



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**Verso un equilibrio tra Intelligenza Artificiale ed
Intelligenza Emotiva nei processi di Reclutamento delle
Risorse Umane: Il caso delle Big Four.**

RELATORE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

CANDIDATO

Livia Andriolo

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

*A chi ha ispirato questa ricerca,
trasmettendomi il valore di rimanere umani
nell' affrontare cambiamenti ed innovazioni,
e di saper rallentare per riflettere su chi siamo,
da dove veniamo e dove stiamo andando,
per costruire il nostro percorso
con più consapevolezza e passione,
con coerenza ed onestà,
accettandone le sfide.*

Indice

Introduzione.....	4
Capitolo 1: Intelligenza Artificiale ed Intelligenza Emotiva in Azienda	6
1.1 AI- L' Intelligenza Artificiale.....	8
1.2 EI- L'Intelligenza Emotiva	12
1.2.1 Relazioni tra Intelligenza Emotiva e Stile di Leadership	15
1.2.1.1 Transformational Leadership Style	15
1.2.1.2 Transactional Leadership Style	16
1.2.1.3 Laissez-Faire Leadership Style.....	16
1.2.2 L'allenamento dell'EI	18
1.3 Collaborazione tra AI e EI.....	19
Capitolo 2: AI e EI nella funzione HR	23
2.1 La funzione HR.....	25
2.2 AI nella funzione HR.....	27
2.3 EI nella funzione HR	30
2.3.1 Il benessere delle persone in azienda e il turnover	32
2.4 Verso un equilibrio tra AI e EI in HR.....	33
Capitolo 3: Evoluzioni future ed equilibrio ottimale tra AI e EI nei processi di Reclutamento	35
3.1 Best practice nella fase di Reclutamento nella funzione HR.....	35
3.2 AI nel Reclutamento	38
3.2.1 Il Bias e la discriminazione degli algoritmi	44
3.2.2 Il Reclutamento digitale.....	46
3.3 EI nel Reclutamento.....	48
3.3.1 Il reclutamento tramite passaparola	48
3.3.2 La formalità.....	50
3.3.3 I colloqui di gruppo.....	51
3.4 Trade-off e sinergie tra AI e EI nei processi di Reclutamento: verso un equilibrio ottimale	52
Capitolo 4: Il caso delle Big Four.....	54
4.1 Deloitte.....	55
4.1.1 I valori di Deloitte.....	56
4.1.2 Il Reclutamento di Deloitte.....	57

4.1.2.1 Reclutamento di studenti neo-laureati in Deloitte	58
4.2 PwC.....	58
4.2.1 I valori di PwC	58
4.2.2 Il Reclutamento di PwC	59
4.2.2.1 Il reclutamento di studenti neo-laureati in PwC	61
4.3 EY	62
4.3.1 I valori di EY	62
4.3.2 Il Reclutamento di EY	62
4.3.2.1 Il Reclutamento del personale junior in EY	63
4.4 KPMG	64
4.4.1 I valori di KPMG	64
4.4.2 Il Reclutamento di KPMG	64
4.3.2.1 Il Reclutamento di studenti in KPMG	65
4.5 Osservazioni sul Reclutamento nelle Big Four.....	66
4.5.1 “L’illusione della recluta ideale”	71
4.6 Altri casi rilevanti	75
4.6.1 L’AI discriminatoria nel reclutamento di Amazon.....	75
4.6.2 Il robot imparziale nel reclutamento di Tengai.....	75
4.6.3 Osservazioni sul caso di Amazon e Tengai	77
Conclusioni.....	78
Bibliografia.....	81
Sitografia	87

Introduzione

La rivoluzione 4.0 sta modificando radicalmente il modo di concepire il mondo del lavoro, e come ogni rivoluzione comporta una dose di paura e scetticismo nei confronti delle numerose novità e degli strumenti inesplorati, con il timore delle conseguenze e delle ripercussioni che il cambiamento implica. L'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale a servizio dei leader delle organizzazioni moderne, fa scaturire diversi dubbi ed il timore che il ruolo fondamentale delle emozioni e delle caratteristiche tipicamente umane, delle loro intuizioni e della loro capacità di giudizio, possano perdersi e venire oscurate dalle innovazioni tecnologiche. Uno scenario sempre più governato dagli algoritmi può comportare diversi rischi per il benessere delle persone, se l'implementazione di queste strategie rivoluzionarie non viene gestita con sensibilità, consapevolezza, spirito critico e con la giusta attenzione allo stabilire una scala di priorità nella definizione degli obiettivi aziendali in coerenza con uno sviluppo sostenibile. Al mutamento dell'ambiente corrisponde la nascita di nuove esigenze e di nuovi bisogni degli esseri umani che per loro natura si adattano ai cambiamenti. Gli sforzi in direzione di un nuovo assetto organizzativo devono essere congiunti, coerenti ed attenti a queste nuove necessità.

In questo contesto, negli ultimi anni, la funzione risorse umane ha assunto una crescente rilevanza nelle organizzazioni moderne, e si muove al loro interno verso una direzione sempre più centrale e trasversale. Le competenze tecniche e tecnologiche e quelle emotive dei leader moderni devono evolversi di pari passo. L'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale nei processi decisionali comporta l'urgenza di focalizzare gli sforzi delle persone in azienda sul miglioramento e la valorizzazione delle proprie risorse personali, affinché le nuove tecnologie non ostacolino lo sviluppo umano, ma lo sostengano e lo agevolino, per un benessere sempre più diffuso a tutti i livelli dell'organizzazione e della società. Il reperimento di un personale aziendale sensibile a questi temi e consapevole della rivoluzione in atto, aperto alla collaborazione e a percorsi di formazione e sviluppo, risulta un elemento chiave fondamentale che deve porsi alla base della definizione della nuova direzione a livello globale dei contesti

organizzativi e lavorativi. Le aziende attente a questi temi sono quelle attualmente più competitive e performanti.

L'analisi e lo sviluppo di tale argomento nasce dall'esigenza di colmare il gap nel passaggio da un contesto teorico a quello pratico e dalla volontà di enfatizzare il rilievo dell'elemento umano nel percorso evolutivo del mondo aziendale in un contesto di rapide rivoluzioni e innovazioni tecnologiche.

Lo scopo dello studio effettuato è quello di analizzare le best practice tradizionali ed innovative nell'ambito delle risorse umane con un focus particolare sui processi di reclutamento, ricercando un modello equilibrato di bilanciamento delle risorse di cui un'azienda moderna dispone e valutarne un'allocazione il più efficiente possibile sulla base dell'analisi di alcune delle organizzazioni più competitive e attrattive per i lavoratori nel contesto corrente. Questo è fatto tenendo conto delle principali esigenze a livello organizzativo nella fase di reclutamento: l'efficienza del processo in termini di costi e di tempo e l'eliminazione dei bias nei processi decisionali.

Il reperimento di dati ed informazioni rilevanti a tal fine è stato basato sull'analisi delle strategie implementate dalle aziende moderne e dagli studi accademici in tema di intelligenza artificiale, intelligenza emotiva, leadership delle risorse umane e principali trend nell'attività del reclutamento.

Partendo da un'*overview* dettagliata delle caratteristiche dell'intelligenza artificiale e di quella emotiva nel primo capitolo, andremo ad analizzare le possibili applicazioni degli strumenti da esse derivanti nel contesto della funzione risorse umane nel secondo capitolo. Il terzo capitolo fornisce una descrizione in maggiore dettaglio delle best practice applicate nelle organizzazioni moderne dai recruiter e dai manager delle risorse umane nei processi di reclutamento aziendale, per l'individuazione di un set di strumenti adatti a rendere tale processo bilanciato e adatto a valorizzare le persone all'interno delle organizzazioni. Una raccolta di dati su tali processi è stata effettuata prendendo in esame il caso delle quattro maggiori società di revisione e consulenza per fatturato, le Big Four, per le quali è stata effettuata un'analisi dettagliata dei processi di reclutamento in maniera comparativa e critica ed un confronto con altri casi rilevanti, come quelli di Tengai e Amazon.

Capitolo 1: Intelligenza Artificiale ed Intelligenza Emotiva in

Azienda

Il dibattito inerente l'utilizzo dell'intelligenza artificiale (AI) nei processi decisionali in azienda nasce a partire dal bias che l'automatizzazione comporta nelle procedure e nello svolgimento di task. Il problema collegato al bias dei modelli di intelligenza artificiale ha inoltre un potente impatto sul potere decisionale dei leader aziendali. L'influenza della volontà degli esseri umani sullo sviluppo delle aziende e della società rischia di essere sovrastata dagli algoritmi e dalle macchine intelligenti, le cui decisioni e i cui risultati sono soggetti in misura sempre minore alla sfiducia di chi li adopera e quindi ad un minor livello di controllo da parte dei vertici aziendali.

Come soluzione a questa possibile deriva, un'ipotesi accreditata è quella che vede nell'intervento umano una condizione necessaria grazie a cui poter sperare in un reindirizzamento delle decisioni delle organizzazioni, che sia etico e funzionale ad uno sviluppo sostenibile nel lungo periodo per l'intera società (Santiago, Tamie, 2019).

In merito all'importanza del contributo umano, D. Goleman sottolinea la necessità di un'intelligenza che vada oltre la mera logica, ma che sia in grado di conciliare armonicamente diverse capacità, e come essa risulti essere essenziale nell'ambiente lavorativo, dove per emergere non contano solo le competenze tecniche, ma il saper instaurare rapporti costruttivi, in cui l'apertura al confronto o la sensibilità nel prendere decisioni in maniera intuitiva possono determinare la differenza della semplice forza lavoro rispetto a qualcosa di più, che sia in grado di generare valore. (Goleman, 2000).

Anche nell'ambito della formazione e dell'educazione scolastica sono state condotte indagini che certificano l'impatto, sulla performance degli insegnanti, della loro capacità di comunicare, mediante metodi di apprendimento organizzati, grazie alle loro hard e soft skills, per fronteggiare le sfide dell'educazione 4.0 (Putra et al., 2020).

Anche alcune serie tv di Netflix come "The Good Doctor" trattano tali temi in maniera molto attuale. Questa serie di successo mostra i diversi tratti dell'intelligenza emotiva (EI) del personale medico di un ospedale, e come un team composto da chirurghi con

diverse caratteristiche personali e diversi background, analizzî i casi, evidenziando l'importanza delle capacit  comunicative del personale.

L'industria della sanit  rappresenta infatti la prova pi  evidente di come umani e macchine possano collaborare per l'ottenimento di risultati, ed   il caso in cui in modo pi  chiaro si pu  evincere quali grandi danni potrebbe comportare la mancanza di un pieno coinvolgimento degli umani nei processi decisionali. Le raccomandazioni dell'AI vengono in questo ambito valutate sulla base della discrezione dei medici.

Ad oggi si pu  osservare che, bench  il trend del mercato dell'AI sia in forte crescita, in particolare nelle organizzazioni ed aziende che lavorano nel settore di hardware, software e dei servizi, non tutte le aziende sono ancora pronte a delegare intere funzioni o processi all'intelligenza artificiale senza interventi umani.

Al fine di ridurre il rischio e massimizzare il beneficio dell'intelligenza artificiale, anche le aziende in cui questa tecnologia   pi  utilizzata scelgono di mantenere l'intervento umano, per ragioni di etica, regolamentazione e reputazione.

Nell'intelligenza aumentata derivante dall'unione di automazione ed interazioni umane, la miglior applicazione dell'intelligenza artificiale avviene quando essa viene monitorata e aumentata dalle persone, che guidano la crescita e lo sviluppo intraprendendo sfide pi  complesse, mentre l'AI apprende, migliora e viene tenuta sotto controllo, evitando potenziali effetti dannosi. L'esperienza, l'empatia e la capacit  di giudizio morale delle persone   determinante per la qualit  dei risultati derivanti dalla collaborazione tra l'uomo e l'intelligenza artificiale (Hoang, 2022).

Nonostante ci ,   possibile riscontrare una crescente eccessiva fiducia e dipendenza dai sistemi di intelligenza artificiale che influenza la funzione esecutiva dei leader aziendali. Fattori quali la capacit  dei sistemi di intelligenza artificiale di riscrivere il proprio codice, fanno s  che la loro autonomia aumenti, indebolendo le capacit  cognitive umane.

Mentre gli algoritmi dell'intelligenza artificiale restano non regolamentati e incontestati, i leader sono sopraffatti dai big data e sopprimono i propri istinti cognitivi riguardanti l'intelligenza artificiale ed il suo bias, senza dubitare dei risultati.

Da questo fenomeno sorge la preoccupazione che i leader stiano perdendo la ragione nel delegare le decisioni all'intelligenza artificiale, sottomettendo le proprie funzioni cognitive intrinseche e la propria autorit  al potere della realt  da essa creata.

Nella leadership moderna si avverte l'esigenza di interrogare i processi decisionali che utilizzano intelligenza artificiale, stabilendo standard e leggi per mitigare i pregiudizi e per garantire che i leader abbiano l'ultima parola nel processo decisionale (Santiago, Tamie, 2019).

In merito all'intelligenza artificiale, alcuni studi suggeriscono come l'attuale ricerca in questo campo necessiti di un cambiamento sostanziale per lo sviluppo di teorie e pratiche che forniscano una guida solida. Infatti, è sottile la linea che determina l'equilibrio tra l'uso della tecnologia come supporto all'uomo o come sostituto dell'uomo; dare priorità esclusivamente ad uno dei due aspetti comporterebbe un allontanamento dall'obiettivo di renderli complementari affinché l'economia e la società possano beneficiarne (Raisch, & Krakowski, 2021).

1.1 AI- L' Intelligenza Artificiale

“A system's ability to interpret external data correctly, to learn from such data, and to use those learnings to achieve specific goals and tasks through flexible adaptation” è una definizione comunemente utilizzata di Intelligenza Artificiale (AI).

(Haenlein & Kaplan, 2019, p. 5).

Sulla base delle premesse fatte nel precedente paragrafo, che ci permettono di contestualizzare tale innovazione ed il suo impatto, procediamo analizzando più in dettaglio come cambiano i processi decisionali all'interno delle organizzazioni con l'avvento degli algoritmi adottati nei processi decisionali basati sull'intelligenza artificiale.

Si identifica un'idiosincrasia tra i processi decisionali umani e quelli basati sull'intelligenza artificiale lungo cinque fattori contingenti chiave:

- la specificità dello spazio di ricerca delle decisioni;
- l' interpretabilità dei processi decisionali e dei loro risultati;
- le dimensioni dei set alternativi;
- la velocità dei processi decisionali;
- la replicabilità dei risultati.

Nella tabella 1 sono sintetizzate le differenze tra i processi decisionali umani e quelli AI relativamente alle cinque suddette condizioni del *decision-making*.

TABLE I. Comparison of AI-Based and Human Decision Making.

Decision-Making Conditions	AI-Based Decision Making	Human Decision Making
Specificity of the decision search space	Requires a well-specified decision search space with specific objective functions.	Accommodates a loosely defined decision search space.
Interpretability of the decision-making process and outcome	Complexity of the functional forms can make it difficult to interpret the decision process and outcomes.	Decisions are explainable and interpretable, though vulnerable to retrospective sense-making.
Size of the alternative set	Accommodates large alternative sets.	Limited capacity to uniformly evaluate a large alternative set.
Decision-making speed	Comparatively fast. Limited trade-off between speed and accuracy.	Comparatively slow. High trade-off between speed and accuracy.
Replicability of outcomes	Decision-making process and outcomes are highly replicable due to standard computational procedure.	Replicability is vulnerable to inter- and intra-individual factors such as differences in experience, attention, context, and emotional state of the decision maker.

(Tabella 1: Confronto tra i processi decisionali tramite AI e quelli umani. Shrestha et al, 2019)

Sulla base del paragone tra i processi decisionali umani e di AI lungo queste cinque dimensioni, si crea un nuovo quadro di riferimento che evidenzia come entrambe le modalità di decisione possano essere combinate per favorire in modo ottimale la qualità delle decisioni. Tale quadro comprende tre categorie strutturali:

- delega completa da uomo a AI;
- processo decisionale sequenziale ibrido umano-AI ed AI-umano;
- processo decisionale aggregato uomo-AI. (Shrestha et al., 2019).

Gran parte della ricerca esistente sull'intelligenza artificiale si concentra sulla sua applicazione tecnica. Tuttavia, i sistemi di intelligenza artificiale possono essere agenti attivi nel migliorare il processo decisionale strategico e nel *problem-solving*, non semplici ricevitori passivi di input umani. Diversamente dalle tecnologie precedenti,

l'intelligenza artificiale ha la capacità di collaborare, imparare e adattarsi alle interazioni dei dipendenti. Pertanto, per portare e integrare con successo l'AI nell'organizzazione è importante considerare i suoi aspetti sociali. (Makarius et al., 2020).

Combinando le barriere che devono essere superate sia dagli esseri umani che dai sistemi di intelligenza artificiale nel processo di innovazione e nello svolgimento delle attività chiave di generazione di idee e sviluppo, possiamo dedurre un quadro di riferimento di aree di applicazione potenzialmente creative dell'AI nel processo innovativo. Per comprendere le possibilità dell'AI dobbiamo delineare dove essa può assistere e potenzialmente sostituire le decisioni umane nell' *innovation management*.

