



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"RECLUTAMENTO E SELEZIONE: L'IMPATTO DELLA TECNOLOGIA"**

**RELATORE:**

**CH.MA PROF.SSA Martina Gianecchini**

**LAUREANDA: Isabella Lucchiari**

**MATRICOLA: 1166984**

**ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020**



## INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 - PROCESSO TRADIZIONALE DI RECLUTAMENTO E SELEZIONE	1
1.1 Reclutamento del personale: concetto e obiettivi	1
1.1.1 Processo di reclutamento	3
1.1.2 Strumenti e rischi	4
1.2 Selezione del personale: concetto e obiettivi	5
1.2.1 Processo di selezione	5
1.2.2 Strumenti e rischi	6
CAPITOLO 2 - LA TECNOLOGIA NEI PROCESSI DI RECLUTAMENTO E SELEZIONE	9
2.1 L'Intelligenza Artificiale nel reclutamento del personale: piattaforme	9
2.1.1 HireVue tra vantaggi e scetticismo	10
2.1.2 Flexa e il recruiting online	11
2.2 L'Intelligenza Artificiale nella selezione del personale: come avviene	12
2.3 Imprese che sfruttano l'innovazione: Hilton e Unilever	13
CAPITOLO 3 - PERICOLI NELL'UTILIZZO DI BIG DATA E ALGORITMI	15
3.1 Le direttive europee in materia di privacy e discriminazioni: GDPR 2016/679	15
3.2 Rischio occupazionale	17
CONCLUSIONI	18
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	19

## **INTRODUZIONE**

Ho scelto di affrontare questo tema perché penso che sia importante conoscere le modalità attraverso cui ci si può relazionare al mondo del lavoro, con i suoi limiti e le sue potenzialità.

Questo documento ha come obiettivo l'analisi dell'evoluzione della tecnologia in ambito di reclutamento e selezione, ferma restando la premessa secondo cui non c'è cambiamento senza prima un sistema di regole e procedure da analizzare. È infatti noto come le attività di reclutamento e selezione siano parte integrante del ciclo di valore delle Risorse Umane, che comprende: persone, relazioni, prestazioni e valorizzazione. L'obiettivo è quindi capire come questa funzione aziendale possa integrare questi elementi in un processo fluido e coerente a vantaggio dell'intera organizzazione.

A questo proposito, ho deciso di suddividere il testo in tre capitoli che possano mostrare in tutte le sue sfaccettature il processo di reclutamento e selezione, ivi compresi i rischi e i vantaggi connessi dei vari metodi applicabili.

Il primo capitolo tenta di spiegare le caratteristiche e i punti di forza di un metodo tradizionale, basato su anni di esecuzione e continue prove di successo.

Il secondo capitolo si spinge oltre, analizzando le potenzialità di un sistema innovativo che utilizza l'Intelligenza Artificiale come strumento di ricerca del personale.

L'elaborato si conclude con l'analisi di casi aziendali di attuazione del sistema innovativo e con la valutazione dei rischi/fattibilità connessi. L'obiettivo dell'ultima parte del testo è quello di offrire un punto di riflessione che consenta di capire se, e fino a che punto, la tecnologia possa sostituire l'uomo in un processo tanto delicato come la selezione del personale.

Il reclutamento e la selezione del personale sono due delle attività di cui si occupa il responsabile della Gestione delle Risorse Umane. Entrambe le attività sono inserite in un processo continuo e coerente che parte dalla definizione del profilo cercato, passa attraverso il reclutamento e la selezione, e termina nell'inserimento in azienda dei candidati che presentano le caratteristiche ricercate. Occorre quindi precisare che non c'è una fase più importante o una fase più complessa delle altre, in quanto il successo della procedura richiede la massima efficienza di ogni singola attività.

## CAPITOLO 1 - PROCESSO TRADIZIONALE DI RECLUTAMENTO E SELEZIONE

### 1.1 Reclutamento del personale: concetto e obiettivi

Per reclutamento si intende la definizione del bacino di reclutamento di un'organizzazione, ovvero dove e secondo quali criteri andare a ricercare il personale da inserire in azienda. L'efficienza di questa attività è molto importante poiché permette di aumentare la probabilità di inserire nel proprio organico individui che rispondano alle esigenze organizzative e strategiche in tempi rapidi. Questo processo però è particolarmente complesso in quanto presenta dei rischi ma, soprattutto, è soggetto a forti mutamenti di natura tecnologica legati alle innovazioni metodologiche di svolgimento. Prima di poter analizzare i cambiamenti attuali e potenziali attinenti al reclutamento occorre però conoscere gli elementi chiave in materia.

Il reclutamento ha molte modalità di attuazione, ognuno dei quali deve risultare però coerente rispetto agli obiettivi che l'organizzazione si pone al momento della ricerca. L'obiettivo principale di un'impresa si evince nella creazione del valore e del vantaggio competitivo per l'organizzazione nel suo mercato di riferimento. È infatti fondamentale che i *recruiter* lavorino costantemente per attrarre e competere al fine di ottenere i migliori *performers* sul mercato (Arthur, 2006, p. 8). Ma, oltre all'obiettivo generale che accomuna tutte le funzioni di un'impresa, ci sono obiettivi specifici appartenenti ad ognuna di queste funzioni; con riferimento all'attività di reclutamento il fine ultimo è ottenere l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro sulla base dei criteri di selezione imposti internamente, e stimolare l'interesse e la motivazione dei potenziali candidati. L'incontro tra queste due variabili è fondamentale ma non è esaustivo in quanto l'attività esige la continua e costante valutazione dei criteri utilizzati e dei rispettivi risultati. Questa precisazione è fondamentale per comprendere quanto la *vision* di lungo periodo di un'impresa sia soggetta a continua evoluzione in termini di contesto di riferimento, evoluzione che necessita continui aggiornamenti degli obiettivi di breve periodo, anche in virtù di innovazioni tecnologiche che rendono obsoleti i criteri precedenti. Ad avvalorare questa evidenza, le imprese sono tenute a verificare i propri obiettivi di efficienza, in termini di costi ma anche in termini di tempo, oltre che di efficienza in termini di effettive assunzioni. Colmare un posto vacante o una posizione appena creata pone numerose sfide, ma tutto si riduce a questo: dove puoi trovare candidati qualificati nel minor tempo possibile e per la minima somma di denaro? (Arthur, 2006, p. 22). La verifica degli obiettivi si può ottenere attraverso strumenti analitici di calcolo, ma anche attraverso la produttività e le competenze che poi effettivamente si riscontrano nel lavoratore assunto durante la sua vita lavorativa in azienda. Ogni metodo presenta vantaggi e svantaggi, ragion per cui in un'impresa ogni attività, compreso il reclutamento, mira ad utilizzare un'integrazione degli strumenti a disposizione, per poter

cogliere la massima efficienza dal processo. Il processo, per definirsi tale, richiede un elenco di fasi da sfruttare come punti di riferimento per improntare l'attività.

