizione lavorativa all'interno dell'organizzazione” (Dessler, 2020). “Essa ha l'obiettivo di identificare i compiti svolti, le modalità operative attraverso cui tali attività vengono eseguite (inclusi

strumenti, tecnologie e processi), nonché le finalità ultime delle mansioni, in termini di output generati e relazioni funzionali con altre posizioni” (Brannick et al., 2007). L’analisi, oltre alle caratteristiche personali, comprende la descrizione degli elementi contestuali, ovvero delle condizioni esterne, fisiche e psicosociali che caratterizzano l’ambiente lavoro. Ai fini della selezione, risulta particolarmente utile un livello elevato di dettaglio per definire con accuratezza il profilo ideale del candidato, facilitando così il matching tra le caratteristiche individuali e i requisiti organizzativi.

L’analisi della posizione produce due output principali, fondamentali per una gestione strategica e strutturata delle risorse umane: la Job Description (JD) e la Person Specification (PS). La Job Description (Descrizione della posizione) è un documento che fornisce una rappresentazione formale della posizione lavorativa all'interno dell’organizzazione. Essa “si concentra sulla descrizione dei comportamenti osservabili che il titolare della posizione è tenuto a manifestare nello svolgimento delle proprie funzioni” (Breugh, 2017). La Person Specification (Requisiti della posizione), invece, è un documento che delinea le caratteristiche individuali ritenute essenziali affinché un soggetto possa compiere con successo le attività previste dalla posizione. Questi strumenti sono fondamentali per assicurare che le caratteristiche delle persone siano in linea con ciò di cui l’organizzazione ha bisogno e rappresentano un punto di partenza per gestire in modo efficace la selezione, la formazione e la valutazione del personale.

La Job Description (JD) ha la finalità di esplicitare le caratteristiche fondamentali di un ruolo, definendo le aspettative, le responsabilità e i margini di autonomia fornendo così una base oggettiva per i processi di selezione, valutazione e sviluppo del personale. Essa rappresenta uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane perché consente all’organizzazione di delineare in modo preciso e sistematico il contenuto delle varie posizioni lavorative favorendo una maggiore chiarezza interna.

Un primo elemento contenuto nella descrizione è la finalità del ruolo, ovvero il contributo strategico che ricopre all’interno dell’organizzazione. L’obiettivo è quello di comprendere quale valore la posizione

aggiunga al sistema organizzativo e cosa accadrebbe in sua assenza. Un secondo elemento chiave è costituito dalle responsabilità, le quali individuano le aree di autonomia in cui il titolare del ruolo ha standard da seguire, strumenti decisionali a disposizione e risorse operative da impiegare. Le responsabilità contribuiscono a definire l'ambito di influenza della posizione e il suo livello di *accountability* rispetto agli esiti prodotti. L'analisi delle attività rappresenta un altro aspetto fondamentale della JD. In questa sezione vengono illustrati i compiti specifici e gli strumenti che sono necessari per il raggiungimento degli obiettivi della posizione, nonché le procedure e le modalità operative utilizzate nel contesto lavorativo. Infine, la descrizione della posizione include anche aspetti legati alla retribuzione e allo sviluppo di ruolo. La parte retributiva comprende informazioni sulla tipologia contrattuale (subordinato, autonomo, parasubordinato), sulla categoria professionale (operaio, impiegato, quadro, dirigente), sul livello di inquadramento e sul trattamento economico (retribuzione annua lorda, componenti variabili, benefit).

Nel complesso, la JD non solo definisce con chiarezza le caratteristiche operative e strutturali della posizione, ma costituisce anche un riferimento fondamentale per garantire coerenza tra progettazione organizzativa, selezione del personale e sviluppo delle competenze.

Il secondo output della Job Analysis è la Person Specification (PS), cioè il profilo dei requisiti della posizione. Essa costituisce uno strumento essenziale per definire le caratteristiche personali, professionali e comportamentali che un individuo deve possedere per ricoprire con efficacia un determinato ruolo all'interno di un'organizzazione. A differenza della JD, che descrive il contenuto oggettivo della posizione, la PS si concentra sulla persona analizzando quali caratteristiche individuali siano maggiormente associate a una buona performance in quella specifica posizione.

In ambito scientifico e professionale, i requisiti della posizione vengono solitamente organizzati secondo il modello KSAO, acronimo che identifica quattro aree principali: Knowledge (conoscenze), Skills

(competenze), Abilities (abilità) e Other characteristics (altre caratteristiche personali). Le conoscenze riguardano l'insieme di informazioni teoriche e concettuali che il lavoratore deve possedere per svolgere con successo i compiti richiesti. Possono essere di tipo dichiarativo, ossia relative a contenuti e nozioni (sapere che), oppure procedurali, cioè collegate a processi operativi e modalità di azione (sapere come) e si apprendono attraverso studio, formazione ed esperienza.

Le competenze, invece, sono l'insieme delle capacità tecniche che sono necessarie per svolgere un determinato compito. Esse sono osservabili, misurabili e vengono acquisite tramite la pratica.

Le abilità sono intese come capacità stabili e durature dell'individuo che influenzano la capacità di apprendere o di eseguire determinati compiti. Esse possono essere cognitive, numeriche, spaziali, psicomotorie o anche più specifiche in base al ruolo.

Infine, la categoria delle altre caratteristiche include tutti gli aspetti personali che completano il profilo del candidato ideale e spesso costituiscono un elemento distintivo nei processi di selezione e sviluppo.

Questi elementi sono i tratti di personalità, le motivazioni, i valori e gli interessi professionali.

Una PS ben costruita permette di stabilire criteri chiari per il reclutamento e la valutazione del personale, consentendo di avere dei processi di selezione oggettivi e coerenti. Essa, inoltre, promuove l'allineamento tra le caratteristiche individuali e le esigenze organizzative rappresentando un riferimento prezioso anche per la progettazione di percorsi formativi, di carriera o di mobilità interna.

L'elaborazione della JD e della PS richiede una raccolta sistematica di informazioni, basata su metodi di indagine validati, che permettano di descrivere accuratamente le caratteristiche di una posizione lavorativa. A questo scopo la letteratura propone diversi metodi di analisi della posizione, ognuno dei quali presenta vantaggi e limiti a seconda del contesto organizzativo e del livello di dettaglio richiesto. La metodologia più utilizzata è l'intervista al titolare della posizione, che può essere strutturata, semi-strutturata o libera. Questa modalità consente di raccogliere informazioni direttamente dalla persona che

occupa il ruolo, approfondendo aspetti pratici legati alle attività svolte, alle difficoltà incontrate, alle competenze richieste e alle relazioni organizzative. L'intervista può essere integrata in seguito con il punto di vista del supervisore, per garantire una visione più oggettiva e strategica.

In aggiunta all'intervista, un altro strumento molto diffuso è il questionario standardizzato, che può essere somministrato a un campione di lavoratori per rilevare in modo quantitativo le caratteristiche della posizione. Tra i questionari più noti in letteratura vi sono il *Position Analysis Questionnaire* (McCormick et al., 1972), focalizzato su sei macroaree (input, processi mentali, relazioni interpersonali, contesto lavorativo, output e altre caratteristiche), e l'*O*NET Content Model* (Peterson et al., 1999), sviluppato dal Dipartimento del Lavoro statunitense, che rappresenta una delle banche dati più complete sulle professioni.

Un ulteriore metodo consiste nell'osservazione diretta, particolarmente utile per le mansioni operative o manuali, in cui l'analista osserva il lavoratore mentre svolge le sue attività quotidiane, annotando modalità di azione, strumenti utilizzati, tempi e frequenza delle attività. Questo metodo consente di raccogliere dati oggettivi, ma risulta di difficile applicazione in contesti ad alta complessità cognitiva o decisionale.

Infine, un approccio integrato e sempre più utilizzato è rappresentato dalla workshop analysis, ovvero sessioni collettive in cui gruppi di esperti (manager, lavoratori, responsabili HR) collaborano nella definizione delle attività chiave della posizione, dei risultati attesi e dei requisiti ideali. Questo metodo favorisce la condivisione di conoscenze, la validazione incrociata delle informazioni e l'engagement delle persone coinvolte.

In sintesi, la scelta dei metodi di analisi dipende dalla natura della posizione, dal livello di dettaglio desiderato e dalle risorse disponibili. Una combinazione di tecniche qualitative e quantitative rappresenta spesso la soluzione più efficace per ottenere una descrizione completa e affidabile della

posizione, su cui basare tutte le successive decisioni in ambito HR.

1.2 Recruiting globale

Nel contesto odierno, caratterizzato da una sempre più marcata globalizzazione dei sistemi economici e culturali, anche i mercati del lavoro hanno subito una profonda trasformazione, assumendo una dimensione transnazionale che ha condotto all'emergere del concetto di reclutamento globale. Quest'ultimo si configura come un processo strategico di cruciale rilevanza per le organizzazioni contemporanee, in particolare per quelle di natura multinazionale, che operano in contesti altamente dinamici e competitivi (Tarique et al., 2022).