Nello specifico, esistono quattro potenziali aree dove il processo decisionale umano potrebbe teoricamente essere supportato: lo sviluppo di idee attraverso il superamento dei limiti di elaborazione delle informazioni; la generazione di idee attraverso il superamento dei limiti di elaborazione delle informazioni; sviluppare idee superando le routine di ricerca locali; generare idee superando le routine di ricerca locali. (Haefner et al., 2021)

		INNOVATION PROCESS	
		Develop ideas	Generate ideas
BARRIERS TO INNOVATION	Information processing constraints	(1) AI system is able to identify and evaluate <i>more</i> information that can then be used to develop ideas.	(2) AI system is able to recognize <i>more</i> problems, opportunities, and threats that may be used to generate new ideas.
	Ineffective or local search routines	(3) AI system is able to identify and evaluate more <i>creative/exploratory</i> ideas.	(4) AI system is able to recognize and create more <i>creative/exploratory</i> problems, opportunities, and threats to generate new ideas.

Fig. 1. Application areas of AI in the innovation process.

(Tabella 2: Aree di applicazione dell'AI nel processo di innovazione. Haefner et al., 2021)

La crescente adozione di sistemi di intelligenza artificiale avviene spesso senza una considerazione attenta nei confronti dei dipendenti che vi lavoreranno. La mancata comprensione e applicazione di questi ultimi da parte dei dipendenti, ne ostacola l'efficacia e la capacità di apportare valore ad un'organizzazione. Diverse indagini sono state condotte sui modi in cui i dipendenti e l'intelligenza artificiale possono collaborare per costruire diversi livelli di capitale sociotecnico. Tale progetto ha favorito lo sviluppo di un modello di integrazione dell'intelligenza artificiale basato sulla teoria dei sistemi sociotecnici (STS Theory), risultante dalla combinazione del livello di innovazione dell'intelligenza artificiale (alto, medio, basso) ed il suo ambito di applicazione (di contenuto o di contesto), presentato nella Tabella 3.

AI integration model.

		Scope of AI	
		Content Changing AI	Context Changing AI
Level of AI Novelty	High	Autonomous (Self driven vehicles) Employee-AI Relationship: Independence Human Role: Keep in Check <p style="text-align: center;">IIIa</p>	Authentic (Superintelligence) Employee-AI Relationship: Singularity Human Role: Comprehend <p style="text-align: center;">IIIb</p>
	Medium	Augmentation (Robots in Surgery) Employee-AI Relationship: Complementary Human role: Collaborator <p style="text-align: center;">IIa</p>	Alteration (Deep Learning) Employee-AI Relationship: Symbiotic Human Role: Co-creator <p style="text-align: center;">IIb</p>
	Low	Automation (Assembly line robots, DSS, automated online assistants) Employee-AI Relationship: Substitution Human Role: Controller <p style="text-align: center;">Ia</p>	Amplification (Predictive AI) Employee-AI Relationship: Supplementary Human Role: Conductor <p style="text-align: center;">Ib</p>

(Tabella 3: Modello di integrazione dell'AI. Makarius et al., 2020)

L'approccio suggerito è quello di una socializzazione all'interno dell'organizzazione tra i dipendenti e l'intelligenza artificiale, per favorirne l'integrazione. In base a questo studio, le implicazioni cognitive, relazionali e strutturali di questa integrazione necessitano però di ulteriori ricerche ed approfondimenti. (Makarius et al., 2020).

1.2 EI- L'Intelligenza Emotiva

Nel suo libro *“Working with Emotional Intelligence”* del 1998, Daniel Goleman delineava un *framework* dell'intelligenza emotiva. Il modello riflette come le skill in cui si articola si traducano in successo sul posto di lavoro. Le *skill* che secondo il modello di Goleman un individuo dotato di intelligenza emotiva può potenzialmente sviluppare sono:

- *Self-Awareness;*
- *Self-Management;*
- *Social-Awareness;*
- *Relationship Management.*

Queste variabili sono state rilevate negli studi condotti su centinaia di organizzazioni ed aziende per essere distintive di individui in grado di realizzare performance superiori.

In una nuova chiave di lettura, una *“EI-Based Theory of Performance”*, dal suo libro *“The Emotionally Intelligent Workplace”*, Goleman riformula un suo precedente modello, sulla base dei fattori che distinguono le performance dei lavoratori migliori rispetto a quelli nella norma. Il nuovo modello non è disposto lungo le cinque dimensioni di *Self-Awareness*, *Self-Regulation e Motivation* (che descrivevano le competenze personali), *Empathy e Social Skills* (che descrivevano le competenze sociali). Si passa da un totale di 25 competenze a 20 competenze identificate in un nuovo modello che ha come dimensioni le quattro skill enunciate nel precedente elenco puntato.

Figure 3.1. A FRAMEWORK OF EMOTIONAL COMPETENCIES

	Self Personal Competence	Other Social competence
Recognition	Self-Awareness - Emotional self-awareness - Accurate self-assessment - Self-confidence	Social Awareness - Empathy - Service orientation - Organizational awareness
Regulation	Self-Management - Self-control - Trustworthiness - Conscientiousness - Adaptability - Achievement drive - Initiative	Relationship Management - Developing others - Influence - Communication - Conflict management - Leadership - Change catalyst - Building bonds - Teamwork & collaboration

(Tabella 4: Framework delle competenze emotive. Goleman, 2000)

Una definizione che Goleman fornisce di “competenza emotiva” (*emotional competence*) è: “*a learned capability based on emotional intelligence that results in outstanding performance at work*”.

Si enfatizza inoltre che chi possiede EI ha il potenziale per sviluppare le suddette skill, e che quindi l’EI possa e debba essere allenata e perfezionata in quanto le competenze emotive (o emozionali) sono una condizione necessaria ma non sufficiente affinché gli individui possano realizzare performance superiori, particolarmente in campo lavorativo. (Goleman, 2000).

Recenti studi empirici hanno dimostrato che l’intelligenza emotiva è un indicatore dell’appropriatezza delle risposte dei leader alle emozioni dei propri subordinati, dove tali risposte mediano il rapporto tra l’EI e l’efficacia della leadership, il controllo sulle abilità cognitive ed i tratti della personalità in base al modello Big Five della personalità. Tale risultato conduce a delle implicazioni pratiche per i manager tra cui la possibilità di condurre test di abilità come il MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), per il reclutamento e la selezione relativi a posizioni di leadership, in quanto aggiungono ulteriore potere previsionale rispetto ai tradizionali

test di intelligenza cognitiva e questionari di personalità. Uno sviluppo ulteriore risulta dalla possibilità di migliorare i programmi di *leadership development*, affinché i futuri leader possano allenare l'appropriatezza delle reazioni alle proprie ed altrui emozioni migliorando l'efficacia della propria leadership sulla base di quanto dimostrato nel suddetto studio. (George et al., 2000).

Table 1 Aspects of emotional intelligence

<i>Appraisal and expression of emotion</i>	<i>Use of emotions to enhance cognitive processes and decision making</i>	<i>Knowledge about emotions</i>	<i>Management of emotions</i>
Aware of own emotions	Emotions direct attention and signal focus of attention	Knowing the causes of emotions	Meta-regulation of mood (reflection on the causes, appropriateness, and changeability of emotions)
Can accurately express own emotions	Emotions facilitate making choices	Knowing the consequences of emotions	Positive mood maintenance
Aware of others' emotions	Use of specific emotions to enhance certain kinds of cognitive processes	Knowing how emotions progress over time	Negative mood repair or improvement
Can accurately express others' emotions	Use of shifts in emotions to promote flexibility		Management of others' emotions
Empathy			

Based on the work of Mayer, Salovey, and colleagues (e.g. Mayer et al., 1990; Mayer & Salovey, 1993, 1995, 1997; Salovey & Mayer, 1989-90, 1994; Salovey et al., 1993, 1995).

(Tabella 5: Aspetti dell'intelligenza emotiva. George et al., 2000)

In uno studio condotto sui manager di aziende manifatturiere in Malaysia, che prova l'esistenza di una correlazione positiva tra l'intelligenza emotiva e le capacità di leadership trasformazionale, dalla raccolta di diverse fonti, emerge una definizione di intelligenza emotiva da cui è possibile trarre un quadro generico che ponga una base per ulteriori osservazioni.

Con la sua denominazione alternativa di quoziente emozionale (EQ), si fa riferimento all'abilità di percepire accuratamente, valutare ed esprimere emozioni, all'abilità di accedere a o generare emozioni quando facilitano il pensiero e all'abilità di regolare emozioni per promuovere la crescita emotiva ed intellettuale.

L'intelligenza emotiva trova le sue radici nel concetto di intelligenza sociale, introdotto da Thorndike nel 1920, che fa riferimento all'abilità di capire gli altri e di comportarsi

in modo saggio nelle relazioni umane. Questa intelligenza include consapevolezza di sé, empatia e gestione dei rapporti interpersonali.

Oltre a facilitare il pensiero, consiste nell'abilità di impiegare le emozioni per migliorare l'elaborazione mentale. Infatti, questa abilità può essere sfruttata per una maggiore efficacia nel *problem-solving*, nei ragionamenti, nel *decision-making* e negli sforzi creativi.

Inoltre, comprendere le emozioni ha a che fare con la capacità del singolo di comprendere le cause e le conseguenze delle emozioni stesse. Pertanto, il management emozionale implica valutazioni proattive e gestione delle proprie ed altrui emozioni. (Chan et al., 2018).

Diversi studi testimoniano che l'intelligenza emotiva dei leader influenza il loro stile di leadership e può facilitare un determinato stile rispetto a un altro. (Mattingly e Kraiger, 2019); (Williams, 2021); (Moon, 2021); (Mortazavi et Nazemi, 2021); (Dasborough et al., 2021); (Görgens-Ekermans et al., 2021); (Goleman, 2021); (Fareed et al., 2021); (Semenets-Orlova et al., 2021); (Tadese e Sengchanh, 2021); (Neupane, 2021); (Krén e Séllei, 2021); (Jha e Bhattacharya, 2021); (Baba et al., 2021); (Mindeguia et al., 2021).

Le osservazioni che ne derivano sono approfondite nel prossimo sottoparagrafo.

1.2.1 Relazioni tra Intelligenza Emotiva e Stile di Leadership

Alla luce delle informazioni analizzate relativamente all'impatto di intelligenza emotiva ed artificiale sulle performance e i processi decisionali aziendali, è opportuno distinguere diversi modelli e stili di leadership prima di approfondire le applicazioni e le caratteristiche dei due tipi di intelligenza a confronto. Diversi tipi di intelligenza possono servire diversamente diversi tipi di leadership, per aziende e settori con esigenze diverse, anche relativamente ai loro dipendenti e le loro capacità.

Nel "Full-Range Leadership Theory" di Bass (1985), si riconoscono gli stili di leadership trasformazionale, transazionale, e *laissez-faire*. Il modello implica che ogni leader presenti le caratteristiche tipiche di ognuno di questi stili in una certa misura relativa.

1.2.1.1 Transformational Leadership Style

Bass e Riggio (2006) descrivono i leader trasformazionali come coloro i quali stimolano ed ispirano i seguaci ad ottenere risultati straordinari e, nel processo, sviluppare una propria capacità di leadership. Essi aiutano la crescita dei loro seguaci e lo sviluppo

delle loro competenze di leadership, rispondendo alle esigenze dei singoli, accrescendone il potere, allineando gli obiettivi degli individui, del leader, del gruppo e dell'organizzazione in generale.

1.2.1.2 Transactional Leadership Style

La leadership transazionale è rappresentata dalla transazione o lo scambio che avviene tra leader, colleghi e tutti i dipendenti in generale. Tale scambio si basa su indicazioni specifiche da parte del leader in merito alle richieste per i suoi subordinati e la delineazione delle relative condizioni e ricompense.

1.2.1.3 Laissez-Faire Leadership Style

Questo stile di leadership è basato su un atteggiamento di fiducia e delega verso i dipendenti, in cui il livello di coinvolgimento del leader è marginale, permettendo ai dipendenti di usare le proprie risorse, la propria creatività e le proprie esperienze per raggiungere i propri obiettivi.

LEADERSHIP STYLES

LEADERSHIP STYLE	HOW IT BUILDS RESONANCE	IMPACT ON CLIMATE	WHEN APPROPRIATE
VISIONARY (OR AUTHORITATIVE)	MOVES PEOPLE TOWARD SHARED DREAMS	MOST STRONGLY POSITIVE	WHEN CHANGE REQUIRES A NEW VISION, OR WHEN A CLEAR DIRECTION IS NEEDED
COACHING	CONNECTS WHAT A PERSON WANTS WITH THE TEAM'S GOALS	HIGHLY POSITIVE	TO HELP A PERSON CONTRIBUTE MORE EFFECTIVELY TO THE TEAM
AFFILIATIVE	CREATES HARMONY BY CONNECTING PEOPLE TO EACH OTHER	POSITIVE	TO HEAL RIFTS IN A TEAM, MOTIVATE DURING SUCCESSFUL TIMES, OR STRENGTHEN CONNECTIONS
DEMOCRATIC	VALUES PEOPLE'S INPUT/GETS COMMITMENT THROUGH PARTICIPATION	POSITIVE	TO BUILD BUY IN OR CONSENSUS, OR TO GET VALUABLE INPUT FROM TEAM MEMBERS
PACESETTING	SETS CHALLENGING AND EXCITING GOALS	OFTEN HIGHLY NEGATIVE BECAUSE POORLY EXECUTED	TO GET HIGH QUALITY RESULTS FROM A MOTIVATED AND COMPETENT TEAM
COMMANDING (OR COERCIVE)	SOOTHES FEARS BY GIVING CLEAR DIRECTION IN AN EMERGENCY	OFTEN HIGHLY NEGATIVE BECAUSE MISUSED	IN CRISIS, TO KICK START A TURNAROUND

(Tabella 6: Sei stili di leadership individuati da Goleman. Goleman, 2021).

1.2.2 L'allenamento dell'EI

I leader trasformativi creano ambienti lavorativi altamente efficaci, sviluppando team resilienti che promuovono la *employee retention* e in cui il turnover è ridotto in conseguenza all'abbassamento del desiderio dei dipendenti di lasciare il lavoro. Inoltre, i leader che utilizzano uno stile di leadership trasformativa ottengono con maggiori probabilità i risultati prefissati dall'organizzazione ed incentivano la nascita di relazioni che facilitano la collaborazione. Essi, inoltre, permettono l'ottenimento di performance migliori da parte dei dipendenti promuovendo il coinvolgimento sul lavoro. Il funzionamento di tale fenomeno è stato osservato in ambienti lavorativi dove il turnover e il desiderio di abbandonare il lavoro dei dipendenti risultano particolarmente elevati, come quello infermieristico e accademico.

Sulla base dell'osservazione di questo fenomeno si è voluto dimostrare che un programma di formazione di intelligenza emotiva risulti in un miglioramento dei fattori di emotività, autocontrollo, socievolezza e nello stile di leadership in generale dei manager del settore infermieristico.

Si evidenzia l'importanza per le organizzazioni di implementare attività che promuovano lo sviluppo dell'intelligenza emotiva e l'uso di uno stile di leadership trasformativa. Un programma di formazione EI seguito da regolari reminder ad evidenziare l'importanza di tali attività, potrebbe risultare in un aumento delle suddette variabili. Inoltre, affiancare i leader ad un collega suo pari, affinché entrambi si impegnino nell'implementazione delle attività EI, rappresenta un valido contributo a questo scopo. (Frias et al., 2021).

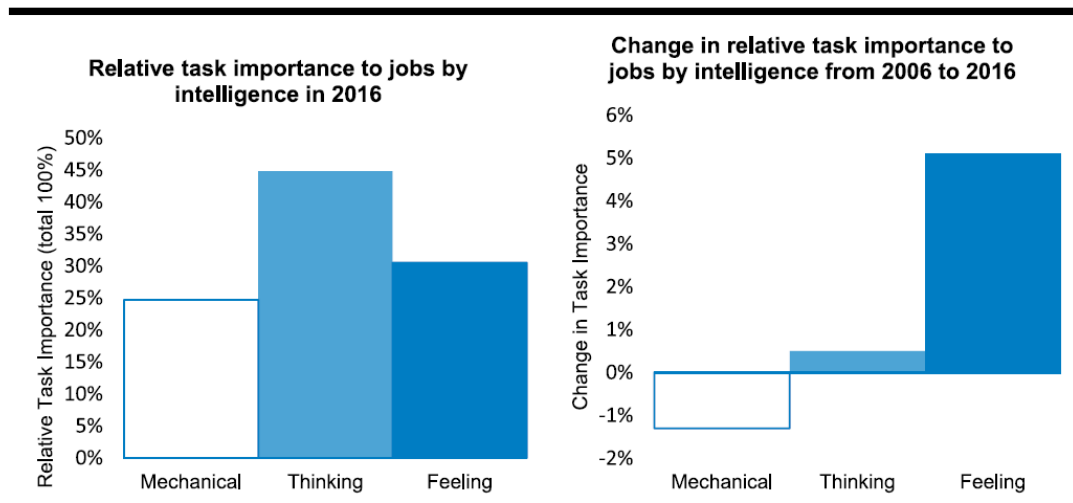
Da uno studio condotto sul comportamento decisionale di uomini e donne nelle scelte finanziarie aziendali, è emersa una tendenza di diversi tratti di intelligenza emotiva ad influire sulle decisioni finanziarie aziendali con diversi gradi di intensità negli uomini e nelle donne. In particolar modo, le donne, di fronte alle decisioni finanziarie in azienda, attivano maggiormente, secondo tale studio, le componenti di autoconsapevolezza ed empatia. I fattori di motivazione, abilità sociali e di autoregolazione si manifestano più fortemente nel processo decisionale finanziario aziendale degli uomini. L'impatto dell'intelligenza emotiva quando si tratta di prendere decisioni in questo particolare ambito, risulta essere leggermente maggiore negli uomini. (Ran et al, 2021).