### **1.1.1 Processo di reclutamento**

Un primo passaggio fondamentale per poter svolgere un buon processo di reclutamento riguarda la conoscenza del mercato del lavoro, il quale spesso volte è poco trasparente e impone costi di ricerca delle informazioni non indifferenti. L'impresa a tal proposito utilizza il cosiddetto "sistema informativo personale", strumento interno utile per la raccolta di dati personali, professionali, comportamentali da poter trasformare in indici di *turnover*, assenteismo piuttosto che produttività, necessari per conoscere il reale fabbisogno di personale. Il reclutamento, così come ogni fase del processo, necessitano infatti di risorse da poter investire; queste risorse vanno determinate attraverso delle stime di fabbisogno e di disponibilità, sfruttate dall'organizzazione per capire come strutturare il *budget* del personale. Si passa poi alla fase di previsione delle esigenze in termini di personale sulla base della strategia e degli obiettivi fissati dall'impresa. Il sistema organizzato nei minimi dettagli permette di affrontare con maggiore controllo l'attività di reclutamento e garantisce inoltre la possibilità di monitorare continuamente il successo di tale processo anche in virtù di un riallineamento delle risorse da impiegare. Gli elementi da considerare sono molteplici, dalle risorse da impiegare nel processo alle caratteristiche del mercato di riferimento dell'organizzazione. È fondamentale infatti per un'impresa partire dal mercato interno per poter conoscere il mercato generale e da questo servirsi di una più piccola porzione di esso, detta mercato di riferimento, verso la quale focalizzare le proprie energie. Alla luce di questo si può quindi affermare che tre siano i mercati importanti da analizzare in tutte le loro variabili: mercato generale, mercato di riferimento e mercato interno all'impresa. È noto infatti come le imprese si rivolgano non soltanto all'ambiente esterno ma anche al personale che già è incluso nell'organico, al fine di favorire *l'engagement* dei lavoratori e sfruttare le conoscenze che già possiede sugli individui, potendo così risparmiare in termini di tempi e costi di ricerca. I candidati sono talvolta reclutati con il passaparola, di solito attraverso dipendenti già inseriti nell'organizzazione (Cook, 2009, p. 3), proprio per queste ragioni è fondamentale cogliere ogni tipo di opportunità per sviluppare una positiva associazione impresa-offerta di lavoro da parte dei potenziali candidati. È importante però considerare non soltanto mercato interno e mercato esterno nella loro accezione più generale, ma anche le categorie che appartengono al cosiddetto "collocamento obbligatorio". Lo scopo è evitare situazioni discriminatorie che possono ledere al contempo impresa e individui. L'attività delle Risorse Umane si pone quindi orizzonti non indifferenti, che devono considerare vincoli legali, evoluzioni tecnologiche e personalità degli individui coinvolti.

### **1.1.2 Strumenti e rischi**

Il reclutamento può essere interno all'organizzazione ovvero può servirsi di personale già inserito in azienda (*job posting*), in alternativa può rivolgersi al mercato esterno (autocandidature). Reclutare all'interno presenta molti vantaggi come il risparmio di costi di selezione piuttosto che una maggiore stabilità dei rapporti. Non bisogna poi sottovalutare la relazione con i sindacati dei lavoratori e la possibilità di un avanzamento di carriera per il personale: tutte opzioni che gioverebbero ad una positiva percezione dell'impresa. Ma, allo stesso modo, presenta molti svantaggi dovuti alla mancanza di flessibilità e carenza di elementi che spingano verso una forma di innovazione, per non dimenticare la possibilità di conflittualità tra i lavoratori nel caso di mancata percezione di equità di trattamento. Al contrario, reclutare all'esterno presenta il vantaggio di poter creare maggior concorrenza tra i lavoratori e una miscelazione di competenze richieste minime a cui si aggiungono competenze nuove scoperte direttamente in fase di reclutamento. Lo svantaggio risiede però in un aumento dei costi in vari ambiti come la selezione, la formazione ma ancor prima per la raccolta delle informazioni.

A questo proposito, le tradizionali modalità attraverso cui si può effettuare reclutamento all'esterno sono:

- Autocandidature
- Passaparola
- Centri per l'impiego pubblici e privati
- Internet

Con riferimento a internet e ai nuovi canali digitali attraverso cui effettuare reclutamento, si può dire che stiano mettendo fortemente in crisi la procedura tradizionale in quanto abbattano con grande forza i costi e i tempi di ricerca. In particolare, la parte del leone la fanno i social network. Secondo il sondaggio di CareerBuilder, il 70% dei datori di lavoro usano i social per fare la prima selezione [...] una percentuale che era di appena l'11% nel 2006 (Costa & Gianecchini, 2019).

Il reclutamento però non è esente da rischi, i quali iniziano nel momento in cui alcune variabili sfuggono al controllo degli esperti delle risorse umane; basti pensare ai comportamenti opportunistici che possono verificarsi in alcuni soggetti in un momento successivo rispetto alla fase di reclutamento. Proprio per queste ragioni, il processo di assunzione prosegue nella fase di selezione del personale, attività volta a scoprire eventuali comportamenti opportunistici, o per meglio dire, a ridurre le asimmetrie informative che sono la causa di questi comportamenti.