Il reclutamento globale è volto all'individuazione e all'acquisizione di talenti a livello internazionale, al fine di soddisfare le esigenze di un'organizzazione operante in un contesto globale. Questo approccio consente di ampliare significativamente il bacino di candidati, favorendo l'incontro tra competenze specifiche e requisiti aziendali, migliorando così la qualità delle risorse umane. Le aziende, infatti, si trovano oggi a dover affrontare una molteplicità di sfide complesse e interconnesse, riconducibili alle eterogeneità culturali, normative, linguistiche e istituzionali che caratterizzano i diversi sistemi-paese. In tale scenario, la gestione efficace del capitale umano richiede un approccio capace di coniugare, in modo equilibrato, l'esigenza di adattamento alle specificità locali con quella di mantenere una coerenza e un'identità organizzativa a livello globale (Dowling et al., 2017).

Di conseguenza, il reclutamento globale non può essere inteso come una mera estensione geografica delle pratiche di selezione del personale, bensì come un'attività integrata e multidimensionale, che implica una riflessione approfondita su modelli gestionali, criteri di valutazione e strategie di inserimento coerenti con

una visione globale dell'impresa (Schuler et al., 2011).

Phillips e Gully hanno proposto una elaborazione delle diverse modalità di reclutamento globale secondo un continuum i cui due poli opposti sono l'etnocentrismo e il geocentrismo (Phillips & Gully, 2017). Queste strategie vengono classificate lungo il continuum in base alle modalità con cui le aziende scelgono e collocano il personale nelle diverse sedi.

Una prima strategia proposta è quella etnocentrica secondo cui le posizioni chiave nelle filiali estere vengono affidate a dipendenti provenienti dalla sede centrale dell'azienda. Questo approccio consente un controllo diretto da parte della casa madre, assicurando uniformità nelle decisioni e nelle pratiche manageriali. Al contrario, la strategia policentrica privilegia l'assunzione di manager locali nelle filiali estere. Questa modalità riconosce l'importanza della conoscenza del contesto locale e delle dinamiche culturali, favorendo una gestione adattata alla realtà del territorio in cui l'azienda opera.

Una posizione intermedia è rappresentata dalla strategia regiocentrica, che si concentra su specifiche aree geografiche. In questo caso, le aziende selezionano i dirigenti e il personale più adatti da un'area regionale più ampia, piuttosto che limitarsi esclusivamente alla sede centrale o alle singole filiali locali. Questo permette di bilanciare una visione globale con una maggiore attenzione alle caratteristiche culturali e di mercato della regione di riferimento. Infine, la strategia geocentrica si basa su un approccio globale e integrato, in cui la selezione del candidato più idoneo avviene senza considerare la nazionalità. Qui, l'obiettivo è individuare il talento e le competenze più adeguate a livello mondiale, promuovendo una gestione delle risorse umane realmente internazionale e orientata al raggiungimento degli obiettivi globali dell'azienda.

Il reclutamento globale, come evidenziato, è strettamente connesso alla mobilità internazionale, con un crescente interesse verso l'identificazione e lo sviluppo di talenti globali in grado di operare in contesti multiculturali (Sparrow et al., 2016). La capacità di attrarre, selezionare e trattenere questi profili è da

considerare come un vantaggio competitivo distintivo e la promozione della diversità e dell'inclusione è diventata una priorità nelle politiche di reclutamento, con implicazioni positive in termini di innovazione e performance organizzativa (Kaufman, 2015). L'internazionalizzazione, tuttavia, impone anche una rigorosa attenzione agli aspetti legali e normativi specifici di ciascun Paese, al fine di evitare rischi legati alla non conformità (Cascio & Aguinis, 2019).

“Le tendenze emergenti che si evidenziano nel mondo odierno sono l'espansione del lavoro da remoto e dei team virtuali, un focus crescente sulle competenze trasversali rispetto ai titoli formali e un orientamento verso pratiche di selezione più inclusive e automatizzate” (Phillips & Gully, 2017). Tutto questo genera un modo nuovo di ricercare talenti, perché in un mondo globalizzato e ricco di diversità è fondamentale creare processi inclusivi e attrattivi, adattando le pratiche esistenti seguendo gli sviluppi futuri.

1.3 La selezione e la brand image

Nel panorama attuale della selezione del personale, le reazioni dei candidati stanno acquisendo un'importanza crescente. Le reazioni dei candidati, infatti, non sono un semplice effetto collaterale del processo selettivo ma, al contrario, “influenzano fattori chiave come l'immagine dell'azienda, la probabilità che un candidato accetti un'offerta di lavoro e persino la reputazione dell'organizzazione presso il pubblico esterno” (Truxillo et al., 2017).

Per comprendere queste dinamiche in letteratura sono presenti diversi modelli teorici e tra questi il più rilevante è la Teoria della Giustizia Organizzativa (Greenberg & Colquitt, 2013). Tale modello si articola in tre dimensioni: la giustizia distributiva, cioè quanto il risultato è percepito come equo, quella procedurale, ovvero quanto è equo il processo stesso, e quella interazionale, cioè quanto il candidato si sente rispettato e informato durante la selezione. Secondo Greenberg & Colquitt l'interazione tra questi tre fattori influenza direttamente la reazione dei candidati.

Un ulteriore contributo viene dal modello di Hausknecht (Hausknecht et al. 2004), in cui si sottolinea come le reazioni siano influenzate da aspetti quali l'opportunità di mostrare le proprie competenze, la rilevanza percepita degli strumenti usati e l'importanza personale che il candidato attribuisce alla selezione.

Uno degli aspetti chiave da comprendere è se le reazioni dei candidati influenzino le prestazioni e la validità dei test valutativi. Uno studio condotto da McCarthy e colleghi ha affrontato il tema analizzando

l'impatto di sei differenti tipologie di procedure valutative (McCarthy et al., 2013). I dati emersi dalla ricerca hanno evidenziato una relazione significativa tra le reazioni soggettive dei candidati e i punteggi ottenuti nei test. I partecipanti, infatti, che avevano ottenuto punteggi più elevati tendevano a manifestare reazioni più positive nei confronti delle procedure selettive cui erano stati sottoposti. Questo suggerisce che la percezione dell'equità e dell'efficacia del processo selettivo può essere influenzata dai risultati personali conseguiti. Tuttavia, è interessante notare che, nonostante tale correlazione, in nessuno dei campioni esaminati è emersa una moderazione delle reazioni dei candidati rispetto alla validità predittiva dei test, ovvero alla loro capacità di prevedere in modo accurato il rendimento lavorativo futuro (validità correlata al criterio). In altre parole, le opinioni dei candidati sui metodi di selezione non sembrano influenzare il rapporto tra il risultato del test e la performance lavorativa, indicando che la validità degli strumenti utilizzati rimane invariata, indipendentemente dalla percezione soggettiva dell'esperienza selettiva.

Non tutti gli strumenti di selezione, inoltre, sono vissuti allo stesso modo: interviste strutturate, simulazioni e assessment center tendono a generare reazioni più positive perché sono percepiti come più equi e attinenti al lavoro. Al contrario, “strumenti come i test cognitivi o la grafologia suscitano spesso perplessità, soprattutto se i candidati non capiscono bene come si collegano alle competenze richieste” (Anderson et al., 2010).

Un altro aspetto, spesso sottovalutato, nei processi di selezione del personale riguarda il momento in cui tale esperienza si rivela negativa per il candidato e le ripercussioni possono essere molteplici. Un candidato che percepisce il processo selettivo come inadeguato, poco trasparente o irrispettoso potrebbe decidere di non accettare un'eventuale offerta di lavoro, anche qualora fosse risultata vantaggiosa sotto il profilo professionale ed economico. In aggiunta, è sempre più frequente che tali esperienze vengano condivise pubblicamente attraverso piattaforme online, contribuendo a diffondere una percezione

negativa dell'organizzazione coinvolta. Non va inoltre trascurato il rischio che un candidato, sebbene assunto, entri nell'organizzazione con una motivazione ridotta e un coinvolgimento limitato, compromettendo fin da subito la qualità della sua futura performance.

Alla luce di tali considerazioni, appare evidente quanto sia fondamentale per le organizzazioni non limitarsi a valutare esclusivamente il “chi” viene selezionato, ma porre una seria attenzione anche al “come” si svolge l'intero iter selettivo. Le aziende dovrebbero dedicare maggior cura alla progettazione di processi di selezione che, oltre a essere efficaci, siano anche chiari, trasparenti e rispettosi delle persone coinvolte, offrendo un riscontro a tutti i candidati indipendentemente dal risultato e dimostrandosi disponibili ad ascoltare le loro impressioni e suggerimenti. Integrare sistematicamente le reazioni e i feedback dei candidati all'interno dei processi di valutazione delle pratiche di gestione delle risorse umane, infatti, può rappresentare un vantaggio competitivo significativo, poiché questo approccio consente di migliorare la reputazione aziendale, rafforzando l'immagine dell'organizzazione come attenta al benessere e al rispetto delle persone e favorendo allo stesso tempo un clima organizzativo fondato sulla fiducia reciproca, sulla professionalità e sull'inclusività.

In conclusione, comprendere e gestire in modo consapevole le reazioni dei candidati non è solo una questione etica, ma rappresenta una strategia intelligente per attrarre i talenti migliori e costruire una reputazione solida e positiva nel mercato del lavoro.