1.3 Collaborazione tra AI e EI

Risulta evidente come l'esclusione di uno dei due aspetti nella gestione delle aziende sarebbe profondamente deleterio per lo sviluppo sostenibile dell'economia e della società nell'attuale scenario competitivo. L'obiettivo dei manager e dei ricercatori che lavorano con intelligenza emotiva ed intelligenza artificiale all'interno delle organizzazioni, deve dunque essere l'ottimizzazione del rapporto tra le due, tramite l'individuazione dei possibili trade-off e sinergie.

Mentre le intelligenze artificiali sviluppano capacità di pensiero critico e gradualmente anche capacità emotive, oltre a quelle meccaniche cui in origine venivano delegate le mansioni più ripetitive per gli esseri umani, assistiamo alla diffusione della cosiddetta "*Feeling Economy*". Rust e Huang (2021), in "*The Feeling Economy-How Artificial Intelligence is creating the Era of Empathy*", presentano in dettaglio tale concetto emergente, definendo la *Feeling Economy* come "*an economy in which the total employment and wages attributable to feeling tasks exceed the total employment and wages attributable to thinking or mechanical tasks*". Man mano che l'AI accresce le proprie capacità, gli esseri umani si focalizzano sulla componente emotiva delle proprie competenze. Con l'avanzare dell'AI verso un livello di intelligenza superiore, grazie a cui assume task collegati a quel livello di intelligenza, i lavori umani tendono di conseguenza ad essere elevati e si focalizzano su task collegati a livelli di intelligenza superiori, (quelli che l'AI avrebbe più difficoltà a realizzare). In questo modello di un'economia del sentire, in cui la rilevanza dell'intelligenza emotiva supera notevolmente quella dell'intelligenza meccanica e cognitiva per lo svolgimento dei task, i manager possono avere successo spostando l'enfasi dalle capacità cognitive dei dipendenti alle loro capacità emotive, empatiche, personali e relazionali, con un riscontro concreto di questo cambiamento anche nel livello dei salari. (Huang et al., 2019).

FIGURE I. Relative task importance in 2016 and relative task importance shift 2006-2016 by intelligence.



Note: Importance shift is calculated as $(\text{relative task importance}_{2016} - \text{relative task importance}_{2006}) / \text{relative task importance}_{2006}$.

(Tabella 7: Importanza relativa dei task nel 2016 e cambiamento dell'importanza relativa dei task tra il 2006 ed il 2016 secondo la variabile dell'intelligenza. Huang et al., 2019)

Dal punto di vista della relazione tra competenze digitali ed emotive, non è riscontrata ad oggi alcuna correlazione significativa tra l'alfabetizzazione digitale e l'intelligenza sociale. Ciò nonostante, è stata rilevata una correlazione positiva tra l'alfabetizzazione digitale e il processo di informazione sociale, nonché una correlazione negativa tra l'alfabetizzazione digitale e la consapevolezza sociale. Si riporta come un uso eccessivo della tecnologia tenda ad impedire agli individui di porre la giusta attenzione alle proprie emozioni, in particolare alla consapevolezza di sé, considerata fondamentale per la consapevolezza sociale e le capacità di gestione delle relazioni. (Promsri et al., 2019). Per quanto concerne l'introduzione del machine learning nelle organizzazioni, esso comporta spesso l'implicazione che gli algoritmi producano risultati superiori a quelli degli esperti. Questo approccio genera una tensione all'interno delle organizzazioni. In uno studio condotto per due anni in una grande organizzazione internazionale su come gli sviluppatori hanno gestito tale tensione durante la costituzione di un sistema di

machine learning a supporto del processo di assunzione, nonostante l'iniziale obiettivo di realizzare una sostituzione del lavoro degli esperti, si è giunti ad una pratica ibrida basata su una combinazione tra machine learning ed esperienza di dominio. Questo risultato nasce da un dialogo aperto e da un processo di reciproco apprendimento e crescita, dove un'interazione stretta con la tecnologia ha condotto gli esperti a riflettere sul sistema di produzione delle loro conoscenze ed informazioni. Lo studio contrasta l'opinione generale per cui i due aspetti devono necessariamente essere divergenti e sostiene la necessità di una loro forte compenetrazione ed interdipendenza. (van den Broek et al., 2021).

Risultano numerosi e in costante crescita i progetti di intelligenze artificiali emotivamente intelligenti, che spaventano, ma incuriosiscono gli scienziati e i leader mondiali relativamente alle loro implicazioni etiche, di crescita e di innovazione.

Nel suo libro *“Il lavoro dell'uomo con i robot: alleati o rivali?”*, Gabrielli (2020) ricorda che, di fronte all'avvento rivoluzionario della robotica e la diffusione delle intelligenze artificiali, che possono mettere in crisi il concetto della *“necessarietà dell'uomo nel processo produttivo e nelle professioni”*, Paolo Benanti afferma che *“il lavoro appartiene alla condizione originaria dell'uomo”* e ne costituisce una dimensione sua *“tipica”*. Gabrielli si interroga in merito alla possibilità delle *“interazioni e la coesistenza tra uomini e intelligenze artificiali”* e sostiene che la *“nuova grande trasformazione del lavoro”* pone le basi per la costruzione di *“uno spazio inedito di convivenza tra cervelli diversi, quello umano e quello digitale”*. Vittorino Andreoli, in merito a questa distinzione, sottolinea però la presenza di un errore di fondo e che non si tratti di *“due intelligenze o cervelli di pari dignità”* poiché il cervello digitale è una creazione di quello umano. A partire da tale osservazione, Gabrielli invita a non temere che *“le intelligenze artificiali e i robot possano prendere il sopravvento sull'uomo essendo loro stessi figli della nostra generosa creatività”*, non negando però la responsabilità dell'uomo relativamente alle *“conseguenze imprevedibili o non volute dell'uso di intelligenze artificiali e dei robot”*.

Rilevante è il contributo di Andrea Prencipe citato da Gabrielli, in cui si precisa che *“il rapporto uomo-macchina [...] è diventato adesso una relazione uomo-macchina”*. In merito a questa cooperazione, viene riportato l'intervento di Benanti che ritiene che il fattore di pericolo principale in questa questione non provenga dall'AI, ma piuttosto

"dal non conoscere queste tecnologie e dal lasciare decidere sul loro impiego una classe dirigente assolutamente non preparata a gestire il tema". Come soluzione si propone necessariamente una politica di investimenti mirati a favorire una formazione più trasversale e, secondo Prencipe, risulta fondamentale una "*collaborazione tra più attori (università, imprese, pubblica amministrazione, ecc.) e una strategia per gestire le interfacce tra essi*". Si evidenzia quindi al contempo il bisogno di "*indirizzare rilevanti questioni etiche e suggerire politiche capaci di assecondare lo sviluppo umano e non la sua regressione*". (Gabrielli, 2020, p. 5).

Alla luce dell'analisi delle applicazioni dell'intelligenza artificiale e di quella emotiva in azienda, nel seguente capitolo affronteremo un'*overview* delle innovazioni e dei principali trend all'interno della funzione risorse umane, con particolare attenzione a come i due tipi di intelligenza vengono sfruttati in questo contesto, che oggi risulta fondamentale per lo sviluppo e la crescita delle performance aziendali.

Capitolo 2: AI e EI nella funzione HR

Il concetto di risorse umane ha subito dei cambiamenti significativi, rappresentando nell'industria moderna una capacità distintiva per le aziende.

Il termine "*Human Resources*" (HR) fu coniato da Drucker nel 1954 nella sua opera "*The Practice of Management*", in cui si concentrò sul suo uso come funzione per gestire operazioni, gestire i manager e dirigere le persone nello svolgimento del loro lavoro. A livello accademico e professionale viene condivisa come un mantra la teoria che vede le persone come il più insostituibile asset di ogni organizzazione in quanto gli esseri umani sono responsabili dei processi decisionali ad ogni suo livello.

Alla base dell'evoluzione del mondo delle risorse umane troviamo il passaggio dalla mera gestione del personale allo sviluppo vero e proprio del capitale umano. In questo scenario, i dipendenti sono un investimento per le aziende, rappresentando un asset strategico volto a raggiungere vantaggio competitivo e garantire maggiore successo. (Thoman e Lloyd, 2018)

Ci sono due obiettivi distinti nell'area della gestione delle risorse umane. Uno di questi è il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, per i quali deve essere assicurato un adeguato capitale umano e devono essere stabilite le condizioni per il funzionamento e l'uso efficiente delle risorse umane. L'altro compito è soddisfare i bisogni e le aspettative degli individui che gestiscono l'organizzazione e sviluppare la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti. Questo è volto a creare un'atmosfera sul posto di lavoro che assicuri che i dipendenti siano in grado di utilizzare le proprie capacità e conoscenze nel modo più efficace possibile per il bene dell'organizzazione.

Alcuni principi fondamentali tramite cui è possibile sintetizzare l'essenza della gestione delle risorse umane sono i seguenti:

- Le risorse umane sono la risorsa più importante di tutte le organizzazioni; la loro gestione efficace è il pilastro chiave di un'operazione di successo.
- Il successo aziendale può essere raggiunto attraverso le risorse umane se le politiche del personale e i principi delle aziende sono strettamente legati alla missione e agli obiettivi strategici.

La cultura organizzativa, i valori aziendali, l'atmosfera e la cultura del comportamento manageriale influenzano notevolmente i dipendenti verso il raggiungimento di prestazioni migliori. Pertanto, è responsabilità della direzione rafforzare o modificare la scala dei valori aziendali, o farla accettare dai dipendenti in modo che l'intera organizzazione funzioni nello spirito di questi valori. (Héder et al., 2018)

All'interno delle organizzazioni si può riscontrare una tendenza a ricercare l'origine dei problemi all'interno della funzione delle risorse umane quando si rilevano delle problematiche nell'andamento generale della performance, e quando non si rilevano anomalie generali si tende a sottostimare il merito derivante dalla funzione HR stessa relativamente ai risultati positivi.

Sulla base dell'osservazione di tale fenomeno è importante per i leader aziendali non sottostimare il valore della definizione di un'agenda per lo sviluppo dei talenti in vista di cambiamenti del mercato per garantire, in un'ottica previsionale, l'acquisizione di prospettive e competenze adeguate. I programmi di gestione delle risorse umane necessitano di essere monitorati affinché si investa nelle iniziative rilevanti e si riducano gli investimenti nelle attività il cui impatto è in forte diminuzione.

Al giorno d'oggi, il team di gestione delle risorse umane è responsabile di fattori che vanno oltre l'organizzazione del personale e le attività amministrative; infatti, ha a che vedere con la valorizzazione e l'utilizzo strategico dei dipendenti e con la garanzia che i programmi per i dipendenti impattino l'azienda in maniera positiva e misurabile. Secondo un articolo di Forbes del 2014, dall'esplorazione delle mutazioni degli obiettivi moderni dei team di gestione delle risorse umane, è emersa la problematica dei team HR di focalizzarsi su elementi che non aggiungono valore all'organizzazione e sono spesso poco o per nulla reattivi e mancanti di una comprensione generale del business. Affinché i professionisti HR vengano considerati dei *business partner* è necessario che siano considerati come persone del business specializzate in HR, non come persone del dipartimento HR che offrono consigli alle altre funzioni dell'azienda nel settore. La preparazione e la consapevolezza relativa ad un determinato business da parte dei manager e dei business partner delle risorse umane è essenziale per un concreto e tangibile impatto sugli obiettivi aziendali.

Secondo l'articolo di Forbes le cinque aree critiche su cui un team di gestione delle risorse umane si deve concentrare sono: la definizione dello scopo dell'organizzazione,

il reclutamento dei migliori talenti tramite una strategia di *employer branding*, la focalizzazione sui punti di forza dei dipendenti e la creazione di un allineamento organizzativo ed un'accurata misurazione degli stessi fattori in tutti i dipartimenti. In particolar modo, in merito all'acquisizione dei talenti, è importante creare una proposta di valore coerente, evitando il marketing falso e la creazione di idee sbagliate su un'organizzazione, dando un'idea precisa che non sia fuorviante per i dipendenti potenziali, per non permettere che la relazione tra il datore di lavoro ed il dipendente fallisca.¹

2.1 La funzione HR

Il termine risorse umane è utilizzato per descrivere sia le persone che lavorano per un'azienda che il dipartimento responsabile della gestione di tutte le questioni legate ai dipendenti che collettivamente rappresentano una delle risorse più di valore di ogni organizzazione.

La gestione delle risorse umane è quindi focalizzata su una serie di aree principali tra cui: reclutamento del personale, compensazione e benefici, formazione e apprendimento, lavoro e rapporti con i dipendenti, e sviluppo organizzativo.

Proprio a causa della numerosità delle aree della gestione delle risorse è frequente che i professionisti di questo settore abbiano esperienze specifiche in più di una sola area.

Alcuni titoli di carriera dei professionisti HR sono:

- *Training development specialist*
- *HR manager*
- *Benefits specialist*
- *Human resource generalist*
- *Employment services manager*
- *Compensation and job analysis specialist*
- *Training and development manager*
- *Recruiter*
- *Benefits counselor*
- *Personnel analyst*

¹ <https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/>

Nella gestione delle risorse umane è fondamentale che si affrontino le preoccupazioni dei dipendenti, quali i vantaggi, la retribuzione, i loro investimenti, i piani pensionistici e la formazione, nonché l'eventuale risoluzione di conflitti tra i dipendenti o tra essi ed i loro dirigenti. La funzione HR è inoltre responsabile dell'acquisizione di nuovi dipendenti, nelle fasi di reclutamento, selezione e orientamento.

Tra le responsabilità della funzione risorse umane vi è inoltre la gestione del processo di separazione dei dipendenti in caso di licenziamento.

Le risorse umane svolgono inoltre una parte importante nel miglioramento del morale dei dipendenti, incoraggiandoli a fare del loro meglio per contribuire al successo generale dell'azienda tramite premiazioni per le buone prestazioni e la creazione di un ambiente lavorativo positivo.²

Nel disegnare un'architettura efficace della funzione risorse umane si identificano previamente i contenuti specifici del portafoglio delle attività della direzione del personale. Un modello valido di portafoglio a cui ci si può riferire è quello sviluppato da Dave e Ulrich (1997). Tale modello considera la funzione risorse umane analogamente al complesso delle funzioni di linea, dovendo contribuire con un valore aggiunto per l'azienda.

In un portafoglio di servizi di risorse umane si distinguono servizi con un focus operativo o strategico, e servizi orientati ai processi oppure alle persone.

“Man mano che aumenta la complessità con riguardo alle categorie di servizi offerti (servizi transazionali, servizi specialistici tradizionali e welfare aziendale, allineamento strategico e management del cambiamento) la funzione risorse umane dovrà per un verso risultare capace di sviluppare e presidiare quei centri di competenza in grado di produrre ed erogare tali servizi, e per l'altro dovrà essere in grado di gestire attivamente il più alto numero e la varietà delle interdipendenze con i propri «clienti interni» fra cui, in primo luogo, l'alta direzione e la linea.”(Gabrielli, 2020, p.56)

Gli assetti organizzativi della funzione HR sono definiti in base alla complessità del loro portafoglio servizi e alle necessità dimensionali a seconda la struttura organizzativa dell'impresa di riferimento.

² <https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/>

Le risorse umane potranno avere una configurazione accentrata presso la corporate, agire direttamente adesso la linea può avere delle proprie unità in base alla distribuzione geografica.

Il complesso dei servizi può essere erogato autonomamente dalla direzione HR, o reperito grazie a politiche di *outsourcing* tramite fornitori competenti. (Gabrielli, 2020)

2.2 AI nella funzione HR

Il valore della funzione HR è fondamentale nelle organizzazioni nel garantire ad ogni parte di un'azienda aggiornamenti sulle pratiche di people management.

Le risorse umane dovrebbero avere una profonda conoscenza del posto di lavoro, e la funzione dovrebbe contemporaneamente apportare menti analitiche di prim'ordine per aiutare le aziende a dare un senso a tutti i dati dei loro dipendenti e ottenere il massimo dal loro capitale umano.

In un recente sondaggio di Deloitte, i leader delle risorse umane hanno affermato di sentirsi meno preparati nell'area dell'analisi, ma alcuni stanno facendo un lavoro entusiasmante su questo fronte. Non sorprende che Microsoft e Google estraggano i propri dati per prevedere buone assunzioni e IBM utilizzi il suo enorme database dei dipendenti per creare i *project team* in modo più efficace. L'introduzione di un metodo analitico nelle risorse umane è un'innovazione che sta impattando notevolmente anche le aziende che non operano direttamente nel settore tecnologico.

Nell'impostare l'agenda HR, le aziende mirano ad essere in grado di gestire personalmente tali analisi o collaborare con le persone dell'azienda che possono svolgere il lavoro, per garantire una maggiore sicurezza nel trattamento dei dati, dovendo altrimenti ricorrere all'esternalizzazione di tali sistemi.

Affinché il capitale umano sia effettivamente valorizzato all'interno delle organizzazioni, è necessario che il top management collabori attivamente con i responsabili HR e abbia un approccio aperto al cambiamento e attento a questo trend.

Le aziende tecnologiche come Google, Microsoft e Apple sono ora in prima linea nell'innovazione delle risorse umane, soprattutto perché hanno un forte bisogno di

talenti specializzati. Il capitale umano è praticamente la loro unica risorsa principale in quanto il talento scarseggia e i concorrenti sono ansiosi di attirare i dipendenti.

Anche nell'ambito dei servizi finanziari, le innovazioni tecnologiche della funzione HR sono sfruttate per prevedere e scongiurare comportamenti non etici. JPMorgan, ad esempio, sta utilizzando un algoritmo per identificare i dipendenti che potrebbero infrangere le regole.