## **1.2 Selezione del personale: concetto e obiettivi**

La selezione del personale è il processo di scelta, tra i candidati individuati in fase di

reclutamento, delle persone che meglio rispondono alle caratteristiche richieste dalla strategia aziendale (Costa & Gianecchini, 2019). Esistono diversi approcci alla selezione, ognuno dei quali va valutato in una logica di continuità rispetto alle analisi precedentemente svolte. Vale a dire che, se la fase di reclutamento viene concentrata su individui neolaureati, non si potrà pretendere che l'intervista risulti il metodo più efficiente per ottenere le informazioni necessarie. È importante, a questo proposito, selezionare uno strumento che possa essere sfruttato in tutte le sue potenzialità e che, soprattutto, possa concretamente risolvere il problema di ricerca in tutti i suoi punti di maggior rilievo.

Secondo Cook (2009), il metodo prescelto dovrebbe essere:

- affidabile fornendo un resoconto coerente dei candidati;
- valido selezionando le richieste buone e scartando le altre;
- corretto rispetto alla legislazione sulle pari opportunità;
- accettabile per l'organizzazione;
- efficiente in termini di costi dell'organizzazione;
- facile da usare per adattarsi comodamente al processo di selezione.

Effettuare una selezione del personale poco attenta, e senza un focus mirato al risultato ricercato, pone l'impresa in una situazione di grave errore e inefficienza di sistema. Per evitare questi errori, l'organizzazione si deve porre come ulteriore obiettivo quello di ridurre le asimmetrie informative tra datore di lavoro e candidato al momento della selezione, missione non facile se si considerano ancora una volta i comportamenti opportunistici che possono verificarsi proprio in virtù di questo squilibrio di informazioni.

### **1.2.1 Processo di selezione**

Proprio per queste ragioni la selezione viene preceduta da una iniziale fase di *screening* in cui i responsabili HR attestano il possesso delle competenze di "soglia". Per competenze di soglia si intendono le competenze professionali minime richieste al candidato, senza le quali non si attiva la vera e propria selezione. Alcuni esempi di competenze appartenenti a questa categoria sono le variabili demografiche e di esperienza del soggetto valutato. La selezione successiva misura poi le competenze distintive ovvero le competenze che l'impresa reputa vincenti per creare valore aggiunto e ottenere così vantaggio competitivo nel proprio mercato. A prescindere dal tipo di contenuti ricercati dall'impresa, anche il candidato in sede di selezione ricerca informazioni importanti da parte del selezionatore. In sede di selezione è importante comunicare al candidato tutte le informazioni che sta cercando, a partire dalle condizioni di lavoro, forme assistenziali, benefit e opportunità di crescita e di carriera. L'obiettivo è stimolare l'interesse dell'individuo e questo interesse può diventare una forma di vantaggio per



l'organizzazione non solo nel rapporto con l'individuo stesso ma anche per una platea molto più ampia (Arthur, 2006, p. 83). Per platea più ampia si fa riferimento al coinvolgimento del soggetto in una rete sociale sviluppata, entro la quale il candidato esprime le proprie percezioni e opinioni riguardo l'impresa che lo ha selezionato e le modalità attraverso cui questo è avvenuto. È importante quindi che i responsabili Risorse Umane non abbiano solo il focus sulla selezione come momento a sé stante ma anzi, come trampolino di lancio anche per una maggiore diffusione della consapevolezza rispetto all'organizzazione e i suoi valori.

### **1.2.2 Strumenti e rischi**

Questo tipo di selezione può essere ottenuta attraverso modalità tradizionali come test, colloqui, *assessment center* oppure con modalità alternative e più recenti come l'utilizzo dell'intelligenza artificiale presente nei sistemi di analisi della mimica facciale. Lo strumento tradizionale più utilizzato è il colloquio, che può essere espresso in forma di intervista destrutturata, semi-strutturata oppure strutturata. Questa classificazione si basa sul fatto che il selezionatore configuri il colloquio come un dialogo aperto oppure utilizzi uno schema standard di domande (Trentini, 1995). I rischi connessi all'utilizzo di un'intervista libera sono molteplici, soprattutto in termini di discriminazioni. Per evitare questo genere di errori solitamente le imprese prediligono un'intervista strutturata, con un setacciamento delle domande importanti, da verificare con largo anticipo rispetto all'effettivo momento di incontro tra responsabile e candidato. Il setacciamento può richiedere molto tempo nei dipartimenti delle risorse umane, quindi qualsiasi modo di accelerarlo sarà molto prezioso, purché sia equo e preciso (Cook, 2009, p. 4).

Ma nel dettaglio, con riferimento al criterio della tipologia di domande effettuate dal selezionatore, l'intervista può essere:

- Comportamentale
- Situazionale

Inoltre, considerando la classificazione in base al numero di soggetti che interagiscono durante l'intervista, essa può essere:

- Panel
- Uno a uno
- In serie
- Di gruppo

L'intervista comportamentale si riferisce a momenti effettivamente reali della vita passata di un individuo, con lo scopo di capire in che modo il soggetto reagito in determinati contesti. Al contrario, l'intervista situazionale si pone come obiettivo quello di capire, in un'ipotetica

situazione futura, quali sarebbero i comportamenti privilegiati dal candidato. Questa classificazione però prescinde dal numero di soggetti inclusi in una selezione; l'intervista panel si pone come obiettivo l'interazione tra più soggetti nello stesso momento, a differenza dell'intervista uno a uno in cui il selezionatore concentra tutta la propria attenzione al singolo. L'intervista in serie si manifesta con una sequenza di interviste ottenute con selezionatori diversi. Lo scopo? Avere più opinioni che possano avvalorare la presenza o meno degli aspetti ricercati da un'impresa.

Al di là delle suddivisioni, due caratteristiche fondamentali che vengono analizzate in fase di selezione sono il comportamento non verbale e verbale del candidato. Rientrano nella prima categoria aspetti come la gestualità (movimenti delle mani e del capo), la postura e il contatto visivo. Il contatto verbale fa invece riferimento a fattori come lo stile di comunicazione (per esempio assertivo, condiscendente, direttivo), il tono della voce, la fluenza del discorso, la correttezza formale, l'appropriatezza dei contenuti del discorso, le inflessioni dialettali (Cortese & Del Carlo, 2008). Questa valutazione è molto importante in quanto “bisogna ricordare che l'attività avviene da entrambi i lati ovvero mentre il recruiter intervista i candidati per capire se siano adatti alla posizione, anche loro stanno cercando di capire se l'impresa è una scelta giusta. Proprio per questo le opinioni negative possono avvenire da entrambi i soggetti in fase di selezione e solitamente hanno un effetto duraturo nel tempo. Le cause possono essere le più varie come la mancanza di ascolto e di attenzione in fase di intervista, piuttosto che la disorganizzazione degli appuntamenti e quindi l'eventuale slittamento di questi senza necessario preavviso” (Arthur, 2006).