1.4 Considerazioni etiche

L'etica nelle risorse umane riveste un ruolo cruciale nel garantire pratiche corrette e trasparenti nella gestione del personale. Essa assicura il rispetto dei diritti dei lavoratori, la parità di trattamento, la tutela della privacy e la promozione di un ambiente inclusivo e rispettoso. Un approccio etico contribuisce a costruire fiducia tra l'azienda e i dipendenti, migliorando il clima organizzativo e favorendo la responsabilità sociale dell'impresa. L'espressione "etica nel reclutamento e nella selezione" in senso ampio può essere definita come “le procedure, gli atteggiamenti e i comportamenti che dovrebbero essere mostrati da coloro che sono corresponsabili a tutti i livelli per il reclutamento e la selezione nelle organizzazioni, tenendo in considerazione l'equità e il rispetto per tutti coloro che sono direttamente o indirettamente interessati da tali procedure, atteggiamenti e comportamenti” (Santos et al., 2017).

Il reclutamento e la selezione sono un processo di gestione delle risorse umane con un forte legame con ciò che le persone pensano e percepiscono delle organizzazioni e la coerenza tra i valori dichiarati e quelli percepiti influenzano in modo significativo l'attrattività dell'impresa e la qualità dei candidati interessati. È stato dimostrato, inoltre, che gli aspetti etici che gli individui devono affrontare sono co-determinanti di ciò che scelgono di fare. Lee e colleghi, infatti, hanno riscontrato che “le dimensioni etiche sembrano essere un co-determinante della performance lavorativa” (Lee et al., 2011). Pertanto, la performance organizzativa è influenzata dai criteri etici adottati dagli individui nel contesto lavorativo ed è un fattore valido per considerare l'adattamento degli individui alla cultura dell'organizzazione e la loro successiva

prestazione.

Per quanto concerne la selezione del personale sono diversi gli aspetti etici da trattare, in *primis* riguardo al rapporto tra il/i selezionatore/i e i candidati. Come proposto da Van den Brink e colleghi, la riservatezza, la trasparenza e l'accountability sono tre componenti considerate fundamentalmente e permanentemente inerenti al processo di reclutamento e selezione e sono necessarie per stabilire interazioni etiche con i candidati (Van den Brink et al., 2010).

Una seconda dimensione da trattare riguarda le pratiche di headhunting. *L'Association of Executive Search Consultants (AESC)* ha sviluppato un codice di condotta professionale con i valori allineati alle pratiche di *executive search*. Tra questi valori centrali vi è l'integrità, la quale implica una comunicazione aperta e onesta, il rispetto degli impegni presi e la tutela degli interessi di tutte le parti coinvolte. Secondo il codice i selezionatori sono invitati ad agire in modo coerente, costruendo relazioni basate sulla fiducia reciproca. Altri valori fondamentali sono l'eccellenza, che si riflette nell'impegno a offrire un servizio di qualità elevata, e l'obiettività poiché chi lavora nel settore deve mantenere un ruolo imparziale, esprimendo valutazioni indipendenti sui candidati.

Particolare attenzione deve essere riservata, inoltre, ai principi di diversità e inclusione. I consulenti hanno il compito di supportare le aziende nella valorizzazione delle differenze, promuovendo l'integrazione dei talenti e contribuendo alla costruzione di una cultura organizzativa equa e inclusiva. Infine, la riservatezza è essenziale nella gestione delle informazioni sensibili. Il rapporto tra consulenti, clienti e candidati si fonda sulla fiducia e pertanto è indispensabile proteggere la confidenzialità dei dati, condividendoli solo quando strettamente necessario e nel rispetto delle regolamentazioni vigenti. Non basta quindi limitarsi a rispettare le normative nazionali e internazionali ma è importante comunicare la politica di riservatezza dell'organizzazione e rispettarla durante l'intero processo.

Un altro tema etico riguarda il reclutamento attraverso i social network. Con la crescente popolarità dei

social network come Facebook e LinkedIn nel campo delle risorse umane, sempre più datori di lavoro e reclutatori hanno iniziato a utilizzare le informazioni disponibili su queste piattaforme per selezionare i candidati. Questo fenomeno, tuttavia, comporta il rischio di introdurre bias e discriminazioni nel processo di selezione. Una prima forma di pregiudizio è legata ai contenuti (immagini, video, messaggi) presenti nei vari social che possano portare all'esclusione di una persona dalla selezione a seguito di ideologie o atteggiamenti ritenuti non idonei ma che non si basano su nessun principio oggettivo. Un secondo tipo di discriminazione, evidenziato da Singh & Finn, si verifica quando "potenziali candidati con poca o nessuna presenza sul web vengono trascurati o esclusi quando si utilizzano i social network come unico strumento di reclutamento" (Singh & Finn, 2003).

Queste sono solamente alcune delle principali questioni etiche che le organizzazioni e i candidati devono affrontare nel reclutamento e nella selezione tradizionale. Sebbene le pratiche nel campo delle risorse umane stiano evolvendo, le evidenze disponibili indicano che la ricerca accademica e applicata fatica a tenere il passo con tali cambiamenti. Di conseguenza vi è il rischio concreto che i principi etici vengano messi in secondo piano, soprattutto nella sfida sempre più intensa per attrarre e trattenere i candidati ritenuti più competitivi. È inoltre fondamentale che i professionisti coinvolti nei processi di selezione assumano pienamente la responsabilità del loro ruolo, adottando comportamenti etici e promuovendo attivamente pratiche inclusive, così da contribuire alla costruzione di un mercato del lavoro più giusto e sostenibile.

Capitolo 2:

L'AI nella ricerca e selezione del personale

L'incremento delle dimissioni volontarie, noto come "Grandi Dimissioni", ha accelerato una crisi di reperimento del personale che in Italia interessa circa il 62% delle imprese (Unioncamere, 2024; Carnevale & Hatak, 2020). Tali mutamenti strutturali del mercato del lavoro esigono una revisione dei modelli e delle pratiche tradizionali di reclutamento e selezione. Nell'attuale contesto, perciò, l'adozione dell'intelligenza artificiale nei processi di gestione delle risorse umane rappresenta una leva strategica per una crescita sostenibile e per ottimizzare l'interazione tra domanda e offerta di lavoro.

Secondo i dati dell'*Osservatorio Artificial Intelligence della School of Management del Politecnico di Milano*, il mercato italiano dell'intelligenza artificiale ha registrato nel 2023 una crescita rilevante, raggiungendo un valore complessivo di 760 milioni di euro (Osservatorio Artificial Intelligence, 2024). Tale risultato rappresenta un incremento del 52% rispetto all'anno precedente, trainato principalmente dagli investimenti delle grandi imprese, le quali coprono il 76% della spesa totale nel settore. L'indagine evidenzia, inoltre, che sei grandi imprese italiane su dieci hanno già avviato almeno un progetto basato sull'intelligenza artificiale. Un ulteriore dato rilevante riguarda le tecnologie di Generative AI: due imprese su tre hanno affrontato discussioni interne relative al loro utilizzo e una su quattro ha avviato attività sperimentali, coinvolgendo complessivamente il 17% del totale delle grandi aziende.

L'introduzione dell'intelligenza artificiale nelle aziende moderne è legata al tema dei Big Data, ovvero

alla grande quantità di dati che molte organizzazioni raccolgono ma che non sono in grado di gestire facilmente e di conseguenza preferiscono automatizzare. I compiti quotidiani standard e ripetitivi vengono quindi codificati in processi computerizzati, permettendo agli esseri umani di dedicarsi ad attività più significative.

In questo capitolo si affronterà l'enorme *trend* dell'intelligenza artificiale fornendo le basi teoriche del suo funzionamento e le varie applicazioni possibili per le organizzazioni. Verrà trattato, inoltre, con un focus particolare, il tema dell'etica, elemento imprescindibile per l'utilizzo di questi nuovi strumenti e per evitare che il progresso tecnologico prenda il sopravvento sulla *ratio* umana.

2.1 Background teorico

Il primo autore a coniare il termine *artificial intelligence* (AI) fu John McCarthy nel 1956. Egli utilizzò questa espressione riferendosi all'obiettivo di far sì che “le macchine utilizzino il linguaggio, formino astrazioni e concetti, risolvano tipi di problemi attualmente riservati agli esseri umani e si migliorino ” (McCarthy et al., 2006). Questo concetto si concretizza in un “insieme diversificato di procedure computazionali che possono imitare le decisioni e/o i processi umani in modo così preciso da apparire intelligenti, essendo in grado, ad esempio, di elaborare rapidamente grandi volumi di dati per identificare, correlare e prevedere schemi” (Martín-Hernández, 2023).

L'AI è un campo di studio transdisciplinare che unisce informatica, matematica, logica, neuroscienze e psicologia. L'obiettivo è quello di creare sistemi capaci di pensare e agire come esseri umani e che siano in grado di eseguire compiti che tradizionalmente richiedono l'intelligenza umana, come il ragionamento, l'apprendimento, la percezione, la comprensione, la risoluzione di problemi e addirittura la creatività. L'intelligenza artificiale odierna include un insieme di tecnologie avanzate tra cui il Machine Learning (ML), ossia algoritmi capaci di apprendere autonomamente l'esecuzione di compiti specifici mediante l'esposizione ai dati. In altre parole, tali algoritmi sono in grado di apprendere dai dati stessi, migliorando progressivamente le proprie prestazioni senza essere esplicitamente programmati per ogni compito. Un sistema di ML costruisce modelli matematici a partire da dati di addestramento, che possono poi essere

utilizzati per fare previsioni o prendere decisioni su dati non ancora osservati.