Tuttavia, non è necessario arrivare a crisi o scandali affinché le risorse umane trasformino le proprie pratiche, né la funzione dovrebbe concentrarsi esclusivamente sulle innovazioni nelle assunzioni. Una valida strategia di gestione e sviluppo delle persone è la soluzione per guidare e sostenere lo sforzo dei dipendenti più coinvolti nell'organizzazione e disposti a mostrare il proprio impegno, elementi centrali per il successo organizzativo. (Cappelli, 2015)

Posto che l'obiettivo dell'HR è quello di attrarre, motivare, sviluppare e trattenere a sé i dipendenti, tra le funzioni tradizionali della funzione risorse umane sono comprese le attività di archiviazione di dati e informazioni, reclutamento, selezione, formazione, gestione della performance, relazioni interne e compensazione. All'interno di ogni area funzionale le attività possono essere classificate in transazionali, tradizionali o trasformativi. L'attività di reclutamento appartiene alle attività HR tradizionali, ovvero quelle per cui i dipartimenti di risorse umane generalmente impiegano tra il 15 e il 30% del proprio tempo. Quando i risultati di tali attività tradizionali sono coerenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione, esse apportano un valore strategico alla stessa.

Le cosiddette attività transazionali di HR consistono perlopiù in processi compilativi di archiviazione di dati e informazioni per cui la maggior parte dei dipartimenti di risorse umane spende approssimativamente dal 65 al 75% del proprio tempo. A causa del tempo e dell'impegno impiegato dalla funzione HR per completare le attività transazionali e tradizionali, solo dal 5 al 15% del tempo resta a disposizione per lo svolgimento di attività che aggiungono valore all'organizzazione (cd. trasformativi).

Uno dei maggiori scopi dell'implementazione di un HRIS (*Human Resources Information System*) è ridurre la quantità di tempo che i dipendenti HR impiegano nello svolgimento delle attività transazionali, per spostare l'attenzione e gli sforzi congiunti dei dipendenti verso le attività tradizionali e trasformativi.

L'utilizzo della tecnologia a supporto dei processi HR è riscontrabile a partire dagli anni 40 del Novecento ma, nonostante ciò, a causa della complessità e dell'intensità dei dati nella funzione risorse umane, essa è una delle ultime funzioni del management ad essere stata automatizzata. La sfida dell'automatizzazione dei processi HR è data dalla necessità di una cooperazione tra le varie funzioni aziendali per la sua resa massima, non trattandosi di una mera implementazione di nuovi hardware e software. Tali sistemi di informazione contengono infatti dati riguardo le persone dell'organizzazione e possono diventare il biglietto da visita di un'azienda nelle sue prime interazioni con nuovi candidati. (Johnson et al., 2020)

Tale innovazione comporta vantaggi e svantaggi, riassunti nella tabella seguente:

Vantaggi HRIS	Svantaggi HRIS
Quadro informativo completo come unico database integrato che consente alle organizzazioni di fornire connettività strutturale tra unità e attività e di aumentare la velocità delle transazioni di informazioni.	Gestione tramite computer e sostituzione della tecnologia al giudizio umano: i manager possono iniziare a basare le valutazioni delle prestazioni esclusivamente sui dati acquisiti dall'HRIS. Pertanto, le competenze trasversali come il lavoro di squadra e il servizio clienti potrebbero non essere completamente presi in considerazione.
Aumento della competitività attraverso il miglioramento delle operazioni e dei processi gestionali delle risorse umane.	Problemi di privacy: i candidati ed i dipendenti possono ritenere che i propri dati siano accessibili e utilizzati da soggetti interni ed esterni all'organizzazione.
Miglioramento della soddisfazione dei dipendenti grazie ai servizi più rapidi e accurati per la gestione delle risorse umane	Rigidità del sistema e mancanza di flessibilità: la standardizzazione dei processi delle risorse umane può avvantaggiare l'organizzazione, ma alcuni sistemi potrebbero non essere in grado di gestire le inevitabili eccezioni che si presentano quando l'ambiente legale delle risorse umane cambia.
Miglioramento della tempestività e della qualità del processo decisionale.	
Razionalizzazione e miglioramento dell'efficienza delle funzioni amministrative delle risorse umane.	Stress e resistenza dei dipendenti di fronte all'uso del monitoraggio elettronico delle prestazioni.
Spostamento del focus delle Risorse Umane dall'elaborazione di dati a HRM strategico.	Riduzione delle performance nell'esecuzione di task complessi quando vengono adoperati sistemi di monitoraggio delle performance.

(Tabella 10: Vantaggi e Svantaggi dell'implementazione di HRIS. Elaborazione personale dell'autore, 2022.)

Ad oggi è possibile osservare che per la maggior parte dei dirigenti le risorse umane rappresentano una fonte di vantaggio competitivo e la performance di tale funzione ha un impatto diretto osservabile sull'ammontare dei profitti operativi generati da un'organizzazione. (Jain, 2020)

2.3 EI nella funzione HR

Secondo una definizione fornita da Vickers (2015), lo Human Resources Management è *“the organizational function that presents the greatest potential for the incorporation of sustainability mindset at the organizational level.”*

Oggi riscontriamo una crescente necessità per le aziende di restare sostenibili e competitive per poter soddisfare le proprie esigenze di lungo termine e quelle della società nel suo insieme, soprattutto a partire dall'approvazione da parte delle Nazioni Unite (ONU) dei Sustainable Development Goals 2016-2030 (SDGs), su cui si basa la direzione di sviluppo economico e sociale a livello globale.

Mariappnadar (2003, p.910) definisce l' HRM sostenibile (SHRM) come *“the management of human resources to meet the optimal needs of the company and community of the present without compromising the ability to meet the needs of the future.”*

Pertanto, le aziende cercano di utilizzare al meglio le capacità delle proprie risorse umane e desiderano comunque averne un pool disponibile per soddisfare le esigenze dell'azienda e della società in generale nel prossimo futuro.

De Souza Freitas et al. (2011, p.226) definiscono l'SHRM come *“achieving organizational sustainability through the development of human resource policies, strategies and practices that support the economic, social and environmental dimensions.”*

Sulla base di quest'ultima definizione, uno studio condotto da Odame et al. (2020), esamina l'importanza dell'intelligenza emotiva nell'implementazione delle pratiche HR, tra cui il reclutamento, e come si tradurrà in uno sviluppo sostenibile delle risorse umane.

Con l'incremento delle esigenze e della competizione all'interno degli ambienti lavorativi in un'economia globale caratterizzata da un afflusso massiccio di informazioni e nuove tecnologie, le capacità di lavorare in squadra e di costruire buone interazioni interpersonali è fondamentale. L' intelligenza emotiva degli specialisti delle risorse umane garantisce loro un insieme di abilità significative che possono fare la differenza nei comportamenti essenziali per aiutare le persone ad avere successo ed efficacia sul lavoro.

La ricerca dimostra che le emozioni, gestite correttamente, possono portare alla fiducia e all'impegno, e che l'intelligenza emotiva gioca un ruolo cruciale nella definizione della produttività, delle innovazioni, del successo degli individui all'interno delle organizzazioni.

Reynolds e Vince (2004) affermano, nel commentare la centralità dell'emozione sul posto di lavoro, che, in quanto invenzione umana, ogni organizzazione è un luogo emotivo, che serve scopi umani e dipende dagli umani per il suo funzionamento, creando e sostenendone la forma. Gli esseri umani si organizzano continuamente, individualmente e in gruppo, sulla base delle loro risposte emotive ai problemi organizzativi e anche in base alle emozioni che vengono da loro evitate.

Per i leader ed i dipendenti aziendali, le capacità tecniche non sono sufficienti senza quelle emotive. I leader con intelligenza emotiva possono comprendere al meglio i propri dipendenti e creare ambienti di lavoro più amichevoli e accessibili, risolvendo problemi e prendendo decisioni con maggiore autogestione e autocontrollo.

È altamente probabile che le prestazioni dell'azienda crescano in queste condizioni. I leader con EI saranno un'ispirazione e saranno in grado di trasmettere la loro premura ai propri dipendenti facendoli sentire più efficienti, più felici e soddisfatti sul lavoro. Inoltre, i dipendenti che hanno EI hanno una migliore consapevolezza e capacità di gestione sociale. Essi possono essere integrati in un gruppo e mostrare maggiori risultati in termini di prestazioni. Inoltre, mostrano una maggiore soddisfazione e capacità di gestire lo stress. (Salmina et al., 2021)

L'impatto delle nuove tecnologie ha portato la funzione HR a doversi reinventare e rivoluzionare, ricordando che le attività di cui si occupa non appartengono dietro le quinte dell'organizzazione, ma fanno parte del vivo di tutte le operazioni, in linea con gli obiettivi dell'azienda, dove la funzione HR recita il suo ruolo sul palco insieme a

tutti gli altri dipartimenti, in quanto business partner essenziale per le sue abilità di influenzare l'asset più potente di ogni organizzazione: le sue persone.

Nonostante i numerosi progressi della funzione risorse umane dell'ultimo decennio, si riscontra la tendenza di riconoscere l'importanza e la rilevanza dell'apporto che essa ha sulla vita dell'organizzazione e dei suoi individui, ma solo una netta minoranza sembra pronta ad affrontare il cambiamento in concreto.

Questo divario nella preparazione delle risorse umane prospetta, secondo lo studio condotto da Deloitte, due possibili evoluzioni alternative: che le risorse umane restino una funzione distinta a sé stante o che vengano integrate in maniera coerente all'interno dell'organizzazione.

I presupposti su cui si fondava il mondo HR in passato, non risultano più attuali al giorno d'oggi, in quanto è sbagliato considerare il lavoro e i lavoratori come parti meccaniche e intercambiabili di una catena di montaggio. Questa visione ha portato al rafforzamento del timore verso l'automazione, e della sostituzione dell'uomo con la macchina, sminuendo l'opportunità di reinventare il mondo del lavoro e permettere ai lavoratori di essere portatori di innovazioni in azienda.

La visione meccanicistica, sperimentata da Frederick Taylor nelle sue teorie sulla gestione scientifica, è stata superata negli ultimi cento anni dal riconoscimento che la motivazione dei lavoratori può aumentare la produttività, ed è stata ulteriormente smentita poiché le influenze sociali, politiche e tecnologiche hanno messo l'elemento umano in primo piano e al centro nel mondo del lavoro.³

2.3.1 Il benessere delle persone in azienda e il turnover

Un ottimo strumento utile per creare un ambiente attento al benessere dei dipendenti e che possa attrarre a sé nuovi candidati è una *disclosure* pubblica in merito ai dati sul benessere dei dipendenti in maniera trasparente.

Lo stress negli ambienti di lavoro, in seguito alla pandemia e alle pressioni finanziarie, è in continua crescita. Uno studio condotto su diversi settori da Deloitte nel 2022, conferma che solo il 59% degli impiegati intervistati ha affermato che il loro benessere è buono o eccellente, mentre i restanti partecipanti al sondaggio hanno dichiarato che i maggiori fattori che ostacolano il loro benessere sono la quantità del lavoro, il livello di stress e la mancanza di tempo causata da orari lavorativi prolungati.

³ <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/changing-role-of-human-resources-management.html>

Questi dati rappresentano un potenziale motivo di preoccupazione per gli *employer*, in quanto non tenere conto del benessere fisico, mentale, finanziario e sociale delle persone, ha un forte impatto negativo sulla produttività e risulta in un aumento dei costi di assistenza sanitaria.

Secondo uno studio di Randstad il 56% dei dipendenti di età tra i 18 ed i 24 anni afferma di aver lasciato il proprio lavoro in quanto impediva loro di apprezzare la propria vita, ed il 28% dei dipendenti tra i 55 e i 67 anni di età ha concordato.

Per le imprese, l'attenzione all'*environmental, social and governance (ESG) reporting* disponibile al pubblico, assume sempre di più rilievo, rappresentando una priorità per i clienti, gli investitori ed i lavoratori. Le legislazioni di molte aree geografiche, tra cui gli Stati Uniti, l'Unione Europea, il Sud Africa e la Cina, stanno rendendo tale pratica obbligatoria, e gli organi di governo stanno lavorando alla creazione di sistemi per standardizzare queste *ESG metrics*, e dei *framework* per la realizzazione dei *report*, per permettere agli stakeholder di effettuare dei paragoni tra le performance delle varie organizzazioni relativamente ai parametri ESG.

La stessa rilevanza potrebbe essere quindi presto data anche alla *public disclosure* dei fattori relativi al benessere nelle organizzazioni sulla base sia dei report soggettivi che delle osservazioni empiriche di dati, per una comunicazione più trasparente di questo elemento agli stakeholder, affinché l'intera società possa trarne beneficio.⁴

2.4 Verso un equilibrio tra AI e EI in HR

Alla luce di quanto analizzato finora è possibile constatare che il reclutamento aziendale rappresenti una fase cruciale per la vita di ogni organizzazione, in quanto costituisce l'inizio di un investimento che determinerà le sorti ed il successo delle future performance. Valorizzare ogni persona all'interno di un'organizzazione è importante, specialmente in un contesto in rapida evoluzione in cui la robotica, gli algoritmi e i vari strumenti di intelligenza artificiale, rappresentano una potenziale minaccia per il benessere di alcuni dipendenti. Come si può arrivare a far sì che questi restino degli strumenti e, in quanto tali, aiutino l'uomo nello svolgimento delle proprie attività e non consumino o inardiscano le sue risorse emotive?

⁴ <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/environmental-social-governance/employee-workplace-wellbeing-metrics.html>

In particolar modo, attraverso quale combinazione degli strumenti AI ed EI a disposizione delle risorse umane nella fase di reclutamento si può arrivare alla creazione di un clima di collaborazione e simbiosi tra le due, e all'implementazione di un equilibrio ottimale di entrambe le risorse a partire dal primo incontro dell'azienda con il suo potenziale capitale umano?

Questo è un processo di lenta e impegnativa implementazione, che può garantire risultati altamente positivi nel lungo termine per la creazione di valore da parte delle singole organizzazioni affinché il loro impatto venga percepito a livello dell'intera società. Nel momento del primo incontro tra le persone, e le aziende, è fondamentale quindi che vengano poste delle basi solide da cui possa iniziare un movimento in questa direzione di maggiore collaborazione e sinergia.

Nel seguente capitolo, analizzeremo quali pratiche correnti sono adottate dalle aziende nell'ambito del reclutamento grazie al supporto di strumenti di AI e EI, valutandone le rispettive limitazioni e potenzialità, per studiare le caratteristiche di un possibile modello di dialogo tra le due, su cui si possa fare leva per implementare performance superiori e portatrici di un valore aggiunto sostenibile nel lungo termine.

Capitolo 3: Evoluzioni future ed equilibrio ottimale tra AI e

EI nei processi di Reclutamento

Le pratiche HR al momento della loro introduzione sono considerate rivoluzionarie, ma vengono percepite presto come routinarie in funzione della rapida evoluzione dei trend del mercato.

In vista della formazione di un'agenda per la funzione HR di un'azienda, è necessario porre particolare attenzione alle tendenze inerenti i processi di reclutamento. (Cappelli, 2015)

3.1 Best practice nella fase di Reclutamento nella funzione HR

Nelle moderne organizzazioni, attrarre, coinvolgere e selezionare le persone giuste per le posizioni che guidano la crescita e lo sviluppo delle proprie attività, è di vitale importanza. L'attrazione dei candidati inizia a partire dalla creazione di un *employer brand* solido e robusto, rappresentativo dell'etica e della cultura aziendale, che promuova la diversità e l'inclusione, garantisca lo sviluppo e la crescita dei candidati, e raffiguri chiaramente gli standard ed i valori dell'organizzazione. Attraverso le giuste strategie e canali di ricerca, è possibile attrarre candidati qualificati e con alto potenziale. Gli avanzamenti tecnologici inoltre, possono permettere di sfruttare strumenti di reclutamento avanzati per differenti fasi del processo di reclutamento.⁵

“Il reclutamento consiste precisamente nell'insieme di attività che consentono all'impresa di esprimere la propria domanda di lavoro e, conseguentemente, attivare l'offerta potenziale di lavoro.” (Gabrielli, 2020, p.141)

La fase di reclutamento per un'organizzazione prevede un primo step in cui l'*employer* individua due distinte dimensioni integrate: la *job description*, che riguarda le caratteristiche della posizione, e la *person specification*, che riguarda le competenze e i requisiti personali necessari per ricoprire la posizione al meglio. Nella disposizione

⁵ <https://www.selecthub.com/hris/hr-functions/>

accurata del profilo relativo alla posizione da ricoprire, si pone una crescente attenzione all'eliminazione di elementi potenzialmente discriminatori quali l'inserimento dell'età anagrafica, e si tende ad individuare i requisiti specifici rilevanti quali le esperienze lavorative passate, disponibilità alla mobilità nazionale e internazionale ed eventuali certificazioni.

Successivamente alla definizione nel profilo, le aziende attivano la ricerca in modo più concreto, identificando un mercato di riferimento ed i canali da attivare, con l'obiettivo di venire in contatto con i candidati adatti alla posizione da ricoprire velocemente ed al minor costo possibile.

A seconda di quali siano le necessità e gli obiettivi da raggiungere le aziende valutano i vantaggi o i limiti relativi all'adozione delle diverse possibilità di reclutamento. Un criterio importante che determina la scelta di una modalità di reclutamento rispetto ad un'altra è il grado di complessità e strategicità organizzativa dei diversi ruoli per cui si aprono posizioni libere in azienda. Infatti, è possibile distinguere risorse "core" da risorse periferiche, secondo la matrice identificata da Lepak e Snell (2002), e in funzione di queste, orientare le pratiche HR e di reclutamento.