Come per il reclutamento, anche il processo di selezione è quindi sottoposto alla valutazione degli strumenti utilizzati, sulla base di validità (accuratezza), attendibilità (coerenza), sensibilità (capacità di far emergere le differenze tra i candidati) ed economicità (costi accettabili).

Scegliere la persona giusta da inserire nel proprio organigramma richiede la determinazione delle competenze richieste, non solo dal punto di vista tecnico e professionale, ma anche in termini comportamentali. Questa necessità di coniugare tutte e tre le esigenze non fa altro che confermare il rischio che corre l'impresa nel cercare di controllare variabili che non sempre mostrano l'effettiva realtà. La possibilità di compiere errori mostra quanto sia sottile la linea tra un lavoro svolto con accuratezza e successo rispetto ad un lavoro sommario che non considera tutti gli elementi.

Ci sono tre tipi di risultato nella fase di selezione:

- Selezione corretta
- Falso negativo
- Falso positivo

Il falso negativo si verifica quando l'impresa non assume un soggetto che però presenta le capacità ricercate ma non riconosciute dall'azienda. Al contrario, un falso positivo si verifica quando l'impresa assume un individuo che poi, nel corso del suo operato, rivela l'inadeguatezza al contesto lavorativo.

## CAPITOLO 2 - LA TECNOLOGIA NEI PROCESSI DI RECLUTAMENTO E SELEZIONE

### 2.1 L'Intelligenza Artificiale nel reclutamento del personale: piattaforme

Marco Somalvico, ingegnere italiano specializzato nell'intelligenza artificiale (AI), la definisce una disciplina appartenente all'informatica che studia i fondamenti teorici, le metodologie e le tecniche che consentono la progettazione di sistemi hardware e sistemi di programmi software capaci di fornire all'elaboratore elettronico prestazioni che, a un osservatore comune, sembrerebbero essere di pertinenza esclusiva dell'intelligenza umana.

L'intelligenza artificiale si può quindi ritenere uno strumento dalle mille e distinte applicazioni; il carattere che le accomuna è la sempre maggior tendenza alla somiglianza umana, in termini cognitivi e di azione. I campi di sperimentazione sono molteplici e in continua evoluzione, ancora non si è capito quali siano i limiti di una tecnologia che, in alcuni campi, ha già sostituito l'uomo nelle sue attività. In particolare, attività strettamente legate all'interazione umana e alla reciproca conoscenza attraverso lo studio di ogni aspetto dell'individuo, dalla mimica alla comunicazione verbale, possono essere sviluppate con la stessa efficacia da strumenti digitali? O, per meglio dire, quali sono le attività per cui il metodo innovativo non può essere parimenti efficace? (Arthur, 2006, p. 174). A questo proposito, sono numerosi gli scettici riguardo la capacità dell'uomo di utilizzare tale strumento in misura controllata e strettamente funzionale. Quello che è certo, è che l'evoluzione tecnologica è continua e sempre più accelerata, e che il limite più grande è mantenere la tecnologia al fianco dell'uomo e non davanti ad esso. L'intelligenza artificiale è oggi presente in tutti i campi possibili, dal campo tecnico-professionale agli oggetti domestici, basti pensare al termostato che regola autonomamente la temperatura, piuttosto che Alexa, il super progetto innovativo di Amazon che può sincronizzarsi con la casa e svolgere i più disparati ordini imposti da un individuo. Questo tipo di innovazione è stata sviluppata poi anche in campi come le Risorse Umane, in particolare in attività come il reclutamento e la selezione di personale (basti pensare a *Spotlights* di LinkedIn), con l'obiettivo di alleggerire l'operato umano e favorire un risparmio in termini di tempo e denaro nella ricerca e nell'inserimento di nuove unità all'interno dell'organizzazione.

Nello specifico, l'intelligenza artificiale viene utilizzata nel processo di reclutamento del personale attraverso la possibilità di usufruire di offerte di lavoro proposte via Internet (*job boards* piuttosto che *job aggregators*), le quali devono però essere conformi a determinati criteri, sia per tutelare il candidato che risponde all'offerta ma prima ancora per una validità legale del metodo applicato. L'obiettivo deve essere infatti quello di rendere trasparente, chiara e comprensibile l'offerta di lavoro, senza ledere la praticità di esecuzione del metodo. Per *job*

*boards* si intende un portale digitale in cui le imprese possono inserire offerte di lavoro, da non confondere con il *job aggregators* che invece sono siti che raccolgono una moltitudine di annunci, anche da siti diversi, compresi i *job boards*. Storicamente le *Job board* online nascono negli Stati Uniti nel 1992, quando Bill Warren lancia il servizio “Online Career Center”. Due anni dopo (1994) nacque quella che oggi è considerata la principale *Job board* mondiale, cioè Monster. Nello stesso anno venne fondato anche il suo diretto concorrente, Career Builder (Zucchetti Group, 2016).

Allo stesso modo, la selezione del personale attraverso l’intelligenza artificiale si concretizza attraverso algoritmi che riescono a studiare e analizzare la mimica facciale piuttosto che il tono della voce. Ma, se da un lato sono molti i vantaggi nell’utilizzo dell’AI, quali sono i punti di criticità? A questo proposito, osserviamo due applicativi che presentano numerosi vantaggi ma anche numerosi limiti in ambito di AI: *HireVue* e *Flexa*.

### **2.1.1 HireVue tra vantaggi e scetticismo**

Un’interessante fonte di riflessione, che aiuta a riconoscere importanti opportunità e considerevoli limiti delle nuove tecnologie è HireVue, piattaforma digitale ideata nel 2004 da uno studente di economia internazionale del Westminster College di Salt Lake City, Mark Newman. HireVue è una startup nata con l’obiettivo di effettuare interviste digitali e facilitare l’attività di *recruitment* dei responsabili delle Risorse Umane. La piattaforma è in grado di monitorare la scelta del linguaggio, i movimenti dell’occhio, la velocità di risposta e il livello di stress (Flores D'Arcais, 2019).