I principali paradigmi del machine learning sono l'apprendimento supervisionato e l'apprendimento non supervisionato (Campion & Campion 2023). Nell'apprendimento supervisionato, il modello viene addestrato con un insieme di dati etichettati, ovvero con un criterio predefinito, cioè input associati ai rispettivi output desiderati. I dati sono definiti "etichettati" poiché a ogni caso è associato un preciso punteggio o decisione. L'apprendimento non supervisionato, invece, si basa su dati privi di etichette e mira a identificare strutture nascoste nei dati, come nel clustering per la classificazione dei dati.

Negli ultimi anni, il ML ha beneficiato della disponibilità crescente di dati trovando applicazioni in molti settori: dalla medicina alla finanza, dall'automazione industriale fino al mondo delle risorse umane. L'aumento della potenza di calcolo legata allo sviluppo delle schede elettroniche ha permesso l'evoluzione del ML in Deep Learning (DL). Questa tipologia di apprendimento si avvale di reti neurali artificiali per simulare il funzionamento del cervello umano e per elaborare grandi quantità di dati complessi. Questi modelli, noti come reti neurali profonde, sono composti da molteplici strati di nodi che elaborano i dati in modo gerarchico, costruendo rappresentazioni via via più astratte e sofisticate man mano che si sale di livello.

Uno dei principali punti di forza del DL è la sua capacità di apprendere automaticamente caratteristiche rilevanti dai dati grezzi, senza la necessità di una progettazione manuale. Questo lo rende particolarmente efficace in contesti caratterizzati da grandi volumi di dati e da informazioni ad alta dimensione, come immagini, video, audio e testi. L'architettura di deep learning più diffusa è il Natural Language Processing (NLP), ovvero l'insieme di tecniche che consente ai sistemi di comprendere e interpretare il linguaggio, permettendo loro di leggere testi, "ascoltare" conversazioni, interpretarne il contenuto e generare risposte appropriate.

Infine, è rilevante approfondire l'IA generativa, una branca dell'intelligenza artificiale orientata alla

creazione autonoma di contenuti originali, quali conversazioni, narrazioni, immagini, video e composizioni musicali. Questi strumenti vengono addestrati su enormi quantità di dati e successivamente ottimizzati per specifiche funzioni, come la generazione di testi, la sintesi vocale o la creazione di immagini inedite. La GAI (Generative AI), diversamente dall'algoritmo dell'IA classica che processa un'alta quantità di dati di esempio e, con questi, auto-apprende, è capace di creare contenuti simili a quelli di addestramento, ma del tutto nuovi e sempre basati sulla statistica. Ciò genera possibilità estremamente più ampie e sofisticate rispetto ai sistemi precedenti.

2.2 Implicazioni pratiche

L'intelligenza artificiale rappresenta oggi uno strumento di straordinaria potenza, al punto da essere progressivamente adottata da un numero crescente di organizzazioni in molteplici settori. Secondo quanto emerso dal McKinsey Global Survey, pubblicato nel maggio 2024, il 72% delle aziende intervistate ha dichiarato di aver implementato soluzioni basate sull'intelligenza artificiale in almeno una funzione aziendale nel corso del 2024, con un incremento del 17% rispetto all'anno precedente. In particolare, l'adozione di tecnologie di AI generativa ha registrato un aumento superiore al 30% rispetto al 2023 (McKinsey & Company, 2024). L'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi di gestione delle risorse umane sta determinando una trasformazione profonda nelle modalità con cui le organizzazioni selezionano, valutano e supportano il personale. In questo contesto, l'intelligenza artificiale è sempre più utilizzata per automatizzare le decisioni, incrementare l'efficienza operativa e personalizzare l'esperienza lavorativa, con ripercussioni rilevanti sia a livello organizzativo che psicologico (Stone et al., 2015).

Uno dei principali ambiti di applicazione è la selezione del personale perché l'IA può essere impiegata per migliorare i processi e soprattutto per aumentare la capacità predittiva tramite l'analisi dei dati. L'utilizzo attuale più diffuso riguarda valutazione dei curricula e delle domande di assunzione utilizzando il NLP per analizzare i dati testuali combinandoli con i dati numerici per creare una graduatoria (Campion & Champion, 2024). L'IA, infatti, può attribuire a ciascun profilo un punteggio, proprio come farebbe un recruiter. Questa fase preliminare del processo di selezione, negli ultimi anni avveniva attraverso gli ATS (Applicant Tracking System), software sviluppati per trovare e assumere i candidati che meglio

rispondono ai requisiti dell'offerta di lavoro. Una volta pubblicato l'annuncio di lavoro il sistema inizia a raccogliere tutti i curricula che arrivano e li analizza con la tecnica della ricerca semantica, ciò significa che cercherà le parole chiave relative alla descrizione del lavoro in ogni curriculum. Dopo aver analizzato tutti i profili ricevuti, l'ATS li ordina per attinenza in base ai parametri o ai filtri selezionati. Questi software recentemente sono stati migliorati grazie alle tecniche di machine learning e agli strumenti di elaborazione del linguaggio naturale, permettendo così di effettuare analisi più approfondite e veloci delle candidature, con l'obiettivo di individuare i profili maggiormente in linea con i requisiti richiesti per una determinata posizione.

La seconda applicazione più diffusa nei processi di selezione del personale consiste nell'utilizzare l'IA per combinare i punteggi dei test utilizzando un'ampia gamma di tecniche in modo tale da prevedere con precisione i risultati, come ad esempio le prestazioni lavorative, includendo un gran numero di variabili e relazioni (Campion & Campion, 2024). Questi sistemi consentono, inoltre, di valutare i candidati mediante test psicometrici supportati da algoritmi intelligenti e strumenti di valutazione basati su dinamiche di gioco (Georgiou et al. 2019). L'applicazione dell'IA per l'interpretazione dei test rappresenta una delle evoluzioni con più potenziale nel campo delle risorse umane poiché può migliorare significativamente la qualità dei processi di assunzione e l'efficacia delle decisioni organizzative.

Una delle applicazioni emergenti riguarda la valutazione delle risposte narrative, come colloqui o risposte scritte ai test, utilizzando il NLP per analizzare il testo e creare punteggi numerici per valutare i candidati (Campion & Campion, 2024). Ciò avviene attraverso video-colloqui asincroni (Asynchronous Video Interviews, AVI), condotti e valutati direttamente da sistemi di intelligenza artificiale. Inoltre, è sempre più frequente l'impiego di chatbot in grado di interagire in tempo reale con i candidati durante la fase di screening, rispondendo a domande frequenti e simulando un primo colloquio (Martin-Hernandez, 2023). Tra i vantaggi frequentemente attribuiti all'impiego dell'intelligenza artificiale nei processi di selezione

vi è la potenziale riduzione, se non l'eliminazione, dei pregiudizi (Campion & Campion, 2024). Gli strumenti di selezione tradizionali, infatti, possono contenere bias soggettivi che compromettono l'equità del processo di assunzione, mentre l'intelligenza artificiale ha il potenziale per attenuare tali distorsioni (Kassir et al., 2023). Kassir e colleghi evidenziano, inoltre, che l'adozione di tali tecnologie nel reclutamento permette di gestire volumi elevati di candidature che i metodi convenzionali non sono in grado, portando spesso a trascurare ampie porzioni di talenti potenziali, lacuna che i sistemi basati sull'IA sono invece capaci di colmare (Kassir et al., 2023).

Tre sono gli studi recenti sviluppati per approfondire le applicazioni e gli effetti della IA nella selezione del personale. Il primo contributo è stato proposto da Hernandez & Nie, i quali hanno presentato un quadro di riferimento per integrare i modelli di elaborazione del linguaggio naturale (LLM) con l'obiettivo di assistere i ricercatori nello sviluppo di scale psicologiche valide per la misurazione della personalità (Hernandez & Nie, 2022). Gli autori hanno addestrato un loro modello e, dopo diverse analisi, hanno riscontrato affidabilità, validità e adattamento equivalenti per le scale assistite dall'IA rispetto alle scale sviluppate e ottimizzate con metodi tradizionali. Ciò ha permesso di dimostrare che tali strumenti supportati dall'IA sono in grado di restringere l'ampio pool di fattori a quelli più correlati con gli elementi iniziali consentendo così di sviluppare scale più lunghe e coese a partire da un piccolo insieme di elementi rilevanti per il costrutto.

Altri due contributi rilevanti sono presenti nella raccolta di studi elaborata da Koenig e colleghi (Koenig et al., 2023). In quest'opera è riportato uno studio di Hardy e colleghi in cui è stato analizzato l'utilizzo dell'intelligenza artificiale per migliorare le valutazioni preassunzione (Study 3 authored by Hardy, J., Gibson, C., Koenig, N., & Frost, C.). Nella ricerca è stato descritto lo sviluppo, l'implementazione e la valutazione di un'applicazione reale del deep learning come integrazione a una batteria di test esistente. Il modello è riuscito ad approssimare in modo coerente le valutazioni umane delle risposte dei candidati in

un contesto di selezione su larga scala in modo migliore rispetto a un valutatore umano. Questo risultato supporta l'idea che il deep learning possa essere utilizzato per integrare le valutazioni umane dei contenuti a risposta aperta dei candidati nel processo di assunzione.