La scelta strategica relativa al reperimento delle risorse sul mercato interno o esterno comporta una serie di vantaggi e svantaggi in base al tipo di posizione e a considerazioni strategico-organizzative più generali.

Attraverso interventi di mobilità o l'attivazione di *job posting*, le aziende ricorrono al mercato interno mirando alle risorse che sono già inserite nell'organizzazione in ruoli differenti da quello vacante. Grazie alla leva della mobilità interna, le imprese favoriscono la stabilità del rapporto di lavoro, valorizzando le risorse meritevoli.

Il *job posting*, invece, fornisce la possibilità ai dipendenti di promuovere la propria candidatura per ruoli o posizioni di interesse. Tale strumento di sviluppo professionale non è gestito dalla funzione risorse umane e dai responsabili di linea, come nel caso della mobilità tradizionale, in cui le decisioni vengono prese sulla base delle performance monitorate e del potenziale individuale, ma è un'iniziativa delle singole risorse, che si propongono per un cambiamento di ruolo. Attingere al mercato interno, permette di rafforzare il *commitment* verso l'organizzazione, ma pone l'azienda di fronte a una sfida di gestione imparziale e trasparenza, senza favoritismi, sulla base di criteri meritocratici.

Nonostante la scelta di basare il reclutamento su un bacino interno sia generalmente più rapida ed economica, essa aumenta il rischio di “autoreferenzialità” per l’azienda; reperire le risorse presso il mercato esterno invece, favorisce una cultura aziendale più ibrida, che possa alimentare un ambiente lavorativo più creativo ed innovativo per i dipendenti.

Tra gli strumenti più efficaci della ricerca sul mercato esterno troviamo l’autocandidatura, il passaparola, il ricordo a inserzioni su organi di stampa o on-line. L’autocandidatura è una modalità ampiamente diffusa, specialmente laddove vi sia un eccesso di offerta di lavoro rispetto alla domanda. Il data base in cui confluiscono le candidature spontanee dei dipendenti viene utilizzato in determinate occasioni specifiche.

Nel caso del passaparola, la centralità dei dipendenti è ancora una volta valorizzata, in quanto essi diventano degli “ambasciatori dell’organizzazione” e forniscono a candidati potenziali informazioni realistiche sull’ambiente lavorativo, spesso anche sotto incentivi economici da parte dell’azienda.

Le inserzioni garantiscono un’efficace diffusione, sempre più tesa verso le opzioni digitali e meno verso quelle cartacee.

Particolarmente per i profili junior o di neolaureati, si utilizza il recruitment on-line. (Gabrielli, 2020)

Tra le rivoluzioni inerenti i processi di reclutamento emerge l’impatto della diffusione dell’uso dei social network sui rapporti tra le organizzazioni ed il mondo esterno. Con l’avvento dei social-recruitment, i social network sono diventati dei canali di reclutamento che garantiscono il vantaggio competitivo alle aziende, permettendo di individuare i *job seekers* passivi, ovvero coloro che non cercano lavoro attivamente ma potrebbero cambiare azienda di fronte ad un’offerta allettante, e determinando un’inversione di ruoli, dove non è più il candidato a cercare il recruiter, ma il recruiter stesso a cercare il candidato. Questo modello favorisce un incontro tra *employer branding* e *personal branding*. Questa innovazione ha comportato un incremento dei collegamenti a disposizione dei recruiter, creando bacini di candidati sempre più ampi. La sfida per i recruiter nell’effettuare scelta strategicamente valide assume così ulteriori variabili, dovendo basare le proprie decisioni non solo sul CV ma sulla moltitudine delle competenze tecniche e trasversali dei candidati.

Tenendo conto degli elementi fondamentali fin qui presentati del processo di reclutamento aziendale, possiamo affermare dunque che una comunicazione interna efficace e una presentazione chiara dell'azienda verso l'esterno sono elementi essenziali ai fini di una strategia di reclutamento efficace. Di seguito, analizzeremo più in dettaglio le pratiche HR relative ai processi di reclutamento, ed il contributo che l'intelligenza artificiale e l'intelligenza emotiva possono apportare per una resa ottimale di questa importante fase della vita di un'azienda.

3.2 AI nel Reclutamento

Secondo un articolo della Harvard Business Review (Groysberg e Connolly, 2015), tra le maggiori preoccupazioni dei CEO non troviamo problemi come l'aumento del prezzo delle azioni o della quota di mercato, le regolamentazioni del governo o l'ambiente competitivo in cui devono sopravvivere, bensì, a tenerli svegli la notte, è la premura di assumere le persone giuste, e come sviluppare, promuovere e trattenere correttamente i maggiori talenti, in quanto dipendenti rappresentativi della propria azienda.

L'urgenza di questa necessità deriva dalla loro consapevolezza che all'interno di un'organizzazione moderna le risorse umane non possono permettersi di focalizzare le loro energie sul semplice completamento delle attività giornaliere, ma dovrebbero focalizzare i propri sforzi verso l'ottenimento di risultati e competenze allineate con i più ampi obiettivi aziendali.

Per il raggiungimento di questo scopo, hanno bisogno di informazioni tempestive e accurate sui dipendenti attuali e sui potenziali dipendenti nel mercato del lavoro. La capacità delle organizzazioni di fare ciò è stata notevolmente migliorata attraverso l'uso di sistemi informativi sulle risorse umane, i cosiddetti *human resource information systems (HRIS)*.

Con l'avanzare del tempo e delle innovazioni tecnologiche la strategia di reclutamento delle risorse si è evoluta da un processo decisionale intuitivo ad uno basato sui dati.

L'innovazione volta a trasformare la funzione HR, i cosiddetti strumenti di *HR Analytics*, sono strumenti EBDM (*Evidence Based Decision Making*), che aiutano a prendere decisioni solide con una logica definita e minimizzando la probabilità di errori. L'analisi delle risorse umane è uno strumento di comunicazione predittivo che riunisce

molteplici aspetti quantitativi e qualitativi, che utilizza la tecnologia per prendere decisioni informate sui processi e le procedure HR.

La misurazione dei processi HR attraverso aspetti quantitativi oltre a quelli qualitativi può aiutare il management nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi. I principi di misurazione che sono stati tradizionalmente utilizzati, come l'analisi del ROI, l'analisi costi-benefici o l'analisi dei risultati prima e dopo l'effettuazione di un nuovo investimento, sono pratiche appartenenti al passato del mondo HR, i cui dirigenti oggi sono alla ricerca di strumenti solidi per la misurazione delle risorse umane, e prediligono per questo un'amministrazione basata sull'evidenza per soddisfare questa esigenza.

Per questo motivo, l'integrazione dell'*information technology* nelle pratiche HR sembra essere il futuro della gestione delle risorse umane. (Jain, 2020)

In uno studio condotto in merito all'uso attuale dell'intelligenza artificiale nel reclutamento e nella selezione dei candidati, è emerso come quest'ultimo sia ancora estremamente sottosviluppato, laddove i professionisti dipingono un quadro quasi troppo positivo, e dal punto di vista accademico la letteratura disponibile è scarsa.

Sono state rilevate 11 aree in cui gli *AI-tools* possono essere applicati a supporto del processo di ricerca e sviluppo, riportate nella tabella seguente. (Albert, 2019)

Table 1 Areas AI tools can be employed to support R&S

<i>AI tool</i>	<i>Problem</i>	<i>Solution</i>	<i>Outcomes</i>	<i>Adoption</i>	<i>Vendors</i>
Vacancy prediction software	Spontaneous resignations increase costs	Software identifies employees' behavioural data and makes a prediction on likelihood to leave Prediction software gives a head start, which reduces these costs	Improved talent attrition Improved employer brand Reduced time to hire	Large companies (e.g. IBM) Data-driven firms (e.g. Facebook) High candidate volume (e.g. Goldman Sachs) High turnover (e.g. Call Centres)	Workday talent insights Bamboo HR Job rate Monster talent management
Job description optimisation Software	Complex jargon, boring, indirect discrimination can be off-putting Negatively affects diversity, applicant volumes and employer brand	Software provides recommendations to optimise job descriptions and tailor the language to different types of candidates	Improved diversity Reduces the risk of indirect discrimination Higher candidate engagement	Cisco American Express Johnson & Johnson Nvidia Expedia Evernote	Textio Three sourcing 15Five
Targeted job advertising optimisation	Wrong message to the wrong audience through the wrong channels is a waste of resources	Using AI, ML and data insights, firms can target accurate recommendations to relevant candidates	Improves candidate experience Maximises chances of candidate engagement Minimises advertising spend	Retail sector Newton Netflix YouTube	ClickIQ PandoLogic Recruitz Appcast
Multi-database candidate sourcing	Untapped potential of suitable passive candidates and former employees reduces talent pool quality	AI-tool scans through multiple databases (e.g. LinkedIn, Glassdoor, indeed, social media profiles) much faster and more accurately than a human recruiter	Accelerates candidate sourcing rate Frees up recruiter's time to focus on more essential tasks Improves quality and quantity of talent pool	Intel eBay Hilton Verizon IBM Accenture Warner Bros	Hiretual Pro Ideal
CV Screening Software	Reviewing CVs is time-consuming and costly Human error increases as the number of CVs increases	Software instantly reviews a large volume of CVs to filter out and rank the best ones	Reduces bias and issues associated with human fatigue Improves diversity Reduces costs Allows recruiters to focus on more essential tasks	IBM LinkedIn Hilton Goldman Sachs Amazon	IBM Kenexa Ideal CVVIZ Zoho Recruit Talent Recruit Talent Cube
AI-Powered psychometric testing	Outdated, boring and unengaging tests leads to negative candidate experience and negatively affects employer brand	Tests use AI to provide engaging tests designed to improve candidate experience while simultaneously assessing candidates	Allows recruiters to focus on more essential tasks Improves diversity in the work places Improves the candidate to hire (C2H) ratio	Unilever PwC Accenture LinkedIn Tesla	Arctic Shores Pymetrics Knack
Video screening software	Pre-screening interviews are costly, biased and time-consuming	Software analyses video interviews to assess person-organisation and person-job fit	Reduces bias and discrimination Allows recruiters to focus on other essential tasks Improves candidate experience	Vodafone Intel Urban Outfitters IBM Hilton Unilever	HireVue Montage Wepow InterviewStream
AI-Powered background checking	Background checking is time-consuming and ripe with human error Leads to problematic employee termination downstream	AI software scans through multiple databases to verify candidate details such as criminal record, credit rating and references	Allows recruiters to focus on more essential tasks Reduces costs associated with human errors	Fortune 500 firms Financial Firms Uber Axa Insurance BT McAfee	Check's Intelligo GoodHire HireRight Sterling Talent Onfido

(continued)

Table I					
<i>Ai tool</i>	<i>Problem</i>	<i>Solution</i>	<i>Outcomes</i>	<i>Adoption</i>	<i>Vendors</i>
Employer branding monitoring	Reputation affects the way candidates perceive a potential employer Bad reputation leads to lower talent pool quality	Software scans through public data to assess overall sentiment and identify weak points in the hiring process	Stronger employer brand improves talent pool quality Positive image for clients Reduces T2H, staff turnover and overall costs	McKinsey & Co Oracle HP Dominos	Lexalytics Semantria Microsoft Thematic DiscoverText
Candidate engagement chatbot/CRM	Direct recruiting and relationship management are costly and time-consuming Unpredictable or high volume can lead to longer responses, dissatisfied candidates, which negatively impacts employer brand	Chatbots are tool that leverages Natural Language Processing to mimic human conversational abilities and can be used to engage candidates, provide quick responses to questions anytime	Reduces T2H Allows recruiters to focus on more essential tasks Improves candidate experience and employer brand	Sephora eBay H&M Pizza Hut Burberry	IBM Nuance NextIT Kore Inbenta Personetics Aivi Mya Beamery
Automated scheduling	Scheduling calls, tests, interviews or meetings is time-consuming and non-essential	AI system that picks up on scheduling expressions to automatically execute these admin tasks	Allows recruiters to focus on more essential tasks	AT&T Disney Coca-Cola Walmart General Electric Survey Monkey	X.ai Troops Tact Olono

(Tabella 11: Aree in cui l'AI può essere impiegata per supportare le attività di reclutamento e selezione. Albert, 2019)

Sebbene la ripartizione seguente possa dare l'impressione che l'AI sia ampiamente adottata, è necessario fare alcune precisazioni. In primo luogo, non è chiaro quante e in quale misura queste applicazioni vengano adottate nella pratica a causa della distorsione alla base delle relazioni utilizzate. In secondo luogo, queste applicazioni possono variare in termini di ROI, livello di adozione, opportunità di crescita e costi. In terzo luogo, l'entità di ciascuna applicazione rimane poco chiara poiché le scarse informazioni rendono difficile dipingere un quadro chiaro. In quarto luogo, alcuni potrebbero essere più popolari di altri, alcuni potrebbero essere più tradizionali o meno costosi e alcuni sono ancora sottosviluppati ma potrebbero mostrare un maggiore potenziale di adozione.

Considerando i presunti vantaggi dell'attuazione, un livello di adozione così basso è deludente. Tuttavia, questo fenomeno è comprensibile in quanto motivato dal fatto che questi strumenti AI hanno iniziato a prendere slancio solo negli ultimi anni. Di conseguenza, la maggior parte delle applicazioni AI sono ancora in una fase embrionale,

presentando una moltitudine di sfide tecniche e umane, e necessitano di ulteriore sviluppo.

Dal suddetto studio sono state ricavate delle raccomandazioni per i soggetti impattati dall'AI nelle fasi di reclutamento e selezione. In particolar modo, per i candidati si suggerisce di prendere atto di questa innovazione e di rivoluzionare di conseguenza il proprio modo di presentarsi; ciò può rappresentare un'opportunità di maggiore apertura verso le minoranze ed i gruppi svantaggiati. Sorge il bisogno per i candidati di comprendere come soddisfare la macchina e gli intervistatori, e di indagare il funzionamento del sistema per aumentare le possibilità di essere assunti, ad esempio mostrando un linguaggio del corpo appropriato per il software di video screening. Dal punto di vista degli HR manager si consiglia di prendere le dovute precauzioni in caso di outsourcing di risorse AI, proponendo la sponsorizzazione di corsi di formazione di data science per sviluppare contatti e poter scegliere tra i talenti al fine di sviluppare soluzioni internamente all'azienda ed evitare il rischio di problemi tecnici derivanti dall'acquisto di prodotti HR da terzi. Nell'essere cauti e meticolosi si raccomanda però al contempo di non ritardare troppo l'adozione dei sistemi innovativi di AI per non perdere l'opportunità di attrarre nuovi talenti. (Albert, 2019)

Come indicato da Upadhyay e Khandelwal (2018), l'utilizzo dell'AI nell'HRM è stato forse il tema più importante tra gli esperti di arruolamento nel 2018.

In particolare, nell'arruolamento di nuovi rappresentanti, l'AI può essere utilizzata nelle strategie di estrazione dei dati che possono rendere informatizzato il ciclo di esame del curriculum ed estrazione dei dati pertinenti. Poiché la quantità di richieste di lavoro è aumentata e può persino sopraffare le divisioni HR, sono state introdotte strutture meccanizzate che posizionano i concorrenti di lavoro per accelerare il ciclo di reclutamento. La divisione risorse umane guida, in prevalenza, fisicamente la valutazione delle richieste di lavoro ricevute. Di conseguenza, i quadri di posizionamento dei candidati che possono essere realizzati con l'uso dell'AI possono rendere più produttivo il compito di valutazione degli specialisti del reclutamento. (Vasantham, 2021)

L' intelligenza artificiale e la robotica sono utilizzate nell'ambito delle risorse umane, ma non sorprende che, in un settore dedicato all'umanità in azienda, ci sia confusione e preoccupazione riguardo questo cambiamento.

L'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale all'interno della funzione HR sta permettendo di automatizzare gran parte della lunga routine dei processi HR. Le aziende che sfruttano i vantaggi di questa innovazione riscontrano una velocizzazione del sistema, una riduzione del dispendio di risorse e hanno a propria disposizione un insieme di dati molto più accurato. Infatti, tra le nuove possibilità vi sono la digitalizzazione dei CV, la conduzione ed analisi delle interviste video ai fini dell'assunzione e maggiore praticità nel tenere traccia dei candidati e dei dipendenti durante la loro carriera.

In seguito all'implementazione di questi strumenti di base, le aziende tendono ad effettuare un passaggio più strategico verso l'intelligenza artificiale, utilizzando l'apprendimento automatico come strumento collaborativo che lavori insieme all'intuizione umana. Questo passaggio cruciale garantisce alle aziende non solo un passaggio verso un metodo più veloce, facile ed economico, ma cambia il valore degli esseri umani come dipendenti. L'impiego di meccanismi AI nelle risorse umane permette alle aziende più all'avanguardia di valorizzare maggiormente le competenze intrinsecamente umane, rendendole più ricercate, importanti e preziose che mai. La valutazione dei candidati con tali capacità avviene tramite una valutazione accurata e scientifica, che permette anche di reindirizzare tali risorse, qualora siano scarse, o abbondanti ma collocate in una parte sbagliata dell'organizzazione, verso le aree dove tali competenze risultano essenziali e distintive. (Altemeyer, 2019).

In un sondaggio tra 200 specialisti di intelligenza artificiale di aziende tedesche, il 79% ha affermato che il vantaggio competitivo che il suo utilizzo garantisce alle loro organizzazioni rende l'AI uno strumento insostituibile.