Ma sono molte le perplessità riguardo l’utilizzo di questi strumenti; in particolare, ci si chiede se sia corretto valutare gli individui solo sulla base alle variabili sopra descritte, e se un computer possa effettivamente dare un peso e un valore corretti alla mimica facciale dei candidati. A questo proposito, secondo Meredith Whittaker, illustre ricercatrice presso la *New York University*, co-fondatrice e condirettrice dell’*AI Now Institute* e organizzatore principale di *Google Walkouts*: «si è creata una tecnologia che pretende di distinguere un lavoratore produttivo e un lavoratore che non è in forma, solo in base ai loro movimenti del viso, al tono della voce, alle loro maniere. Questa è una licenza per discriminare, non è scienza, è pseudoscienza».

D’altro canto, non si può scindere dal successo che queste piattaforme stanno riscuotendo anche nelle attività quotidiane di selezione di aziende di rilievo nei rispettivi settori come Hilton e Unilever, le quali riscontrano un efficace successo nelle rispettive ricerche di personale. È infatti vero che i selezionatori e “cacciatori di teste” possono partecipare all’intervista digitale in qualsiasi momento, con qualsiasi fuso orario e in qualsiasi luogo, riducendo al minimo ogni

perdita di tempo e permettendo di selezionare un numero molto più grande di candidati (Flores D'Arcais, 2019). Con riferimento al risparmio di tempo infatti, ciò che piace a un computer può annoiare una persona (Arthur, 2006, p. 57), per questo l'era digitale permette di evitare il problema della ripartizione delle selezioni in momenti distinti delle giornate lavorative.

### 2.1.2 Flexa e il recruiting online

Un altro strumento di *recruiting* online è Flexa, piattaforma sviluppata da MIP Policlinico di Milano in associazione con Microsoft, con l'obiettivo di offrire un valido supporto alla selezione da parte delle imprese e, al contempo, fonte di supporto per i lavoratori che intendono migliorare le proprie abilità per presentarsi con successo nel mondo del lavoro.

La capillarità di interesse di Flexa spazia dalla valutazione di *hard* e *soft skill*, fino all'opportunità offerta ai lavoratori di seguire corsi e seguire canali social per la condivisione di esperienze e idee in merito al miglioramento personale. Flexa è un chiaro esempio di come l'utilizzo completo dei benefici offerti da un sistema applicativo possano permettere il costituirsi di vere e proprie comunità digitali in cui ottenere l'incontro tra domanda e offerta di mercato. Vale a dire che Internet funge oggi da vero e proprio veicolo di ricerca del personale, efficace e semplice da utilizzare.

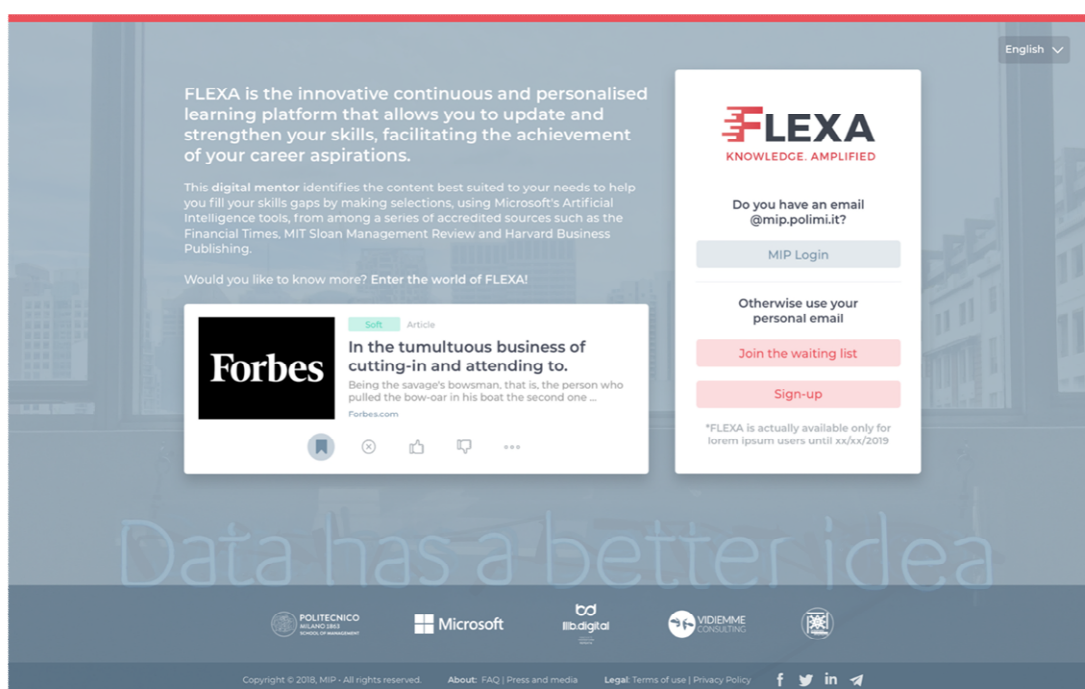


Figura 1: La landing page di Flexa

Non sono mancate però, neanche in questo caso, le criticità dell'utilizzo di un applicativo digitale nel processo di reclutamento e selezione. La tematica più delicata, che mette in luce un elemento che tende a limitare l'uso di questo applicativo, è la questione riguardante proprietà intellettuale e privacy. A questo proposito Federico Frattini, *Associate Dean* per la *Digital*

*Transformation* MIP Politecnico di Milano, ha sottolineato: «Come si può facilmente immaginare questa piattaforma genera e utilizza dati di natura sensibile. Nelle prime fasi di progettazione abbiamo interpretato la normativa in molto stretto e rigoroso e questo ha comportato notevoli complessità architettureali». Non è quindi chiaro il limite nell'utilizzo di questa tecnologia, quello che è certo è che la strada del miglioramento è ancora lunga.