Un'ulteriore ricerca significativa, presente nella raccolta di Koenig e colleghi riguarda lo studio condotto da Liu e colleghi in cui gli autori hanno analizzato se il riconoscimento vocale automatico (ASR) e la valutazione computerizzata basata sul NLP potessero replicare la valutazione umana basata sul modello KSAO delle risposte audio dei candidati (Study 4 authored by Liu, M., McNeney, D., Capman, J. F., Lowery, S. B., Kitching, M., Nimbkar, A., & Boyce, A. S.). Ai partecipanti è stato chiesto di registrare le risposte a domande di giudizio situazionale legate alla sfera lavorativa e questi dati sono stati analizzati tramite NLP. I risultati hanno dimostrato sorprendentemente che i punteggi computerizzati addestrati a replicare la valutazione umana sui KSAO prevedevano le prestazioni lavorative, fornivano una validità predittiva incrementale, mostravano differenze simili nei sottogruppi (cioè, genere e razza/etnia) rispetto ai punteggi umani e non presentavano alcun bias predittivo.

Come dimostrato dai diversi studi presenti in letteratura l'utilizzo di sistemi basati sull'intelligenza artificiale per la selezione del personale può contribuire a una significativa riduzione dei tempi e dei costi, favorendo al contempo un incremento dell'oggettività nei processi decisionali e valutativi. Risulta comunque importante sottolineare che, allo stato attuale, le evidenze empiriche sono ancora limitate e sono richiesti altri studi futuri per approfondire il tema e per analizzare i vari effetti collaterali che possono scaturire.

In questo scenario attuale di transizione tecnologica, l'interazione tra intelligenza artificiale e psicologia delle organizzazioni assume un ruolo cruciale per favorire un'adozione etica e sostenibile di tali strumenti, che tenga conto non solo dell'efficienza operativa, ma anche dei principi di equità, trasparenza e tutela del benessere dei lavoratori.

2.3 Considerazioni etiche

Come largamente affermato in letteratura è fondamentale considerare l'impatto che l'intelligenza artificiale sta avendo e avrà in futuro nel trasformare i processi di gestione delle risorse umane e, in particolare, quello del reclutamento e selezione. Per tale motivo in questa trattazione saranno riportati le principali questioni etiche affrontate da Tippins e colleghi (Tippins et al., 2021) e da altri autori che forniscono un importante contributo all'argomento.

Il primo aspetto etico da evidenziare riguarda la base teorica per i predittori. Nei contesti di selezione, la base teorica è tradizionalmente rappresentata dalla misura in cui ogni strumento riflette un KSAO necessario per lo svolgimento del lavoro, come determinato tramite job analysis. Gli psicologi del lavoro e delle organizzazioni si sono concentrati sullo sviluppo e sull'analisi di misure psicologiche, basate su teorie e pertinenti al lavoro, al fine di escludere relazioni che potrebbero risultare discutibili (ad esempio, tratti fisici come la forma del viso e le performance lavorative) o distorte (ad esempio, covariate come razza/etnia e performance lavorative). Al contrario, quando un algoritmo viene applicato a dati provenienti da diverse fonti, raramente esistono basi teoriche solide a sostegno della scelta dei predittori, che possono risultare massicci (big data), disordinati (fonti multiple di dati) e incompleti (Braun & Kuljanin, 2015). Gli algoritmi, inoltre, possono essere difficili da interpretare e, quando lo sono, le relazioni scoperte potrebbero avere scarsa rilevanza pratica o concettuale per il lavoro svolto. A differenza dei metodi tradizionali, in questo caso è la forza del legame tra i predittori e il criterio a rendere valida l'adozione di

una certa procedura di selezione. Se esiste una relazione coerente tra il predittore e il criterio, che conferma l'interpretazione prevista dei punteggi, allora questa può essere considerata una prova di validità, giustificando così l'impiego del test. Tuttavia, quando questi metodi basati sull'intelligenza artificiale vengono utilizzati per la valutazione dei candidati in un processo di selezione, le strutture predittive sottostanti sono generalmente inaccessibili. Inoltre, le metodologie di apprendimento automatico potrebbero risultare sconosciute, se non completamente estranee, a molti psicologi del lavoro, sia nella pratica che nella ricerca, rendendo difficile la valutazione e l'interpretazione dei risultati, non solo per gli psicologi stessi, ma anche per gli stakeholder nelle organizzazioni.

Un secondo aspetto cruciale da trattare riguarda la dimostrazione della validità, poiché è necessaria per confermare l'efficacia delle procedure di selezione e, sia per ragioni aziendali sia per la difendibilità legale, è una condizione imprescindibile. È fondamentale sottolineare che le organizzazioni sono tenute a rivalutare i test e ad aggiornare le relative norme e, la differenza tra le pratiche tradizionali e quelle che coinvolgono gli algoritmi basati sull'intelligenza artificiale, risiede principalmente nella frequenza con cui tali attività vengono svolte. Tradizionalmente, i test venivano rivalutati quando si riteneva che il lavoro fosse cambiato, che il test fosse stato compromesso in qualche modo, che le caratteristiche del pool di candidati fossero mutati significativamente o che fosse trascorso un periodo di tempo tale da compromettere la rilevanza delle prove di validità in caso di ricorso legale. La riconvalida veniva solitamente eseguita a intervalli ampi, in quanto tale attività richiedeva un notevole impegno (Tippins et al., 2021). Con l'attuale disponibilità di potenza di calcolo, il processo di aggiornamento continuo è molto meno laborioso. Tuttavia, questo solleva la questione della frequenza con cui la validità dovrebbe essere aggiornata per riflettere la natura dei nuovi dati provenienti dai candidati.

Tippins e colleghi, inoltre, riportano il tema delle reazioni dei candidati, già introdotto nel capitolo 1 di questo elaborato. Secondo gli autori molti datori di lavoro sono preoccupati che le nuove influenze

possano ridurre la loro capacità di attrarre talenti e si stanno adoperando per rendere i processi di selezione e assunzione semplici, rapidi e coinvolgenti (Tippins et al., 2021). I datori di lavoro temono che un'esperienza negativa scoraggi i profili altamente qualificati, anche in presenza di un'ampia offerta di lavoro, nel candidarsi. Molte valutazioni tecnologicamente avanzate sono particolarmente utili perché richiedono poco sforzo da parte dei candidati e sono altamente coinvolgenti. Allo stesso tempo però, alcuni metodi innovativi di valutazione sollevano preoccupazioni circa le esperienze e le reazioni dei candidati, argomenti su cui non vi sono ancora evidenze empiriche condivise. L'utilizzo dell'IA, infatti, può generare una mancanza di trasparenza nei confronti dei candidati nelle situazioni in cui non viene comunicato in modo proattivo (Sánchez-Monedero et al., 2020). Inoltre, i processi predittivi e decisionali degli algoritmi sono spesso poco trasparenti, persino per gli stessi programmatori, e diventa difficile fornire una spiegazione qualitativa di quali attributi guidino le decisioni (Hunkenschroer & Luetge, 2022). Un ulteriore aspetto etico da trattare è il rischio di introdurre bias algoritmici nei processi di reclutamento e selezione del personale. Uno studio di Bogen ha rilevato che gli annunci mirati su Facebook per posizioni di cassiere di supermercato sono stati mostrati a un pubblico composto per l'85% da donne, a indicare come anche gli algoritmi possano avere un impatto negativo (Bogen, 2019). Come dimostrato in questo caso possono verificarsi impatti negativi ed errori, ma tuttavia, è importante sottolineare che rispetto ai pregiudizi umani, i pregiudizi algoritmici sono molto più facili da individuare e rimuovere (Kassir et al., 2023). Per tale motivo i metodi basati sull'IA possono essere classificati come eticamente preferibili, purché l'obiettivo sia quello di ridurre i pregiudizi interpersonali nel processo. Da questo emerge la necessità di creare precisi regolamenti tecnici per la progettazione e l'implementazione degli algoritmi in modo tale da mantenere basso il rischio (Hunkenschroer & Luetge, 2022).

Un ulteriore contributo estremamente illuminante è quello offerto da Landers & Behrend (Landers & Behrend, 2023). Gli autori hanno analizzato il tema dell'imparzialità degli strumenti basati sull'IA e hanno

sviluppato degli audit psicologici per valutare l'equità e il pregiudizio. Questi audit sono processi sistematici di verifica della correttezza, dell'equità e della validità dei modelli di intelligenza artificiale e sono stati classificati in tre categorie. Il primo cluster riguarda le componenti dell'IA, come l'origine dei dati, le caratteristiche tecniche e il tipo di architettura su cui si basa lo strumento. Il secondo cluster riguarda la comunicazione, ovvero è importante analizzare come i sistemi vengono spiegati e percepiti da tutti i soggetti coinvolti. L'ultima categoria riguarda gli aspetti etici, cioè i valori del contesto di utilizzo, il rispetto delle persone e l'integrità della ricerca.