Diversi fornitori commerciali, come Google, IBM, SAP e Microsoft, offrono già piattaforme e sistemi algoritmici che facilitano le pratiche attuali delle risorse umane, come assunzioni e misurazione delle prestazioni. A loro volta, aziende famose e di grandi dimensioni, come Vodafone, Intel, Unilever e Ikea, applicano il processo decisionale algoritmico nel reclutamento e nello sviluppo delle risorse umane.

I cambiamenti a favore del processo decisionale algoritmico rendono più facile scoprire dipendenti di talento nascosti nelle organizzazioni e rivedere automaticamente un gran numero di candidature.

Il risparmio di costi e tempo sono i principali incentivi all'adozione dell'AI, insieme alla minimizzazione dei rischi, al miglioramento della produttività e all'aumento della certezza nel *decision-making*.

Al di là delle ragioni di economicità, l'obiettivo delle aziende è la riduzione dei bias umani, quali pregiudizi e convinzioni personali; l'uso dell'intelligenza artificiale aumenta l'oggettività, la coerenza e la correttezza del reclutamento delle risorse umane e del loro sviluppo.

In merito a questo, Deloitte pone enfasi sul fatto che il sistema decisionale algoritmico gestisca sempre ogni applicazione con la stessa attenzione secondo gli stessi requisiti e criteri.

Alla luce di tali osservazioni, è possibile affermare che almeno a prima vista il processo decisionale algoritmico sembra essere più obiettivo e più equo del processo decisionale umano. Tuttavia, esiste la potenzialità di una minaccia di discriminazione e scorrettezza quando si delega il processo decisionale ai soli algoritmi. (Köchling e Wehner, 2020)

3.2.1 Il Bias e la discriminazione degli algoritmi

Possiamo constatare che il processo decisionale algoritmico stia diventando sempre più comune come nuova fonte di consulenza nel reclutamento e nello sviluppo delle risorse umane. Mentre le aziende implementano il processo decisionale algoritmico per risparmiare sui costi e aumentare l'efficienza e l'oggettività, esso potrebbe anche portare al trattamento iniquo di determinati gruppi di persone, alla discriminazione implicita e all'ingiustizia percepita. Le attuali conoscenze sulle minacce di iniquità e discriminazione (implicita) da parte del processo decisionale algoritmico sono per lo più inesplorate nel contesto della gestione delle risorse umane.

In generale, la discriminazione è definita come la disparità di trattamento di diversi gruppi in base al genere, all'età o all'etnia anziché alle differenze qualitative, come le prestazioni individuali. Gli algoritmi producono discriminazioni o risultati distorti se sono formati sulla base di dati di input imprecisi, distorti o non rappresentativi. Di conseguenza, gli algoritmi sono soggetti all'eventualità di produrre o replicare decisioni distorte.

Come esempio lampante derivante dall'attuale dibattito su trasparenza, pregiudizi ed equità nel processo decisionale algoritmico, gli algoritmi di assunzione applicati dallo

specialista americano di e-commerce Amazon hanno prodotto un estremo svantaggio delle candidate donne, che alla fine ha portato Amazon a chiudere l'intero processo decisionale algoritmico per le decisioni relative alle assunzioni.

Dalla tabella che segue si propone una serie di domande per ricerche future in merito alla tematica dell'applicazione di strumenti AI nel mondo HR; in particolar modo, per quanto riguarda la fase di reclutamento, la domanda inesplorata riguarda la percezione di correttezza da parte dei candidati derivante dall'utilizzo di motori di ricerca, sistemi di raccomandazione e di filtraggio collaborativo nella funzione HR, da approfondire tramite ricerche empiriche e quantitative, alla luce della rilevata esistenza di un bias percepito da parte dei candidati nell'utilizzo di tali sistemi, e di una scarsa percezione della loro equità ed imparzialità. (Köchling e Wehner, 2020)

Table 4 Types of AI application, bias, research gaps, and research implications

	HR recruitment		HR development
	Recruitment	Selection	
HR tools	Search engines Recommender systems	Analysis of CV, résumé, and references Gamification Algorithmic video- and telephone analysis	Data profiling Evaluation Interviews Recommender systems
AI tools	Collaborative filtering	Text mining, NLP, FEP	NLP, FEP, data mining, collaborative filtering, classification
Bias	Yes	Yes	Yes
Perceived fairness	No	Yes	Yes
Research implications	Need for empirical-quantitative studies Research about the perceived fairness	Research on AI in several steps of the selection process Research on AI as decision support	Need for empirical-quantitative studies Research on the perceived fairness

Exemplary research questions	How fair do applicants perceive search engines and recommender systems?	<p>How can established selection techniques be transformed into algorithmic measurements?</p> <p>To what extent can algorithmic de-bias strategies be applied?</p> <p>Which type of algorithmic decision tool do applicants prefer?</p> <p>Does more information about the algorithmic decision-making process influences the fairness perception of the applicants?</p> <p>How do candidates react when AI is interfered in several selection process steps?</p> <p>What is the reaction if the algorithm only supports the process, but the final decision remains human?</p> <p>What is the difference in reliability and validity between AI decision-makers and human raters?</p>	<p>To what extent can algorithmic de-bias strategies be applied?</p> <p>What are ways to avoid bias?</p> <p>How fair do employees consider algorithmic decision-making?</p> <p>What measures can be taken to ensure that employees perceive algorithmic decision-making as fair?</p>
------------------------------	---	--	--

CV curriculum vitae, *FEP* facial expression processing, *NLP* natural language processing, *ML* machine learning

(Tabella 12: Tipi di applicazione di AI, bias, gap di ricerca e implicazioni per la ricerca. Köchling e Wehner, 2020)

3.2.2 Il Reclutamento digitale

Distinguiamo il reclutamento, ovvero la fase di ricerca di un candidato, dalla selezione, ovvero la scelta di coloro che tra i candidati sono adatti all'assunzione per un determinato ruolo all'interno dell'organizzazione. Si reputa opportuno effettuare una distinzione tra le due fasi poiché in questi due differenti stadi le aziende utilizzano differenti strumenti decisionali algoritmici.

Il trend dell'adozione dei social media e dei servizi digitali per pubblicizzare offerte di lavoro e trovare candidati adatti è crescente nei moderni contesti aziendali. I servizi offerti dalle piattaforme come Facebook, Instagram, LinkedIn, Xing, Monster e

CareerBuilder permettono l'implementazione di servizi digitali che attraverso l'uso di processi decisionali algoritmici raccomandano candidati ai recruiter, e guidano i candidati verso gli *employer* più adatti alle proprie esigenze e competenze. Tali servizi offrono la possibilità di ottimizzare l'incontro tra domanda e offerta nel mondo del lavoro, efficientando la realizzazione di match tra aziende e lavoratori.

Le fonti utilizzate da tali sistemi di raccomandazione per l'avanzamento delle proposte agli individui interessati nel processo, sono molteplici. Sulla base delle descrizioni fornite dagli utenti, le loro scelte pregresse ed il comportamento di utenti simili, il sistema di raccomandazione propone inserzioni pubblicitarie con l'intento di venire incontro alle preferenze degli utenti stessi. In tale processo, le esigenze di coloro che cercano lavoro non sono le uniche a dover essere tenute in considerazione, bensì è necessario tener conto di tutti gli stakeholders relativi. Grazie a tale innovazione le aziende hanno la possibilità di targetizzare i potenziali candidati con maggiore precisione. Le predizioni risultanti basate su decisioni passate possono condurre le organizzazioni verso annunci di lavoro che involontariamente rafforzano gli stereotipi di genere e razza, sulla base di un bias storico dell'algoritmo.

Questo fenomeno genera un contrasto tra gli obiettivi di correttezza e quelli di personalizzazione del processo di reclutamento.

Le implicazioni manageriali che ne derivano prevedono una particolare attenzione da parte del management nell'implementazione dei processi decisionali effettuati tramite algoritmi che, nel rispetto delle questioni di privacy e correttezza, devono essere monitorati e revisionati. È previsto, inoltre, l'obbligo di informare i dipendenti e i candidati riguardo l'uso dei loro dati e le potenziali conseguenze del loro utilizzo, come la previsione di opportunità di carriera. L'implementazione di algoritmi nei processi decisionali dell'HRM è un processo sociale in cui i dipendenti dovrebbero prendere parte attiva, garantendo loro l'opportunità di essere in disaccordo con le procedure. Un primo passo in questa direzione potrebbe essere l'implementazione di linee guida aziendali per l'esecuzione e la revisione degli algoritmi coinvolti nei processi decisionali e una comunicazione trasparente in merito all'utilizzo dei dati. (Köchling et al., 2020)

3.3 EI nel Reclutamento

Ciò che le aziende ricercano nei candidati nella fase di reclutamento dice molto in merito alle possibilità di sviluppo future dell'organizzazione. Nella fase di reclutamento, inoltre, viene comunicato ai candidati quali siano le opportunità e le prospettive di crescita e di carriera che i datori di lavoro possono offrire. Il successo corrente e di lungo termine dipende dalla capacità di un'organizzazione di attrarre a sé candidati in grado di rispondere positivamente alle richieste e alle sfide presenti e future. Al fine di costruire una vera e propria partnership tra i candidati, l'azienda e tutti i suoi stakeholder, per uno sviluppo più duraturo, il networking è essenziale. Da un lato l'intelligenza emotiva dei candidati nello svolgimento del proprio lavoro diventa dunque un elemento chiave che i recruiter ricercano, in quanto garanzia di performance migliori, essendo più facile per dipendenti dotati di intelligenza emotiva rimanere motivati nel proprio lavoro.

In questa ottica, le organizzazioni devono inoltre garantire pratiche HR flessibili per dare ai dipendenti la possibilità di sviluppare questa capacità anche al di fuori del contesto lavorativo, e ottenere risultati di produttività e di profitto superiori al crescere della facilità con cui i dipendenti collaborano tra loro. L'aumento dei margini di profitto per l'azienda permette di garantire ai propri dipendenti retribuzioni più elevate, aumentando così la ritenzione del personale e mitigando il *turnover*.

La ricerca di candidati dotati di intelligenza emotiva può permettere quindi alle organizzazioni di garantire ai propri dipendenti condizioni di lavoro più favorevoli, rendendoli determinati a non lasciare l'organizzazione e permettendo così uno sviluppo sostenibile del lavoro in azienda. (Odamé et al., 2020)

D'altro canto, recruiter dotati di intelligenza emotiva e processi di recruitment che non si affidano solo alle "rigidità" dell'intelligenza artificiale possono costituire un elemento importante di *employer branding* e, quindi, una leva efficace per la *talent attraction*.

3.3.1 Il reclutamento tramite passaparola

Nel mercato del lavoro, più della metà di chi cerca una posizione in azienda, tende a fare application per aziende raccomandate da altri e associate a un'idea di candidati e dipendenti soddisfatti. Per questo motivo i manager HR in cerca di talenti devono

prendere in considerazione il reclutamento tramite passaparola, favorendo la creazione delle relazioni necessarie per porne le basi.

In mercati del lavoro molto competitivi, soddisfare i bisogni di assunzione dell'azienda richiede diverse strategie e strumenti di cui disporre. Per il reclutamento tramite passaparola, è necessario implementare alcune iniziative, tra cui la sollecitazione e la richiesta di recensioni e feedback da parte dei candidati, anche tramite l'utilizzo di apposite piattaforme come Google my Business, Yelp o Facebook, ricordando di monitorare i feedback e darvi risposte pronte. Per attrarre a sé nuovi talenti è importante che le aziende adottino tale strategia, potendo usufruire dei punti di vista dei candidati per creare un'immagine affidabile dell'organizzazione all'esterno in modo semplice ed efficace. I candidati che hanno avuto esperienze positive nella fase di reclutamento possono inoltre lasciare delle testimonianze, che opportunamente raccolte dall'azienda, possono creare un bacino di materiali volti ad accattivare i vari stakeholder aziendali, ed in particolare i potenziali candidati. Grazie ad una cultura aziendale consolidata e un'atmosfera positiva, è inoltre possibile implementare strategie di *advocacy* dei dipendenti, che garantisce alle organizzazioni il 60% in più di probabilità di attrarre candidati di alta qualità e il 20% in più di probabilità. Avviare un programma di referral consente inoltre di individuare candidati referenziati di alta qualità e, incentivando i dipendenti con denaro, ferie extra o altri vantaggi, è più possibile coinvolgerli e renderli referrer per l'azienda, aiutandola proattivamente nella ricerca di candidati validi. Elemento essenziale affinché l'implementazione di questi elementi sia possibile è la creazione di un ambiente di ascolto e rispetto basato sulla fiducia, realizzando le promesse, dimostrando integrità, costruendo una cultura aziendale solida e rafforzando le politiche comuni, creando anche una politica inerente l'uso dei canali mediatici per le comunicazioni inerenti l'azienda e incoraggiando feedback da parte dei dipendenti per imparare e migliorare costantemente. Un'ulteriore problematica riscontrabile è il rischio di contribuire con questa pratica alla segregazione sul lavoro dal momento in cui si rileva la tendenza dei dipendenti a fare riferimento per consigli a colleghi dello stesso sesso. Anche questa pratica, infatti, deve essere allineata con gli obiettivi di inclusione e diversità dell'organizzazione.⁶

⁶<https://hiring.monster.com/resources/small-business-hiring/hiring-process/how-to-make-word-of-mouth-recruitment-work-for-your-business/>

3.3.2 La formalità

Un altro elemento oggetto di innovazione nell'ambito del reclutamento è il livello di formalità durante i colloqui.

Prendendo ad esempio il caso di Amazon, i recruiter affermano che l'azienda gioca un ruolo importante nel mettere a proprio agio i dipendenti in sede di colloqui e permettergli di arrivare a quel momento preparato, fornendo tutti gli strumenti necessari. Per agevolare questo processo, Amazon innova il proprio stile di reclutamento suggerendo ai candidati di presentarsi in tenuta informale. Effettuare una pluralità di colloqui, garantisce un maggiore grado di oggettività, e f a parte delle tecniche per infondere sicurezza nel candidato, affinché possano emergere più chiaramente e facilmente le sue reali qualità e competenze. Con la pandemia l'adattamento è stato immediato, cambiano però solo la forma ma non il contenuto. Amazon afferma inoltre di dare priorità alla ricerca del potenziale e del talento dei singoli candidati, più che ai ruoli che ha ricoperto in passato, basandosi su quattro principi di leadership, che variano dall'ossessione per la soddisfazione del cliente, all'innovazione e alle semplificazioni.

Nei colloqui, i recruiter di Amazon non vogliono indagare su come il candidato si comporterebbe in una situazione ideale, ma cercano storie di esperienze concrete da cui poter capire quale sia l'atteggiamento del candidato di fronte a varie possibili situazioni, e come prenda decisioni. Far emergere i punti di forza e l'unicità di ogni candidato, apprezzando anche chi, come in un esempio citato sul sito, voglia presentarsi ai colloqui chiamato mentre era in vacanza, e venendo direttamente dall'aeroporto, dimostrando una forte inclinazione ad agire, che rispecchia i valori aziendali di Amazon.

Inoltre, Amazon non recluta i propri candidati con un metodo ad imbuto in cui la rosa di candidati si restringe finché non ne resta solo uno, ma continua ad accettare curriculum finché la posizione resta aperta. Amazon cerca di non mettere i talenti in competizione tra di loro, ma con chi è già in azienda, affinché sia più bravo delle persone già assunte. La decisione in merito all'assunzione in Amazon è collegiale, basata sui resoconti scritti sul candidato, in cui è prevista la figura del *bar raiser*, una persona esterna al team che sta assumendo, che alza l'asticella, verificando che il candidato sia migliore del 50%

delle persone che già lavorano in azienda. cercando la persona giusta per il ruolo e per l'azienda in generale.⁷

3.3.3 I colloqui di gruppo

Un'ulteriore pratica innovativa che permette alle aziende di mantenere il contributo umano nei processi di reclutamento e selezioni è quella dei colloqui di gruppo, con più selezionatori ed un solo candidato o con più candidati e uno o più selezionatori.

Il primo assetto prevede la partecipazione del responsabile delle risorse umane, il manager del dipartimento per cui il candidato applica e a volte dei futuri colleghi.

Nel secondo caso solitamente si tratta di due selezionatori ed i candidati vengono intervistati contemporaneamente, presentandosi a turno, effettuando test scritti, prendendo parte in giochi di ruolo in cui si simulano situazioni aziendali per osservare come vengono gestite dai candidati.

In ogni caso il colloquio di gruppo termina solitamente con un colloquio individuale in cui il candidato ha anche modo di autovalutare la propria performance nel contesto di gruppo.

A seconda della posizione aziendale in questione, questa tecnica è dispendiosa in termini di tempo, potendo impiegare un'intera o mezza giornata, ma è comunque efficace permettendo la contemporanea selezione di più persone, testando il loro funzionamento in gruppo e sotto stress, e dando modo a più manager di verificarle insieme.⁸ In questo caso, il ruolo dell'intelligenza emotiva – da ambo i lati – si dimostra fondamentale.

3.3.4. Ascolto attivo

In merito alle *best practice* che i recruiter adottano durante i colloqui, assume un ruolo rilevante l'ascolto attivo. Per una buona comunicazione, la capacità di ascolto è essenziale, che consiste nel non parlare durante la fase di ascolto, mantenere il contatto visivo per mostrare interesse e attenzione, e utilizzare un linguaggio del corpo appropriato, come annuire o evitare azioni e gesti fonte di distrazione o indicanti noia. Anche il tempismo e il ritmo con cui le domande vengono poste dice molto sulle capacità di ascolto del recruiter; evitare interruzioni non necessarie e rendere naturale il passaggio dal momento di parlare a quello di ascoltare senza creare pressione è altresì significativo.