## **2.2 L'Intelligenza Artificiale nella selezione del personale: come avviene**

Tra i metodi di selezione che sfruttano l'intelligenza artificiale ci sono i test di abilità mentale, i test sull'intelligenza emotiva e sociale, per non dimenticare l'utilizzo di *biodata* e grafologia. I test sull'intelligenza emotiva sono riconosciuti oggi come un valore aggiunto particolarmente richiesto, al punto da essere inseriti come elemento descrittivo nei curriculum personali. Come la definisce Cook (2009), è un'abilità vitale nel lavoro e che spesso manca a persone molto intelligenti. La capacità di capire se stessi e gli altri, e di essere sensibili dal punto di vista empatico, è infatti una caratteristica personale che può essere allenata ma che spesso manca a figure di rilievo dal punto di vista tecnico, ma meno dal punto di vista interpersonale. È importante precisare che nessuno degli strumenti sopracitati, se preso singolarmente, è sufficiente per selezionare correttamente un individuo; l'obiettivo però è capire quali sono le caratteristiche importanti da analizzare in sede di selezione del personale, e l'intelligenza mentale ed emotiva sono due di queste caratteristiche.

I *biodata* non sono altro che dati biografici; ciò significa che il responsabile, in sede di selezione, utilizza domande a risposta multipla per verificare alcune condizioni di vita reale del candidato, da esperienze lavorative a opinioni personali. Sorge spontaneo chiedersi, a questo punto della lettura, se ci sia una differenza tra *biodata* e test sulla personalità. La risposta arriva da Cook (2009) il quale sostiene che le domande sui biodati hanno maggiori probabilità di essere reali rispetto alle domande sulla personalità [...] inoltre, le domande sulla personalità sono formulate per suscitare una risposta rapida e senza pensare, al contrario dei biodati che vengono normalmente articolati in modo più complesso.

La grafologia invece è lo studio della calligrafia come rivelatrice di alcune caratteristiche e tratti della personalità umana. Primo fra tutti è però l'utilizzo di *electronic application*, la tecnologia che sfrutta la possibilità di effettuare interviste sfruttando i sistemi digitali: due esempi sono i software di riconoscimento vocale e le simulazioni al computer. Non possiamo poi dimenticare l'importanza dei *social media*, il cosiddetto Web 2.0. I *social media* infatti non sono altro che sistemi che permettono la connessione contemporanea di più soggetti, e la possibilità di visualizzare i contenuti inseriti da altri soggetti attraverso il rispettivo profilo personale: i più

importanti *social* oggi sono Facebook, Twitter e LinkedIn.



Figura 2: Recruitment attraverso i social media

Il vantaggio nell'utilizzo dei social risiede nella facilità con cui si può avere accesso alle informazioni, oltre che all'importanza di analizzare in che modo le persone si fanno conoscere nel mondo in cui interagiscono. Il vantaggio è accompagnato però anche da svantaggi infatti, sebbene le informazioni pubblicate su Internet siano generalmente considerate "pubbliche", molti sistemi giuridici vietano la consultazione di particolari tipi di informazioni da parte dei datori per prendere decisioni di assunzione (Landers & Schmidt, 2016, p. 6). Inoltre, non bisogna dimenticare che i social media contengono dati in continua evoluzione e quindi relativamente affidabili, soprattutto se per analizzarli vengono utilizzati software impostati per secondo precisi criteri di analisi: la tempestività è particolarmente importante quando si considera l'uso di big data (Cook, 2009). Non dimentichiamo poi l'impatto dell'utilizzo dei *social* nel rispetto dei limiti imposti dalla privacy. È infatti vero che i contenuti condivisi su una qualsiasi piattaforma come Facebook possano considerarsi pubblici e quindi di pubblico dominio e utilità ma, qual è il limite se questi dati vengono utilizzati per scartare un individuo durante la fase di selezione del personale?

### 2.3 Imprese che sfruttano l'innovazione: Hilton e Unilever

Sono molteplici le imprese che sfruttano la tecnologia nel processo di reclutamento e selezione del personale; basti pensare al robot Connie utilizzato da Hilton, piuttosto che l'Industria 4.0 sfruttata da un mercato leader nel mercato come Unilever. Ma nel dettaglio, quali sono i vantaggi sfruttati da queste due imprese in ambito di *recruitment*? Il "cervello" di Watson, il super pc di Ibm che sfrutta grandi capacità di calcolo e intelligenza artificiale, viene impiegato dal robot Connie [...] La peculiarità della sua intelligenza artificiale è che è in grado di



migliorare e apprendere man mano che aumenta le interazioni con il pubblico (Ibm, 2016).

Unilever invece, impresa leader nel mondo nella vendita di beni di largo consumo (basti pensare al brand Lipton piuttosto che Knorr), è la rappresentazione più esemplare della motivazione che spinge le imprese a sfondare nell'utilizzo delle nuove tecnologie. È facile capire come imprese di tale calibro, con più di 400 brand da gestire in più di 190 paesi, non possa affidare il processo di reclutamento e selezione esclusivamente al metodo tradizionale.

Il vantaggio principale risiede nella possibilità di limitare il divario di tempo e luogo nella fase di ricerca del personale, sfruttando così una maggiore capillarità del sistema e una maggiore possibilità di selezionare le capacità desiderate. Infatti, nessuna mail da inviare al dipartimento HR. Si parte inviando la propria candidatura tramite LinkedIn e un algoritmo compara i profili dei candidati con la posizione lavorativa aperta. Se la prova AI viene superata, si passa alla fase successiva: 20 minuti per risolvere dal proprio smartphone 12 giochi/attività volte a testare la capacità di concentrazione e altre competenze specifiche. In questo modo, come la stessa Unilever ha dichiarato, circa il 70% dei candidati viene scartato perché non in possesso delle skills richieste. E la prima scrematura è fatta senza dispendio di tempo e denaro (Business&Leaders, 2017). Il processo si completa poi con un'intervista registrata, al termine della quale solo i soggetti analizzati e approvati dal software potranno effettivamente incontrare il *recruiter*. È fondamentale quindi per le imprese per gestiscono grandi mole di dati avere a disposizione strumenti che facilitino l'attività di selezione, senza mai dimenticare che comunque l'incontro con il *recruiter* è una fase che non può essere bypassata utilizzando la tecnologia.