Come sottolineato nello studio, tali audit non devono semplicemente essere impiegati in modo difensivo per evitare contenziosi e violazioni normative ma devono diventare una misura di routine per favorire un'analisi critica per l'utilizzo degli strumenti basati sull'IA, soprattutto nei contesti in cui vengono prese decisioni rilevanti che impattano sulla vita delle persone come nella selezione del personale.

Capitolo 3:

Il caso GPT-Matching

L'intelligenza artificiale sta avendo un ruolo sempre più rilevante nel rivoluzionare i metodi tradizionali utilizzati dalle aziende nella gestione delle risorse umane. Questa evoluzione mira non solo a rendere i processi di selezione più rapidi ed efficienti, ma anche a migliorare l'esperienza complessiva per i candidati e per le aziende. I nuovi strumenti basati sull'IA che si stanno sviluppando contribuiscono a ridurre i tempi per tutte le parti coinvolte e ad aumentare la fiducia delle persone nel loro processo di candidatura, favorendo una maggiore personalizzazione del percorso professionale e fornendo risorse per la loro carriera.

Una delle organizzazioni più innovative nello sviluppo di nuove tecnologie è rappresentata da Adecco, agenzia per il lavoro leader del settore, che negli ultimi anni ha integrato diversi strumenti avanzati basati sull'IA per ottimizzare il matching tra i candidati e le offerte di lavoro.

Un primo esempio riguarda un *chatbot*, sviluppato da *Kindly*, società leader nello sviluppo di nuove tecnologie, che permette di automatizzare le fasi iniziali del processo di selezione. Lo strumento genera delle domande a cui il candidato deve rispondere ed è in grado di raccogliere le informazioni ricevute. Attraverso l'analisi delle varie risposte riesce poi a determinare la loro idoneità per una determinata posizione in base ai requisiti impostati (Kindly, 2024).

L'automazione di queste attività ha consentito ai recruiter di Adecco di ridurre significativamente il carico di lavoro, diminuendo la necessità di interazioni dirette con i candidati, come chat dal vivo o telefonate,

che solitamente richiedono un gran dispendio di tempo.

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi di reclutamento e selezione del personale rappresenta una risposta alla crescente esigenza di efficienza da parte del mercato del lavoro e pone la sfida di trovare un equilibrio tra innovazione tecnologica e valore del lavoro umano. Secondo un sondaggio condotto da Adecco, il 41% dei dirigenti prevede una riduzione della forza lavoro a causa dell'adozione di IA, mentre il 50% si aspetta la creazione di nuovi ruoli professionali (Adecco Group, 2024, 5 aprile). La diffusione di tecnologie basate sull'intelligenza artificiale, come quelle impiegate da Adecco, sta trasformando profondamente il processo di selezione del personale. Questi nuovi sviluppi genereranno sicuramente grandi cambiamenti e l'auspicio è quello che portino a un riassetto complessivo delle dinamiche occupazionali, dove l'IA svolgerà un ruolo complementare rispetto alle capacità umane. Ho potuto sperimentare in prima persona un esempio di tale dinamica durante il mio TPV, svolto in Adecco, in cui ho avuto l'occasione di utilizzare un nuovo strumento basato sull'intelligenza artificiale generativa e presentato di seguito.

3.1 Lo strumento

In Adecco Italia lo strumento di ultima generazione, sviluppato dal team AI & Data Science, basato sull'intelligenza artificiale generativa è chiamato GPT-Matching. GPT è l'acronimo di *Generative Pre-trained Transformer* (Trasformatore Generativo Pre-Addestrato). Il modello GPT si fonda su un'architettura di rete neurale artificiale nota come Transformer, da cui deriva la "T" nell'acronimo. Questa architettura si compone di molteplici strati di neuroni artificiali tutti connessi tra di loro in un'unica rete e progettati per elaborare sequenze linguistiche in modo efficiente e modulabile. Il modello viene sviluppato attraverso una fase di pre-addestramento in cui è esposto a una quantità estremamente ampia e diversificata di testi. Grazie a tale addestramento su larga scala, il modello è in grado di apprendere le regolarità statistiche sottese al linguaggio e di generare testo in modo autonomo, selezionando progressivamente le parole più appropriate per costruire frasi coerenti e contestualmente rilevanti, simulando il comportamento linguistico umano (Brown et al., 2020). In pratica, a partire da un input testuale fornito dall'utente, il modello produce una continuazione plausibile, mantenendo coerenza e fluidità discorsiva.

Per quanto riguarda lo strumento GPT-Matching l'obiettivo è quello di ricercare all'interno della banca dati di Adecco, in cui sono presenti migliaia di curricula, il profilo più adatto alla posizione lavorativa richiesta. Il sistema si basa sull'analisi automatizzata delle informazioni contenute nei curricula e nelle schede compilate dagli utenti durante la registrazione al sito di Adecco ed è in grado di supportare in modo innovativo e intelligente le attività di ricerca di personale. Lo strumento presenta due funzionalità

principali: Talent Placer e Talent Finder. Il Talent Placer consente di associare i candidati alle posizioni lavorative più coerenti con il loro profilo, mentre il Talent Finder permette di individuare i candidati con le competenze più in linea alle posizioni aperte.

In entrambe le modalità è possibile inserire diversi filtri personalizzabili in modo tale da focalizzare l'analisi solamente sugli elementi di interesse. Dopo qualche secondo di calcolo lo strumento restituisce una lista dei profili più in linea classificati in base al grado di similitudine e alle attività recenti, cioè, compariranno prima i candidati che hanno aggiornato da poco il loro profilo o quelli che hanno ricevuto recentemente una valutazione da qualche selezionatore. Questa elaborazione permette di generare un pool di candidati validi e al tempo stesso attivi nel mercato del lavoro.

Il sistema è un potenziamento della più classica ricerca semantica perché non individua solamente le parole chiave utilizzate come filtro, ma sfrutta il deep learning per riportare tra i risultati anche profili, senza le parole ricercate, che possono essere collegati in maniera logica al ruolo desiderato. Ciò permette di migliorare l'elaborazione e soprattutto di ottenere una rosa di candidati maggiore.

Un caso concreto di applicazione di GPT-Matching che ho potuto sperimentare in prima persona ha riguardato una ricerca che stavo seguendo per una falegnameria storica che, visto il pensionamento a breve di una figura senior, aveva necessità di assumere un falegname esperto.

Dopo una prima fase di analisi del mercato e del contesto aziendale ho iniziato a vagliare i canali di reclutamento interni di Adecco utilizzando come filtri le parole “falegname” o “legno” ma senza ottenere risultati in linea con i requisiti della posizione. Ho scelto quindi di passare a GPT-Matching e utilizzando le medesime parole chiave sono riuscito a trovare un profilo valido che, dopo aver superato la selezione, è stato assunto dall'azienda. Lo strumento in questo caso ha dimostrato tutte le sue potenzialità perché nel CV della persona era riportato solamente il titolo di “operaio” e l'IA, analizzando il settore dell'azienda in cui era assunto, è riuscita a capire che il candidato lavorava come operaio in un'impresa che produce

arredamenti in legno. Come si evince da questo caso l'IA ha permesso di migliorare la ricerca semantica approfondendo la logica dei vari termini e generando possibilità nuove che altrimenti sarebbero andate perdute.

Lo strumento è stato implementato a fine 2024 ed è ancora in fase di miglioramento perché necessita di essere allenato e corretto attraverso l'utilizzo professionale da parte dei recruiter, ma già negli ultimi mesi sono stati fatti enormi progressi, migliorando la user experience e soprattutto l'efficacia. GPT Matching rappresenta una svolta assoluta nel nostro Paese e l'intento del management di Adecco è quello di continuare a investire nelle nuove tecnologie basate sull'IA per rimanere leader del settore.

3.2 Implicazioni pratiche

Tra i principali vantaggi offerti dallo strumento si possono individuare tre aspetti fondamentali che ne testimoniano l'efficacia e l'utilità pratica nell'ambito del processo di selezione del personale.

Il primo è il risparmio in termini di tempo, poiché l'introduzione di un sistema automatizzato per il matching tra candidati e le JD permette di ridurre in maniera significativa la durata complessiva del processo di selezione. L'automazione in questo caso consiste nell'eseguire confronti mirati e istantanei tra i curricula disponibili e i criteri prestabiliti, eliminando o minimizzando le fasi manuali che risultano spesso laboriose e dispendiose in termini di tempo e risorse.

Il secondo vantaggio è la maggiore accuratezza nella selezione. Il sistema, infatti, è progettato per analizzare in modo diretto e strutturato le informazioni contenute nel curriculum vitae, restituendo risultati con un elevato grado di pertinenza rispetto ai parametri di ricerca definiti. Tale approccio consente di migliorare sensibilmente la qualità della selezione rispetto alle metodologie tradizionali, che non sempre garantiscono una corrispondenza ottimale tra domanda e offerta. L'accuratezza nella fase di identificazione dei profili risulta quindi potenziata, contribuendo a una selezione più coerente e mirata.