⁷ <https://www.aboutamazon.it/notizie/lavorare-ad-amazon/dietro-le-quinte-di-unassunzione-ad-amazon>

⁸ <https://www.soldioggi.it/colloquio-di-gruppo-16396.html>

Per quando possibile, un buon intervistatore lascia al candidato l'opportunità di esprimersi e parlare liberamente, dando il tempo di elaborare o migliorare le proprie risposte, e ponendo l'attenzione sul tono delle risposte, in cui spesso si trova il reale significato. La valutazione delle risposte deve essere attenta e, quando necessario, è bene porre domande per ulteriori chiarimenti, cercando di rilevare una corrispondenza anche tra le risposte del candidato ed il suo linguaggio del corpo.

Il colloquio non è la sede in cui effettuare critiche o esporre supposizioni, potendo mettere a disagio il candidato e inducendo reazioni sconvenienti. Creare le condizioni affinché il candidato senta di poter parlare apertamente senza applicare censure al proprio discorso è essenziale affinché nel colloquio possa emergere una visione quanto più chiara della persona intervistata, per effettuare scelte coerenti e ponderate. (O'Meara e Petzall, 2013)

3.4 Trade-off e sinergie tra AI e EI nei processi di Reclutamento: verso un equilibrio ottimale

Abbiamo potuto vedere come per ridirezionare le aziende verso la definizione di uno scenario di simbiosi e collaborazione tra intelligenza artificiale ed intelligenza emotiva a supporto dei processi di reclutamento delle risorse umane all'interno delle organizzazioni, esistono diversi strumenti a disposizione di recruiter e dirigenti per l'implementazione di strategie più bilanciate.

Gli HRIS, sempre più diffusi, permettono di ottimizzare in maniera notevole ed ormai indispensabile le operazioni inerenti il reclutamento del personale aziendale.

Strutturare i diversi step del processo di reclutamento in maniera mirata a permettere al candidato di dare il meglio durante questo percorso, fornendo materiali preparatori sui propri siti web aziendali, e prevedendo test di valutazione più o meno approfonditi anche sulla base del ruolo per cui il candidato fa domanda, sono best practice che permettono di personalizzare l'esperienza individuale di reclutamento e migliorare il rapporto tra *employer* e lavoratore già a partire dal primo incontro.

I test online effettuati dai candidati vengono valutati anche in colloqui faccia a faccia, individuali o di gruppo, tramite interviste specifiche su fattori come motivazione e competenze tecniche e trasversali, o prove di altro genere svolte anche sotto forma di giochi e *role-play*. Per rendere il clima del reclutamento adatto ad assecondare la

tranquillità dei candidati, affinché abbiano modo di lasciar emergere il loro valore potenziale per l'organizzazione si cerca sempre più di venire incontro alle esigenze e ai bisogni umani, garantendo maggiore flessibilità e comfort dal punto di vista dell'organizzazione e della formalità delle fasi di colloquio. Un numero crescente di aziende offre infatti, tramite piattaforme digitali di intelligenza artificiale, la possibilità ai candidati di gestire le date e le modalità dei colloqui, nonché di monitorare il percorso di selezione *step by step*. Questi benefici, come anche quelli più apparentemente banali, come l'informalità dell'abbigliamento in sede di colloquio, permettono alle organizzazioni che le adottano di assumere una fama maggiore e attrarre un maggior numero di talenti e potenziali candidati. Nella ricerca per la creazione di un bacino ampio e diversificato di questi talenti, le aziende sfruttano anche le opzioni di reclutamento tramite passaparola, in cui candidati e dipendenti diventano ambasciatori dell'azienda e della sua cultura all'esterno, oltre ad un largo e sempre più diffuso uso dei social network come mezzo di visibilità e ricerca.

Complessivamente, il supporto di sistemi di intelligenza artificiale nei processi di reclutamento è ormai essenziale, benché sia necessario programmare gli algoritmi in modo tale da non permettere che i bias vengano aumentati e autoalimentati all'interno dei sistemi di reclutamento per far sì che il pregiudizio umano non influenzi processi pensati per essere imparziali e per abbassare le barriere alla diversità dei candidati. In contemporanea, è altresì fondamentale continuare a mantenere una buona percentuale di contributo umano a livello decisionale per far sì che le qualità emozionali dei candidati non si perdano o vengano ignorate lungo il processo di selezione, risultando invece fondamentali per l'ottenimento di performance di valore e lo sviluppo di una cultura aziendale e una leadership innovative all'interno delle aziende che possa riflettersi sull'intera società.

Nel prossimo capitolo, andremo ad analizzare alcuni esempi pratici di processi di reclutamento. Osservando il caso delle Big Four, sarà possibile comprendere quali sono le accortezze che i recruiter adottano in concreto in queste fasi e quali politiche e strumenti adottano quattro degli employer più popolari e ambiti tra i giovani neo-laureati con determinati obiettivi di carriera.

Capitolo 4: Il caso delle Big Four

Le cosiddette “*Big Four*” sono le quattro più grandi società di revisione e consulenza per fatturato: Deloitte, Ernst & Young (EY), Pricewaterhouse Coopers (PwC) e Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG). Esse controllano l’80% di tutte le società pubbliche statunitensi e, dominando completamente il settore, offrono consulenza in materia fiscale ed un’ampia gamma di servizi di gestione e assicurazione, tra cui audit esterno, consulenza gestionale e aziendale, nonché valutazione e controllo del rischio. Nell’offrire tali servizi, le Big Four forniscono opportunità di carriera e sviluppo a contabili e revisori di tutto il mondo.

Benché vengano identificate come singole società distinte, ognuna di queste *Big Accounting Firms* è in realtà una rete di società indipendenti, legate da accordi volti a stabilire standard di qualità e alla condivisione di un nome comune. Le Big 4, un tempo, appartenevano inoltre ad un gruppo chiamato “Big Eight”, ridotto poi in “Big Six”, “Big Five”, fino a diventare infine le “Big Four”, dopo la caduta di Arthur Andersen nel 2002.⁹

Le Big Four rappresentano per lo più un’opportunità per i giovani neo-laureati di lanciare la propria carriera. Per questo motivo è dato così tanto rilievo ai programmi entry-level e all’assunzione di giovani da formare. Il turnover è alto, ma vengono incentivate sia le tendenze dei candidati a voler acquisire esperienza da poter sfruttare altrove, che l’accettazione di candidati che hanno acquisito esperienze lavorative in altre aziende e ambiscono ad entrare in una di queste grandi organizzazioni per poter fare carriera al loro interno.

Tali aziende offrono ai neo-laureati dei programmi che agevolano il loro graduale inserimento nell’ambiente lavorativo, come i Graduate Program per studenti con laurea magistrale. Queste società permettono infatti ai neo-laureati di acquisire un bagaglio

⁹ <https://big4accountingfirms.org/>

personale di esperienze professionali che permette loro di ampliare le proprie possibilità di carriera, acquisendo numerose competenze trasversali in diversi ambiti.

Colpisce l'interesse per tali società nel reclutare nuovi talenti presso le università, e fornire possibilità di formazione.

Certamente, si pone enfasi sull'accessibilità dei posti di lavoro ai giovani talenti per mantenere attiva la propria competitività¹⁰ I neo-laureati infatti, sono altamente motivati ad impiegare molto del loro tempo e delle loro energie per acquisire le competenze che un'esperienza di tirocinio presso una delle Big Four può garantire loro, e rappresentano un *fit* ideale per le esigenze di un ambiente in cui i ritmi sono elevati, e le sfide sempre nuove e inaspettate, necessitando della creazione di un contesto dinamico e reattivo.

La popolarità di questi programmi tra i giovani universitari, ha favorito la diffusione di un numero molto elevato di testimonianze e recensioni delle proprie esperienze di reclutamento e di lavoro all'interno di queste aziende. Ciò rende le informazioni in merito ai processi di reclutamento delle Big Four sufficientemente numerose da poter condurre un'analisi attendibile e completa, basata sul punto di vista sia delle aziende che dei candidati e dei dipendenti. Grazie alle fonti prese in analisi è possibile ricercare un punto di incontro tra le esigenze dei candidati e quelle degli *employer*, osservando i criteri di ricerca del personale nelle Big Four ed il bilanciamento degli strumenti di intelligenza artificiale ed intelligenza emotiva di cui esse si servono nei processi di reclutamento, con le implicazioni etiche e sociali relative.

Nei seguenti paragrafi andremo ad analizzare in maggiore dettaglio ognuna di queste quattro società ed i loro valori, e le principali fasi del processo di reclutamento dei nuovi talenti all'interno delle Big Four.

4.1 Deloitte

Deloitte Touche Tohmatsu fu fondata da William Deloitte nel 1845 ed è una società di servizi professionali multinazionale registrata nel Regno Unito con sede legale a New York, negli Stati Uniti. In termini di entrate, Deloitte è la più grande società tra le quattro.

¹⁰ <https://youtu.be/nridfSfUydk>

4.1.1 I valori di Deloitte

Sul sito ufficiale di Deloitte si afferma che i loro valori condivisi sono: integrità, valore superiore per mercati e clienti, impegno reciproco e diversità culturale quale punto di forza.

Si dichiarano impegnati nel portare avanti pratiche di business sostenibili e responsabili, nell'essere vigilanti per aiutare i mercati di capitali e i propri clienti ad operare con maggiore efficienza. Il supporto per le persone che compongono l'azienda è uno dei valori più sentiti e, dal punto di vista della crescita professionale, l'ambiente vanta una capacità di pensiero multidimensionale grazie ad un personale proveniente da *background* culturali diversi e con diversi stili di pensiero, che permette alle persone dell'organizzazione di diventare leader migliori.¹¹

Per questo Deloitte si impegna attivamente anche in campagne per includere maggiormente le donne nel mondo della finanza, affermando che, la creazione di una cultura di inclusione che promuova una conversazione aperta ed onesta, per discutere e pianificare obiettivi e progressione di carriera, sia un elemento in merito a cui tutti i leader dovrebbero agire immediatamente per accelerare il percorso verso posizioni di leadership per le donne.¹²

La pandemia COVID-19 ha inoltre dimostrato che le persone e le organizzazioni sono in grado di crescere notevolmente in momenti di crisi e sotto pressione. Deloitte sostiene che la sfida, per molti, sarà sostenere quell'impeto e scoprire nuovi modi per prosperare nel lungo termine, anche di fronte alle costanti innovazioni che mutano il percorso e portano a doverlo ridefinire.

La preparazione di un'organizzazione si basa secondo Deloitte sulla capacità di mettere in prima linea i punti di forza umani, quali la capacità di prendere decisioni e di adattarsi, non solo in situazioni di crisi ma continuamente.¹³

Nell'Immagine 1 sono riassunti i cinque principali fattori che stanno determinando uno spostamento dei valori dei lavoratori in seguito ad una nuova e più chiara espressione delle loro esigenze.

¹¹ <https://www2.deloitte.com/az/en/pages/about-deloitte/articles/vision-values-strategy.html>

¹² <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/financial-services/gender-diversity-in-global-financial-services.html>

¹³ <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2021.html>

Five shifts in worker values



(Immagine 1: Cinque cambiamenti nei valori dei lavoratori. Deloitte.)¹⁴

4.1.2 Il Reclutamento di Deloitte

Il processo di reclutamento del personale di Deloitte prevede come primo step l'invio di un *application* online che sarà esaminata dal relativo membro del team di *Talent Acquisition*, che valuterà le capacità e l'esperienza del candidato per determinare la sua corrispondenza con i criteri di selezione chiave. Tramite l'annuncio relativo alla posizione aperta, il candidato avrà una comprensione chiara dei requisiti richiesti per il ruolo.

Il team di *Talent Acquisition* resta in contatto con i candidati una volta ricevuta la loro *application* per organizzare la fase di colloqui.

Le interviste in Deloitte sono basate sulle competenze e condotte da intervistatori esperti.

La prima intervista consiste generalmente in uno screening telefonico o un'intervista iniziale faccia a faccia con un membro del team di *Talent Acquisition*. Questo primo momento di incontro è un'opportunità per il candidato per fare domande inerenti il ruolo e l'azienda.

¹⁴ <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

A seguito di questa fase vi è un colloquio tecnico, un panel o un caso studio in forma di intervista con la linea di business per cui il candidato sta facendo domanda.

La fase di colloquio finale consiste in un incontro con un partner o un direttore della linea di business di interesse.

In caso di necessità, a seconda della zona geografica, le interviste possono essere condotte via conferenza video o Skype.

Per alcuni ruoli potrebbe essere necessario completare dei test psicometrici o basati sulle proprie skill, in modalità online o in presenza entro due settimane dall'invio della candidatura.

Prima di essere assunto ufficialmente, il candidato viene previamente sottoposto a dei controlli in merito alle sue qualificazioni e referenze lavorative.

In caso di assunzione, si procede con l'*on-boarding*, in cui un membro del team HR fa da referente al nuovo dipendente.¹⁵

4.1.2.1 Reclutamento di studenti neo-laureati in Deloitte

Le domande online dei candidati neo-laureati vengono esaminate dai membri del team laureati, tramite delle domande inerenti alle qualificazioni del candidato. Essi valutano le capacità e l'esperienza del candidato per determinare la corrispondenza con i criteri di selezione. Gli step successivi per testare le competenze e la motivazione del candidato sono simili a quelli analizzati nel caso di lavoratori con più esperienza.¹⁶

4.2 PwC

PwC è la seconda più grande società di revisione e consulenza in termini di entrate. La società è stata costituita dalla fusione nel 1998 di due grandi società di contabilità: Price Waterhouse e Coopers & Lybrand.

4.2.1 I valori di PwC

Sul sito web è possibile trovare il *mission statement* di PwC: "*Building trust in society and solving important problems*".

Inoltre, sul sito ufficiale di PwC l'azienda afferma quanto segue:

¹⁵ <https://www2.deloitte.com/za/en/pages/careers/articles/deloitterecruitprocess.html>

¹⁶ https://www2.deloitte.com/za/en/pages/careers/articles/deloitte_gradrecruit_proc.html

“With offices in 156 countries and more than 295,000 people, we are among the leading professional services networks in the world. We help organisations and individuals create the value they are looking for, by delivering quality in Assurance, Tax and Advisory services.”¹⁷

I valori di PwC possono essere riassunti nelle sottostanti immagini reperibili sul loro sito.



Act with integrity



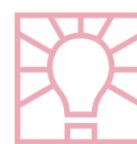
Make a difference



Care



Work together



Reimagine the possible

(Immagine 2: I valori di PwC. PwC, Purpose and Values.)

Alcuni dei dipendenti della PwC intervistati, nell'espone i valori dell'azienda, affermano che, benché sia complesso, in un ambiente di lavoro con alte pressioni, è necessario non dimenticare di avere a che fare con esseri umani, parlando dei clienti e di tutti i collaboratori dell'azienda.

PwC crede in una “*nuova equazione*” guidata dagli esseri umani e potenziata dalla tecnologia, in cui l'ingenuità umana, collaborando con la tecnologia, può apportare risultati migliori in minor tempo, sviluppando fiducia lungo la catena di valore:

“The New Equation is a future that is human led and tech-powered. For us, people and technology work hand in hand. It's about how human ingenuity combines with technology to deliver faster, more intelligent and better outcomes whilst building trust across the value chain.”¹⁸

4.2.2 Il Reclutamento di PwC

La prima fase del processo di reclutamento di PwC, per candidati con esperienza consiste in un *application* online, in cui vengono inseriti dettagli personali e le

¹⁷ <https://www.pwc.com/gx/en/about/purpose-and-values.html>

¹⁸ <https://www.pwc.com/gx/en/the-new-equation.html>

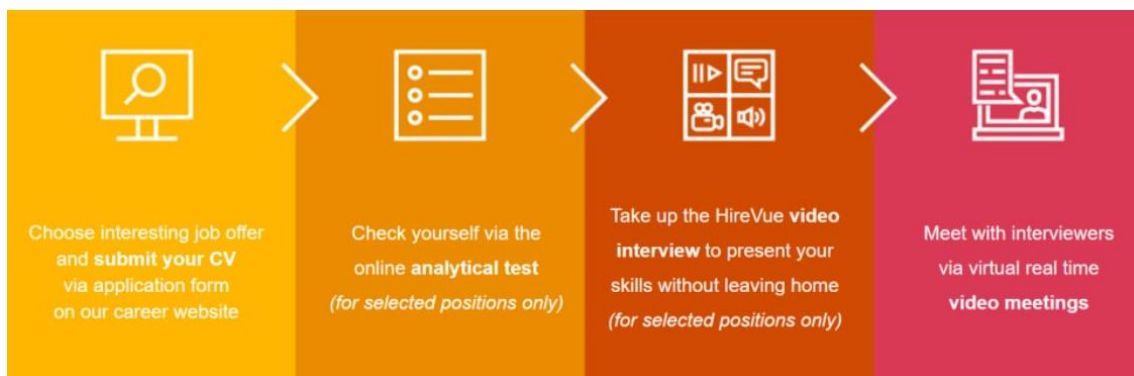
informazioni inerenti il percorso accademico e professionale, le capacità trasversali e viene caricato il CV, con allegate risposte ad alcune domande riguardanti gli obiettivi di carriera.

In un successivo colloquio i recruiter approfondiscono la conoscenza del candidato e le sue competenze e capacità, fornendo l'opportunità di approfondire ulteriori aspetti dell'azienda e del ruolo per cui è stata fatta domanda. In base al ruolo, il numero di colloqui può variare, e il superamento di questi con successo, determina l'assunzione del candidato.¹⁹



(Immagine 3: Il percorso di selezione di PwC. PwC)²⁰

In base all'area geografica, il grado di implementazione del processo di reclutamento digitale, che permette maggiore flessibilità rispetto alle esigenze dei candidati, varia, ma generalmente si focalizza sugli step riassunti nell'immagine seguente.