### **CAPITOLO 3 - PERICOLI NELL'UTILIZZO DI BIG DATA E ALGORITMI**

A seconda della direzione che prenderà, l'AI potenzierà la nostra capacità di fare scelte consapevoli oppure ridurrà la nostra autonomia; espanderà l'esperienza umana oppure la rimpiazzerà; creerà nuove forme di attività oppure distruggerà il lavoro; aiuterà a redistribuire risorse e benessere oppure aumenterà la disuguaglianza; espanderà la democrazia oppure la metterà in pericolo (Pedreschi, 2019). Sono sostanzialmente questi i pericoli maggiori che i recruiter incontrano con l'utilizzo di sistemi fortemente automatizzati come gli algoritmi piuttosto che i *big data*. Basti pensare al fatto che la possibilità di inviare il proprio curriculum online, senza quindi doversi preoccupare di collocazione fisica e distanza spazio-temporale con l'azienda, pone i potenziali candidati in una condizione di privilegio che spesso li convince a candidarsi per posizioni per le quali sanno di non avere le competenze richieste. Il problema? Le imprese si trovano a gestire una quantità elevata di domande, la maggior parte delle quali poi vengono scartate nella prima fase di scrematura. Il vantaggio nei sistemi digitalizzati quindi è tale solo nel momento in cui il loro utilizzo è efficiente non solo da parte dei recruiter ma anche, e soprattutto, da parte degli individui che vogliono avvicinarsi al sistema. Non è quindi scontato che il processo di selezione attraverso AI abbia come stretta conseguenza il risparmio di tempo nelle attività.

Ma ancora, Internet è un mondo difficile da controllare, spesso teatro di *fake news* piuttosto che di sfruttamento di dati sensibili. Le imprese, per quanto attente e vigili nel rispetto dei criteri di utilizzo del sistema e di tutela dei dati degli individui, si trovano all'interno di un mare aperto in cui i pericoli possono arrivare in qualsiasi momento, creando problemi non indifferenti alla credibilità di un'organizzazione. Infatti, queste invasioni delle percezioni della privacy a loro volta si collegano a intenzioni più elevate in contenzioso, inferiori percezioni di equità e minore attrazione organizzativa (Landers & Schmidt, 2016).

#### **3.1 Le direttive europee in materia di privacy e discriminazioni: GDPR 2016/679**

Le discriminazioni in ambito di reclutamento e selezione tramite AI sono molteplici, dalla discriminazione etnica a quella di genere, dalla discriminazione in base all'orientamento sessuale a quella dovuta a disabilità. A partire dal 25 maggio 2018 è direttamente applicabile in tutti gli Stati membri il Regolamento Ue 2016/679, noto come GDPR (*General Data Protection Regulation*) – relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento e alla libera circolazione dei dati personali (Longo & Natale, 2019).



## Processi decisionali automatizzati e profilazione

In particolare:

- **l'art. 22, par. 1 del GDPR** recita: “L'interessato ha il diritto di non essere sottoposto a una decisione basata unicamente sul trattamento automatizzato, compresa la profilazione, che produca effetti giuridici che lo riguardano o che incida in modo analogo significativamente sulla sua persona.” Si esplicita quindi, con questo articolo, la tutela della equa selezione dei candidati, che deve avvenire attraverso una combinazione tra software applicativi e competenze umane;
- **l'art. 9, par. 1 del GDPR** recita: “È vietato trattare dati personali che rivelino l'origine razziale o etnica, le opinioni politiche, le convinzioni religiose o filosofiche, o l'appartenenza sindacale, nonché trattare dati genetici, dati biometrici intesi a identificare in modo univoco una persona fisica, dati relativi alla salute o alla vita sessuale o all'orientamento sessuale della persona.” A questo proposito quindi, ci si riferisce al divieto di utilizzare dati personali con l'obiettivo di discriminare i soggetti durante l'attività di profilazione dei candidati, evitando inoltre la diffusione di informazioni che possano essere oggetto di diffamazione dell'individuo.
- Ma non è tutto, il GDPR cita anche il cosiddetto “diritto all'oblio”, inteso come il diritto alla cancellazione dei dati personali qualora essi non siano più necessari rispetto alle finalità per le quali sono stati trattati (**art. 17, par. 1**). Nel caso del trattamento dei dati personali quindi, è nell'interesse e nel diritto del candidato la possibilità di conoscere tempi e modalità di conservazione dei suoi dati; inoltre, l'impresa deve esplicitare la finalità di utilizzo delle informazioni in essi contenute.

Si può quindi notare come l'obiettivo dell'Unione Europea sia quello di indirizzare gli Stati membri all'utilizzo di codici di condotta che tutelino gli individui e il trattamento dei loro dati.

Questa applicazione è particolarmente importante nel momento in cui gli individui caricano i propri *curriculum* su piattaforme online con lo scopo di candidarsi per un'occupazione lavorativa proposta.

### **3.2 Rischio occupazionale**

Ci sono altri fattori da considerare però oltre al trattamento dei dati personali. Particolarmente importante è infatti il tema della sostenibilità etica dell'intelligenza artificiale, con particolare riferimento alle condizioni di lavoro e di occupazione degli individui che lavorano a stretto contatto con l'AI. Basti pensare al rischio occupazionale dei responsabili delle attività di reclutamento e selezione, che rischiano di essere sostituiti da software i quali, non si può negare, in alcuni ambiti presentano vantaggi talmente elevati da essere considerati molto più efficienti dell'operato umano, sia in termini di tempo sia in termini di costi e produttività. Il rischio occupazionale non deve però essere visto come un rischio rivolto solo ai recruiter, i quali rischiano di essere sostituiti dalle macchine. Il rischio infatti lo corrono anche i potenziali candidati, i quali possono essere scartati semplicemente attraverso l'uso di criteri come l'analisi della mimica facciale piuttosto che i contenuti inseriti in un profilo social. Per l'appunto, i software vengono progettati secondo determinati criteri, con lo scopo di selezionare o scartare i curriculum sulla base di caratteristiche predefinite. Può capitare quindi, in questo contesto, che il software contenga al suo interno una progettazione che filtra i curriculum senza una corretta valutazione, togliendo a individui potenzialmente efficienti la possibilità di essere inseriti per un'occupazione lavorativa per la quale avrebbero in realtà le caratteristiche ricercate. È quindi importante che vengano considerate le variabili realmente caratterizzanti per la scelta dei candidati, per evitare così di incorrere in scelte errate e superficiali. L'Unione Europea in questo senso ha sviluppato alcune linee guida da applicare per un uso affidabile dell'intelligenza artificiale. In particolare, nella primavera del 2018 la Commissione Europea ha riunito 52 esperti dell'AI con l'obiettivo di realizzare un piano incentrato sulla dignità umana e, in particolare, che faccia riferimento alla sicurezza fisica, psicologica e finanziaria degli individui. A questo proposito, viene posta attenzione sui rischi connessi in termini di ridimensionamento delle capacità intellettive degli esseri umani, isolamento sociale e manodopera meno qualificata che rischia di essere sostituita da macchine di intelligenza artificiale. Lo scetticismo è infatti un altro dei principali ostacoli che lo sviluppo dell'intelligenza artificiale incontra nella sua applicazione in ambiti come le Risorse Umane, dove prevale la convinzione che alcune attività non possano essere sostituite dalle macchine.