Un ulteriore punto di forza dello strumento è rappresentato dalla sua facilità d'uso. Ciò consente anche agli utenti con competenze tecniche limitate di utilizzare agevolmente lo strumento, senza la necessità di una conoscenza approfondita delle tecnologie sottostanti. L'esperienza d'uso si configura, quindi, come accessibile e immediata, fattori che contribuiscono a una più ampia diffusione e adozione.

Trattando, invece, dei limiti dello strumento una prima critica da affrontare è legata alla schematicità degli algoritmi, che ovviamente, rispetto alla ratio umana, ragionano in maniera meccanica. L'IA, infatti, può generare risultati errati o estrapolati in modo non preciso. I moderni algoritmi, però, sono molto più potenti rispetto al passato e l'intelligenza artificiale, soprattutto quella generativa, permette di essere meno schematici e deterministici rispetto al passato. Se prima, infatti, un candidato veniva selezionato solo se il suo profilo coincideva perfettamente con quello richiesto, ora gli algoritmi sono in grado di proporre anche posizioni affini. C'è da aggiungere, inoltre, che con una formazione adeguata, i recruiter hanno a disposizione uno strumento molto più efficace ed evoluto per fare matching fra le richieste delle aziende e i profili dei candidati. Il risultato di tutto ciò è che le possibilità di match sono più elevate e, di conseguenza, crescono anche le opportunità professionali e di carriera per i candidati. L'IA in questa applicazione si configura come un catalizzatore per lo sviluppo di nuove opportunità e prospettive.

Una seconda critica mossa agli strumenti basati sull'IA è quella di non garantire con certezza l'oggettività, ovvero presentare bias e pregiudizi nella valutazione, come emerso nello studio di Bogen affrontato nel capitolo precedente (Bogen, 2019). Pur non essendovi ancora statistiche dettagliate riguardo alla validità e all'attendibilità di GPT-Matching c'è da sottolineare come lo strumento sia molto democratico. Se l'algoritmo riconosce, ad esempio, che la persona ha esperienza come barista ma ha anche svolto un percorso di studi differente, considera entrambe le strade ed è in grado di associare il profilo sia a posizioni legate alla sua formazione scolastica che alle sue esperienze lavorative. Ciò dimostra come l'intelligenza artificiale nelle pratiche di reclutamento e selezione possa essere un valido strumento da affiancare al recruiter.

Tutto questo dimostra gli enormi benefici che gli strumenti basati sull'IA possono portare nell'ambito HR, ma risulta pur sempre necessario tenere in considerazione gli aspetti etici che sono stati trattati nei capitoli precedenti. L'auspicio è che la ricerca scientifica permetta di far luce su molti aspetti che ancora

non sono stati analizzati, al fine di migliorare tali strumenti per tutti gli stakeholder e soprattutto per portare dei cambiamenti in un mondo del lavoro in crisi che si trova a dover fare i conti con le sfide della modernità e con le nuove frontiere di un mondo iperconnesso.

3.3 Prospettive future

Alla luce del crescente impiego dell'intelligenza artificiale nei processi di selezione del personale è necessario interrogarsi se la componente umana sia destinata, nel tempo, a essere sostituita dalle tecnologie automatizzate. Tuttavia, la prospettiva che emerge da molteplici contributi nel campo delle risorse umane suggerisce una visione ben diversa. Nonostante l'efficacia e l'efficienza dimostrate dall'IA in alcune fasi del processo selettivo, come la scrematura iniziale dei curricula o il matching algoritmico tra profilo e offerta, la componente umana continua a rivestire un ruolo centrale e insostituibile, soprattutto in quei contesti in cui è necessario valutare aspetti complessi e profondamente soggettivi, quali la motivazione intrinseca del candidato, le sue aspirazioni professionali e la sua compatibilità con i valori e la cultura organizzativa dell'azienda.

Se ipotizzassimo di affidare completamente all'intelligenza artificiale la gestione del processo di reclutamento e selezione, sia dal lato del recruiter che da quello dei candidati, otterremo probabilmente un abbinamento perfetto sul piano formale tra il candidato e la posizione. Tuttavia, c'è il rischio concreto che il profilo selezionato corrisponda a un candidato ideale e inesistente. Questo paradosso mette in luce una verità fondamentale: la selezione del personale non può essere ridotta a un mero esercizio algoritmico, ma necessita di un esame umano che consenta di cogliere le sfumature e gli aspetti non codificabili.

Il ruolo dei selezionatori rimane quindi imprescindibile per valutare, con competenza e sensibilità, se una persona sia realmente idonea a ricoprire una determinata posizione e, soprattutto, se sia motivata ad

accettare e mantenere quel ruolo nel tempo. Tale funzione diventa ancora più rilevante nei casi in cui i candidati presentano profili caratterizzati da una minore componente tecnica e da un maggiore peso delle qualità relazionali o comportamentali. Al tempo stesso, non si può negare che l'intelligenza artificiale rappresenta un'opportunità significativa, capace di offrire strumenti sempre più avanzati a supporto dell'attività di selezione. La sfida per il futuro sarà dunque quella di integrare in modo sinergico l'elemento tecnologico con quello umano, al fine di costruire processi di selezione più efficaci, etici e centrati sulla persona. Nessuna delle due componenti è destinata a soppiantare l'altra, ma dalla loro combinazione potranno nascere sempre più sviluppi positivi per il mondo del lavoro.

La letteratura esistente, a riguardo, presenta diverse prospettive per mitigare i rischi etici emergenti nel contesto del reclutamento e che sono state raccolte nello studio di Hunkenschroer & Luetge (Hunkenschroer & Luetge, 2022). Il primo aspetto chiave da considerare è la regolamentazione normativa, ovvero è necessario che vi siano precise regole e indicazioni per lo sviluppo e l'utilizzo di strumenti basati sull'IA. Un secondo aspetto riguarda gli standard organizzativi, cioè le aziende dovrebbero fornire in modo proattivo ed esplicito informazioni significative sul processo decisionale di assunzione, comprese informazioni sulle tecniche algoritmiche e sui set di dati utilizzati, per garantire la trasparenza e nel rispetto delle leggi sulla privacy. Oltre agli approcci a livello governativo e organizzativo, la letteratura identificata anche i metodi tecnici per garantire l'applicazione etica degli strumenti di intelligenza artificiale nella selezione. È necessario, infatti, che vi sia competenza in materia di dati da parte dei programmatori e la progettazione dello strumento deve includere tecniche di mitigazione dei pregiudizi. Un ulteriore elemento è la consapevolezza, poiché è fondamentale che le aziende investano non solo nell'intelligenza artificiale, ma anche in persone consapevoli sia delle opportunità che dei rischi associati alle pratiche di recruiting basate sull'IA.

Nel dibattito attuale sulla trasformazione dei processi di selezione una questione emergente è quella che

riguarda gli elementi soggettivi e su come possano essere esplicitati nel curriculum vitae. Tra questi vi sono le ambizioni personali, le motivazioni ma anche le aspirazioni e i sogni professionali. Il curriculum tradizionalmente è stato concepito come un documento statico e descrittivo, ottimo per sintetizzare le competenze, le esperienze pregresse e i titoli di studio di un candidato. Tuttavia, nel contesto contemporaneo, sempre più dinamico e orientato alla personalizzazione, si avverte la necessità di integrare in esso anche dimensioni più profonde e individualizzate, capaci di restituire una visione più completa della persona.

In tal senso, alcune realtà del settore, come il gruppo Adecco, stanno investendo attivamente nella sperimentazione di nuovi strumenti e approcci, con l'obiettivo di superare i limiti del curriculum tradizionale. L'obiettivo dichiarato di tali sperimentazioni è quello di offrire un'esperienza più coinvolgente e significativa ai candidati, soprattutto ai più giovani che si affacciano al mondo del lavoro e che, spesso, non possiedono ancora una chiara consapevolezza delle proprie preferenze professionali.

In questa prospettiva, il ruolo degli psicologi del lavoro si configura come sempre più proattivo: non è più la persona a dover dichiarare a priori quale tipo di posizione desidera, ma è il sistema stesso che grazie all'interazione guidata e all'expertise dei professionisti del settore deve aiutare l'individuo a esplorare le proprie aspirazioni e a costruire un percorso lavorativo personalizzato e sostenibile nel tempo. Si tratta di un cambiamento di paradigma che, se implementato efficacemente, potrebbe rendere il curriculum vitae non solo uno strumento di sintesi delle esperienze passate, ma anche una rappresentazione più autentica e prospettica del potenziale futuro di ciascun individuo.

Conclusioni

In questo elaborato è stata analizzata l'evoluzione delle pratiche di ricerca e selezione del personale alla luce dello sviluppo e dell'integrazione delle nuove tecnologie basate sull'intelligenza artificiale, con particolare attenzione alle implicazioni organizzative e soprattutto a quelle etiche. Dalle analisi svolte è possibile confermare che l'IA sta trasformando in modo profondo e duraturo il modo in cui le organizzazioni identificano, valutano e selezionano i candidati, offrendo nuove possibilità ma anche nuove responsabilità.

Come affrontato nel capitolo 2, l'intelligenza artificiale sta assumendo un ruolo sempre più centrale nell'ambito delle risorse umane, soprattutto per la sua capacità di rendere i processi gestionali più efficienti e precisi. Nell'ambito della selezione del personale questo sta generando, oltre a un significativo risparmio di tempo e risorse, anche una riduzione dei bias cognitivi che, purtroppo, continuano a influenzare negativamente i processi decisionali umani.