## CONCLUSIONI

Lo scopo dell'elaborato è quello di illustrare tutte le sfumature inerenti all'applicazione dell'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento e selezione del personale, dai principali vantaggi fino al lato più oscuro di un mondo che oggi è ancora per molti sconosciuto. Il punto nevralgico di riflessione mette al centro la percezione dell'uomo di fronte alle nuove tecnologie. Il successo delle nuove tecnologie viene misurato infatti sulla base del grado di accettazione e di fiducia che l'uomo riveste nell'intelligenza artificiale. Si evince quindi, in questo passaggio, come il ruolo dell'essere umano sia un ruolo dal quale non si può prescindere, essendo l'uomo l'unico in grado di progettare i sistemi digitali e l'unico in grado di attuare eventuali azioni correttive; inoltre, ultima considerazione ma non meno importante, l'intelligenza artificiale ha successo solo se viene usata dall'uomo, il quale applica le sue conoscenze e abilità nella concretizzazione delle opportunità offerte dalla tecnologia.

L'idea di fondo è la convinzione che ci sia ancora molta strada da fare per rendere fattibile l'utilizzo di un sistema dalle numerose potenzialità, che però necessita di più normative per la tutela degli individui e della loro dignità. L'intelligenza artificiale presenta rinnovati vantaggi non solo in termini di costi ma anche in termini di tempistiche ed efficienza ma, come spiegato nei capitoli 2 e 3 del testo, i vantaggi sono accompagnati anche da numerosi svantaggi. Questa bilancia dei pro e dei contro dell'utilizzo dell'AI pone le imprese in una necessaria e continua ricerca di perfezionamento sulle tecniche e sui criteri di utilizzo delle piattaforme digitali.

In conclusione, lo scopo dell'intelligenza artificiale deve essere quello di affiancare l'uomo nelle sue normali attività lavorative, senza mai sostituirlo completamente. Esistono ambiti di applicazione, come appunto le Risorse Umane, che per definizione necessitano dell'interazione diretta tra individui. A questo proposito quindi si può ritenere che l'intelligenza artificiale presenti numerose soluzioni tecnologiche, motivo per cui si può ben sperare nella proiezione a lungo termine della sua applicazione.

Parole:6846

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Arthur, D. (2006). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. New York: Amacon.
- Business&Leaders. (2017, Novembre 15). *Unilever: Assunzioni Senza CV, Con Gamification E Intelligenza Artificiale*. Tratto da <https://businessandleaders.it/2017/11/16/unilever-assunzioni-senza-cv/>
- Cook, M. (2009). *Personnel Selection: Adding Value Through People*. WILEY-BLACKWELL.
- Cortese, C. G., & Del Carlo, A. (2008). *La selezione del personale*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Costa, G., & Gianecchini, M. (2019). *Risorse umane: persone, relazioni e valore*. Milano: Mc Graw Hill.
- Flores D'Arcais, A. (2019, Novembre 22). *Vuoi lavorare? Convinci il computer. La selezione del personale la decide l'algoritmo*. Tratto da L'Espresso: [https://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2019/11/22/news/lavoro-algoritmo-1.340809?refresh\\_ce](https://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2019/11/22/news/lavoro-algoritmo-1.340809?refresh_ce)
- Ibm. (2016, Marzo 9). *Ibm: l'intelligenza artificiale Watson ora lavora al concierge di un hotel*. Tratto da la Repubblica: [https://www.repubblica.it/tecnologia/2016/03/09/news/ibm\\_1\\_intelligenza\\_artificiale\\_watson\\_ora\\_lavora\\_al\\_concierge\\_di\\_un\\_hotel-135104188/](https://www.repubblica.it/tecnologia/2016/03/09/news/ibm_1_intelligenza_artificiale_watson_ora_lavora_al_concierge_di_un_hotel-135104188/)
- Landers, R. N., & Schmidt, G. B. (2016). *Social Media in Employee Selection and Recruitment*. Springer.
- Longo, A., & Natale, R. (2019, Ottobre 9). *GDPR, tutto ciò che c'è da sapere per essere in regola*. Tratto da NetworkDigital360: <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/gdpr-tutto-cio-che-ce-da-sapere-per-essere-preparati/>
- Pacino, G. (2018, Maggio 15). *LinkedIn apre all'intelligenza artificiale per selezionare i candidati giusti*. Tratto da NetworkDigital360: <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/linkedin-apre-allintelligenza-artificiale-per-selezionare-i-candidati-giusti/>
- Pedreschi, D. (2019, Settembre 3). *Intelligenza artificiale, competenze da creare in fretta*. Tratto da Il Sole 24 Ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/intelligenza-artificiale-competenze-creare-fretta-ACgehq>
- PMI.It, R. (2019, Marzo 26). *Intelligenza Artificiale: vantaggi e rischi*. Tratto da PMI.it: <https://www.pmi.it/tecnologia/infrastrutture-it/298790/intelligenza-artificiale-vantaggi-e-rischi.html>

Trentini. (1995). *Manuale del colloquio e dell'intervista*. UTET Università.

Zucchetti Group. (2016, Luglio 20). *Cos'è una Job board? (con Infografica)*. Tratto da in-recruiting: <https://www.in-recruiting.com/it/cos-e-una-job-board/>