L'IA, inoltre, offre nuove modalità di valutazione dei candidati che vanno oltre il semplice curriculum vitae poiché attraverso strumenti come gli assessment automatizzati, le video-interviste analizzate con tecniche di riconoscimento del linguaggio e le simulazioni comportamentali è possibile ottenere una comprensione più completa delle soft skill e del potenziale professionale di ciascun individuo. In questo modo, la selezione del personale si sposta da una visione statica del profilo a una più dinamica e predittiva, orientata al futuro.

L'utilizzo dell'intelligenza artificiale nella selezione, come evidenziato nel capitolo 2, non è esente da

criticità e richiede l'adozione di solidi principi etici. L'automazione delle decisioni, infatti, solleva importanti questioni legate alla trasparenza degli algoritmi, alla tutela della privacy e, soprattutto, al rischio di discriminazioni o bias che possono emergere nella valutazione. Per questo motivo il ruolo dell'intelligenza umana rimane centrale, non solo come supervisore, ma anche come guida etica. I professionisti HR, quindi, devono essere formati per comprendere al meglio il funzionamento dei nuovi strumenti, valutandone l'affidabilità e garantendo che le tecnologie siano utilizzate nel rispetto dei diritti delle persone.

È fondamentale, inoltre, che l'adozione dell'IA venga inserita in una strategia aziendale più ampia, che non riguardi solo la selezione e che tenga conto della cultura organizzativa, degli obiettivi di inclusione e diversity e della sostenibilità nel lungo termine. Le aziende che sapranno integrare l'IA in modo etico e strategico potranno non solo migliorare la qualità dei propri talenti, ma anche rafforzare la struttura aziendale e migliorare il benessere organizzativo.

Da un punto di vista sociale, l'intelligenza artificiale ha l'enorme potenziale di diventare uno strumento per democratizzare l'accesso alle opportunità lavorative, rendendo i processi di selezione più meritocratici e trasparenti. Le piattaforme automatizzate, infatti, possono offrire pari opportunità di visibilità e valutazione, eliminando bias e rendendo più oggettivo il processo.

In conclusione, questa rivoluzione nel mercato del lavoro non deve essere intesa come una semplice sostituzione dell'attività umana, ma come un supporto avanzato alle decisioni, capace di generare nuove possibilità di conoscenza e previsione. Il futuro della selezione del personale non sarà segnato dalla contrapposizione tra uomo e macchina, ma dalla capacità di far interagire in modo virtuoso l'intelligenza umana e quella artificiale. Per andare in questa direzione diventa dunque essenziale che le università, le aziende e le istituzioni collaborino attivamente per definire standard comuni, normative trasparenti e percorsi formativi adeguati. Solo così l'intelligenza artificiale potrà diventare un vero strumento di

progresso, anziché un fattore di esclusione.

Concludendo, il valore dell'intelligenza artificiale nella selezione del personale sta nella sua capacità di potenziare la qualità decisionale, favorendo processi più rapidi, inclusivi e orientati al futuro. Tuttavia, perché ciò avvenga in modo sostenibile, è necessario un approccio integrato, che combini l'innovazione tecnologica con l'etica professionale, la gestione organizzativa e il rispetto della dignità di ogni candidato. Solo così l'IA potrà contribuire a costruire un mondo del lavoro più equo, efficiente e umano.

Bibliografia

Adecco Group. (2024, 5 aprile). Leading through the Great Disruption 2024 [Comunicato stampa].

Adecco Group. <https://www.adeccogroup.com/our-group/media/press-releases/leading-through-the-great-disruption-2024>

Association of Executive Search and Leadership Consultants. (n.d.). Code of professional conduct.

AESC. Retrieved from <https://www.aesc.org>

Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülsheger, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(3), 291–304. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x>

Association of Executive Search and Leadership Consultants. (n.d.). Code of Professional Conduct.

AESC. <https://www.aesc.org/profession/professional-code>

Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.

Braun, M. T., & Kuljanin, G. (2015). Big data and the challenge of construct validity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(4), 521–527. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.77>

- Breaugh, J. A. (2017). The contribution of job analysis to recruitment. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 12–28). Wiley Blackwell.
<https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch2>
- Brown, T. B., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Kaplan, J., Dhariwal, P., ... & Amodei, D. (2020). Language models are few-shot learners. In *Advances in Neural Information Processing Systems*, 33, 1877–1901. <https://proceedings.neurips.cc/paper/2020/file/1457c0d6bfcb4967418bfb8ac142f64a-Paper.pdf>
- Campion, M. A., & Campion, E. D. (2023). Machine learning applications to personnel selection: Current illustrations, lessons learned, and future research. *Personnel Psychology*, 76(4), 993–1009.
<https://doi.org/10.1111/peps.12621>
- Campion, E. D., & Campion, M. A. (2024). Impact of machine learning on personnel selection. *Organizational Dynamics*, 53(1), Article 101035. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101035>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied psychology in talent management* (8th ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506375953.n14>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.

Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2010). *Human resource selection* (7th ed.). Cengage Learning.

Georgiou, K., Gouras, A. Nikolaou, I. (2019) Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International Journal of Selection and Assessment* 27(4).
<https://doi.org/10.1111/jjsa.12240>

Greenberg, J. and Colquitt, J.A. (Eds.) (2013) *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Press.

Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639–683.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>

Hernandez, I., & Nie, W. (2022). The AI-IP: Minimizing the guesswork of personality scale item development through artificial intelligence. Advance online publication. *Personnel Psychology*,
<https://doi.org/10.1111/peps.12543>

Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of ai-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>

Kassir, S., Baker, L., Dolphin, J., & Polli, F. (2023). AI for hiring in context: A perspective on overcoming the unique challenges of employment research to mitigate disparate impact. *AI and Ethics*, 4, 1–24. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00276-z>

Kaufman, B. E. (2015). The evolving concept of strategic HRM. *Human Resource Management Review*, 25(4), 225–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>

Kindly. (2024). Recruitment chatbot for Adecco. Retrieved from <https://www.kindly.ai/case-study/recruitment-chatbot-adecco>

Koenig, N., Tonidandel, S., Thompson, I., Albritton, B., Koohifar, F., Yankov, G., Speer, A., Hardy iii, J. H., Gibson, C., Frost, C., Liu, M., McNeney, D., Capman, J., Lowery, S., Kitching, M., Nimbkar, A., Boyce, A., Sun, T., . . . Newton, C. (2023). Improving measurement and prediction in personnel selection through the application of machine learning. *Personnel Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/peps.12608>

Lee, Y.-t., Stettler, A., & Antonakis, J. (2011). Incremental validity and indirect effect of ethical development on work performance. *Personality and Individual Differences*, 50(7), 1110–1115. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.01.036>

Martín-Hernández, P. (2023). Artificial intelligence: The present and future of human resources recruitment and selection processes. *Engineering Proceedings*, 56(1), 188. <https://doi.org/10.3390/ASEC2023-15521>

McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., Lievens, F., Kung, M.-C., Sinar, E. F., & Campion, M. A. (2013). Do candidate reactions relate to job performance or affect criterion-related validity? A multistudy investigation of relations among reactions, selection test scores, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 701–719. <https://doi.org/10.1037/a0034089>

McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (2006). A proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence. *AI Magazine*, 27(4), 12–14. <https://doi.org/10.1609/aimag.v27i4.1904>

McCormick, E. J., Jeanneret, P. R., & Mecham, R. C. (1972). Position Analysis Questionnaire (PAQ) [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t10093-000>

McKinsey & Company. (2024). The state of AI in 2024: Generative AI's breakout year. <https://www.mckinsey.com>

Osservatorio Artificial Intelligence. (2024). Il mercato dell'AI in Italia: crescita e prospettive future. Politecnico di Milano. <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori/Intelligenza-Artificiale>

Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., & Fleishman, E. A. (Eds.). (1999). An occupational information system for the 21st century: The development of O*NET. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10313-000>

Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2017). Global recruiting. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 29–52). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch3>

Santos, N. R. d., Pais, L., Cabo-Leitão, C., & Passmore, J. (2017). Ethics in recruitment and selection. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 91–112). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch6>

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>

Singh, P., & Finn, D. (2003). The effects of information technology on recruitment. *Journal of Labor Research*, 24, 395–408. <https://doi.org/10.1007/s12122-003-1003-4>

Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315668611>

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>

Tarique, I., Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2022). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises* (6th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429441462>

Tippins, N. T., Oswald, F. L., & McPhail, S. M. (2021). Scientific, Legal, and Ethical Concerns About AI-Based Personnel Selection Tools: A Call to Action. *Personnel Assessment and Decisions: Number 7, Iss. 2, Article 1*. <https://doi.org/10.25035/pad.2021.02.001>

Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Garcia, A. M. (2017). Applicant reactions to hiring procedures. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 53–70). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch4>

Unioncamere. (2024). *Excelsior – Il bollettino del mercato del lavoro*. <https://www.unioncamere.gov.it>

Van den Brink, M., Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). Transparency in academic recruitment: A problematic tool for gender equality? *Organization Studies*, 31(12), 1–25.
<https://doi.org/10.1177/0170840610380812>