(Immagine 4: Il reclutamento digitale di PwC. PwC)²¹

¹⁹ <https://www.pwc.com/c1/en/careers/experienced-career/recruitment-process-experienced.html>

²⁰ <https://www.pwc.com/it/it/careers/graduates.html>

4.2.2.1 Il reclutamento di studenti neo-laureati in PwC

Per quanto riguarda il processo di reclutamento per studenti in PwC, inizialmente si effettua una domanda tramite la pagina web, in seguito alla quale al candidato è richiesto di creare un account sul sistema “*Workday*” di PwC, in cui è possibile monitorare lo stato di avanzamento della domanda durante il processo di reclutamento.

Quando l'*application* viene accettata da un *recruiter*, il candidato riceve un invito via email per partecipare ad una serie di giochi veloci e divertenti, in cui è richiesto di intraprendere una serie di brevi sfide, progettate per misurare diverse abilità in modo interattivo e stimolante, per la durata complessiva di non più di 15 minuti. In seguito alla valutazione, i candidati ricevono via e-mail un report di approfondimento con un feedback sulla performance.

La fase di *pre-screening* in PwC è stata sostituita in alcune aree geografiche da uno strumento per interviste video, tramite cui le qualità distintive di un candidato emergono più chiaramente che tramite una *cover letter* allegata al CV.

L'*assessment center* è un evento di un'intera giornata composto da due o tre fasi come esercizi di gruppo, colloqui ed esami. In questa sede viene data l'opportunità ai candidati dimostrare le proprie abilità e la propria motivazione e rappresenta un'occasione per incontrare potenziali futuri colleghi e approfondire la cultura aziendale di PwC.

Il successo di questo step determina l'ottenimento di un colloquio con un manager o un partner, finalizzato a dare prova delle capacità e delle esperienze del candidato, per studiare la potenzialità di un *fit* tra lo stagista e la PwC. I candidati che superano questo step con successo ricevono un'offerta di lavoro.²²

Dalle interviste a diversi recruiter emerge come loro spesso ricerchino nei candidati informazioni in merito alle loro passioni e come colloqui in cui questi vengono discussi, siano quelli per loro più interessanti e che possono determinare la scelta di un candidato rispetto ad un altro. Queste qualità dicono infatti molto sulla capacità di lavorare in squadra e su come i valori del candidato si allineino a quelli dell'organizzazione.²³

²¹ <https://www.pwc.com/c1/en/careers/digital-recruitment.html>

²² <https://www.pwc.com/c1/en/careers/students-graduates/recruitment-process-students.html>

²³ <https://youtu.be/1FAMku13pS0>

4.3 EY

Ernst & Young nasce dalla fusione di Ernst & Whinney e Arthur Young avvenuta nel 1989. Ernst & Young è un'organizzazione globale di aziende associate che opera in oltre 150 paesi ed è la terza più grande società di contabilità in termini di entrate.

4.3.1 I valori di EY

La *mission* di EY è: *“Building a better working world”*.

L'azienda si impegna a *“fornire approfondimenti e servizi di qualità che aiutino a creare fiducia nei mercati dei capitali e nelle economie di tutto il mondo”* e si propone di *“sviluppare leader eccezionali che creano valore a lungo termine per tutte le parti interessate portando a una crescita sostenibile e inclusiva.”*²⁴

I valori con cui EY opera sono riassunti nella Tabella 13 e, nella loro versione estesa essi sono:

- *“People who demonstrate integrity, respect, teaming and inclusiveness”*;
- *“People with energy, enthusiasm and the courage to lead”*;
- *“People who build relationships based on doing the right thing”*.

EY si propone, inoltre, di creare una cultura inclusiva che permetta al potenziale delle donne di emergere, per una trasformazione reale della società e costruire il *“better working world”* della mission aziendale.²⁵

In un mondo in rapida evoluzione l'azienda si propone di essere una *“stella polare”* nella guida verso il complesso cambiamento.

4.3.2 Il Reclutamento di EY

Per i candidati per una posizione lavorativa in EY, il processo è riassunto nell'Immagine 5.

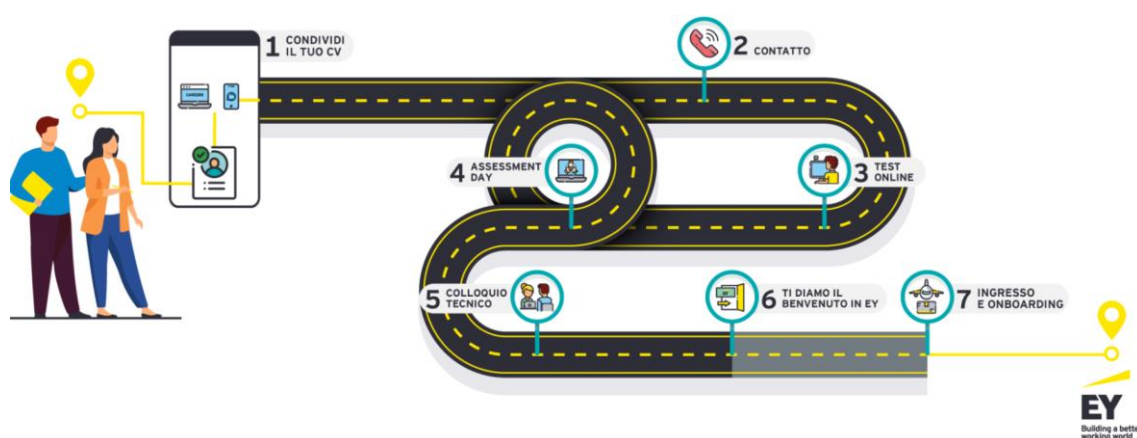
Nel processo di *application* è necessaria la creazione di un account per l'invio della propria candidatura, ed in seguito alla creazione dell'account è possibile tenere traccia e monitorare il percorso di selezione. EY offre la possibilità di inviare la propria candidatura anche tramite LinkedIn. Tramite la ricezione di un'e-mail di conferma, si ha

²⁴ https://www.ey.com/en_us/purpose

²⁵ https://www.ey.com/it_it/about-us

accesso ad un colloquio di approfondimento personale da parte del *Team Talent Acquisition*, in merito al percorso professionale del candidato. In questa sede, i candidati sono guidati in modo completo allo step successivo, e ricevono informazioni in merito alle modalità del prossimo colloquio.

Questa fase è seguita da un giorno di valutazione, un *assessment day* virtuale in cui solitamente si svolge più di un colloquio, anche di gruppo, fino al colloquio individuale con il personale *senior* che determinerà il verdetto in merito all'assunzione.



(Immagine 5: Il percorso di selezione in EY. EY)²⁶

4.3.2.1 Il Reclutamento del personale junior in EY

Per chi frequenta un corso di laurea, EY consiglia di partecipare ai Career Day universitari ed ai progetti rivolti alle studentesse e agli studenti. Il *Team Talent Acquisition* di EY infatti, incontra sempre i giovani universitari sia in modalità virtuale che in presenza. Alcune delle attività che EY propone a questo target di potenziali candidati sono: career day, training, simulazioni colloqui, seminari, challenge e giornate di presentazione aziendale. EY, recluta i giovani talenti, direttamente nel luogo dove può reperirli con maggiore immediatezza, basando le decisioni in merito ai candidati validi, prevalentemente sulla base delle loro performance durante le suddette attività.

²⁶ https://www.ey.com/it_it/careers/il-nostro-percorso-di-selezione-in-ey

Tramite l'accesso, sul sito web di EY, alla sezione dedicata in base al livello di esperienza del candidato, è possibile scegliere tra varie posizioni aperte e proseguire con il processo di *application*. Per i profili junior EY prevede una misurazione tramite test on-line, con prove di diversa tipologia volte a sondare le competenze tecniche e trasversali, nonché le capacità di pensiero e di ragionamento. Le competenze specifiche su cui si indaga e la tipologia del test, può variare, a seconda del ruolo da ricoprire.

4.4 KPMG

KPMG impiega circa 189.000 professionisti che lavorano insieme per fornire un servizio di qualità in 155 paesi in tutto il mondo ed è la quarta più grande società di revisione e consulenza in termini di entrate.

4.4.1 I valori di KPMG

KPMG si propone di *“ispirare sicurezza e dare potere al cambiamento in tutto ciò che fa”* e desidera dare potere alle proprie persone, che *“definiscono chi sono come organizzazione”*, e *“valorizzare e dare potere alle eccezionali persone che scelgono di lavorarvi è la chiave del loro successo”*.²⁷

In KPMG si possono trovare valori di integrità, eccellenza, coraggio, unione e miglioramento²⁸, condivisi ad ogni livello dell'organizzazione, che uniscono e guidano le azioni e i comportamenti dei dipendenti, e permettono di tirare fuori il meglio dalle persone, con un linguaggio comune grazie a cui poter collaborare nella rete globale. Le differenti prospettive nella risoluzione di problemi complessi permettono inoltre di valorizzare la diversità, e creare un ambiente inclusivo, dove le persone possono “fiorire” sul piano professionale ed individuale.²⁹

4.4.2 Il Reclutamento di KPMG

La candidatura online prevista nel processo di reclutamento di KPMG consiste in un colloquio di circa 30 minuti per parlare del background accademico e di qualsiasi esperienza lavorativa intrapresa dal candidato, senza la necessità di caricare un CV. KPMG si impegna infatti a reperire i candidati in modo diretto, senza l'intervento di

²⁷ <https://home.kpmg/xx/en/home/about/corporate-repoting/empowering-people.html>

²⁸ <https://home.kpmg/xx/en/home/careers/life-at-kpmg/our-values.html>

²⁹ <https://home.kpmg/xx/en/home/about/what-we-stand-for.html>

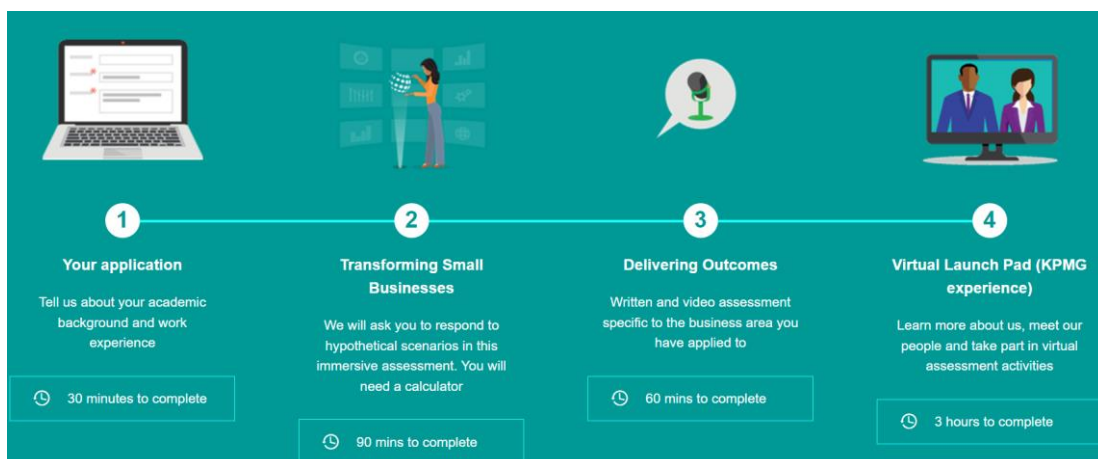
altre agenzie, ma eventualmente solo tramite l'aiuto dei propri *supplier* nel caso sia necessario un supporto per decisioni riguardo determinati ruoli.³⁰

Il processo di selezione varia in base alla posizione lavorativa per cui viene fatta la domanda. La maggior parte dei candidati attraversa un processo di tre o quattro fasi, che possono includere *screening*, test, interviste e *assessment* finale.

Il sito web fornisce inoltre materiali preparatori consigliati per la preparazione al processo, che i candidati possono consultare comodamente.

4.3.2.1 Il Reclutamento di studenti in KPMG

Per gli studenti, KPMG offre programmi di *apprenticeship*, *undergraduate* e *graduate*. Per quest'ultimo, è predisposto uno *Student Recruitment Team*, che guida i candidati verso gli step riassunti nell'Immagine 6.



(Immagine 6. Il processo di reclutamento dei programmi Graduate di KPMG. KPMG)³¹

KPMG sostiene inoltre le persone che vi lavorano, permettendo loro di sviluppare il proprio potenziale e, per questo motivo, offre possibilità di carriera varie e l'occasione di confrontarsi con *mentor* e *career coach* riguardo alle proprie ambizioni, accettando sia chi appropria l'azienda per formare un bagaglio di esperienze per andare avanti e sfruttarle in altri contesti ed organizzazioni, che chi vuole sviluppare carriere lunghe e di

³⁰ <https://www.kpmgcareers.co.uk/experienced-professional/applying-to-kpmg/recruitment-policies/>

³¹ <https://www.kpmgcareers.co.uk/graduate/applying-to-kpmg/>

successo al suo interno. Quello che KPMG offre ai suoi dipendenti è l'appartenenza ad un network potente ed influente, elemento decisivo per la propria carriera.

4.5 Osservazioni sul Reclutamento nelle Big Four

Dall'analisi fin qui condotta, possiamo osservare come, all'interno delle quattro maggiori società di revisione e consulenza mondiali, l'attenzione all'importanza del dialogo tra intelligenza artificiale ed intelligenza emotiva è di rilievo e risulta essere un tema caldo. Le quattro aziende mostrano di essere consapevoli di doversi preparare ad affrontare questa sfida nel prossimo futuro, e stanno prendendo le giuste misure per disporre di un team in cui la diversità risulti un punto di forza cardine. Basti pensare alle iniziative di reclutamento di neo-laureati presso le università che tali aziende, come molte altre, intraprendono al fine di garantire una forza lavoro giovane, talentuosa e preparata, formata per abbracciare i valori di un mondo in rapida evoluzione verso un'etica innovativa e differente, in cui l'impatto sull'intera società è sempre tenuto in considerazione nell'attuazione dei programmi e nello svolgimento quotidiano dei task.

Analizzando i processi di reclutamento delle Big Four, possiamo osservare in che misura questo sia automatizzato e quanto queste organizzazioni pongano enfasi sulle valutazioni umane e sull'empatia dei propri recruiter piuttosto che sulla precisione degli algoritmi e gli effetti sulla soddisfazione del personale già a partire dalla fase del reclutamento.

Andiamo a scoprire più in dettaglio cosa cercano i recruiter delle Big Four e quali aspetti del candidato analizzano per effettuare le proprie scelte, rispondendo a domande come: quali sono le domande tipiche poste, quali competenze vengono testate? Quanto contano per un recruiter le competenze tecniche, la personalità e la capacità di lavorare in gruppo, l'allineamento dei candidati coi valori dell'azienda, la sicurezza che traspare nelle interviste, l'immagine, il CV?

Risponderemo a questi interrogativi tramite l'analisi delle testimonianze reperibili su video YouTube da parte di candidati e recruiter, articoli riportanti studi sulle esperienze dei candidati per posizioni lavorative nelle Big Four e altri materiali presenti on-line anche sui siti web ufficiali delle quattro aziende.³²

³² Le fonti di tali materiali sono dettagliatamente riportate nelle note a piè di pagina e nella sitografia del presente elaborato.

Nei processi di reclutamento delle Big Four, vi è una fase iniziale ormai profondamente automatizzata ed è dato per scontato che nessun manager arriverà a leggere in prima persona un curriculum in cui si riassumono le esperienze pregresse e le capacità di un candidato; queste informazioni sono per così dire previamente ingerite e digerite in azienda da strumenti AI-sistemi che permettono ad un manager di possedere una versione snella e sistematica delle informazioni in merito a un candidato e di paragonarle facilmente con quelle di altri candidati.

Ad oggi, nel reclutamento di nuovi candidati da parte delle aziende, gran parte del processo è on-line, e prevede, in seguito all'invio del proprio CV, lo svolgimento di diversi test, che permettono di analizzare le competenze di pensiero induttivo, numerico, le capacità verbali, nonché la personalità e la motivazione dei candidati. Questi test vengono svolti tramite intelligenza artificiale on-line e permettono di velocizzare i tempi del processo di reclutamento realizzando una prima scrematura dei candidati, verificando che siano in possesso dei requisiti di base richiesti.

Questi test psico-attitudinali, nella fase di "*pre-assessment*", servono anche per fornire un feedback ai candidati affinché possano orientarsi, in vista dei colloqui con i recruiter e i manager, e lavorare sui propri punti di forza e debolezza.

In sede di colloquio con recruiter e manager, è possibile che nella fase di "*assessment*" i candidati vengano sottoposti a dei colloqui di gruppo. Questa tecnica, che prevede discussioni tra i candidati in merito a problemi aziendali, "*role play*" basati su situazioni che è possibile si verifichino sul lavoro, e prove scritte per produrre un report del proprio contributo al gioco di squadra, risulta efficace permettendo di selezionare più persone contemporaneamente. Inoltre, questo tipo di colloquio permette la partecipazione di più manager, e presenta il vantaggio di far emergere quali candidati funzionano meglio all'interno del gruppo e come essi lavorano in condizioni di stress.

Il supporto della funzione HR nel processo decisionale è cruciale nella fase conoscitiva degli individui da un punto di vista psicologico e comportamentale, in cui le caratteristiche emotive degli individui vengono con attenzione esaminate dai recruiter ancor prima di una verifica in solido con lo staff senior delle competenze tecniche specifiche necessarie per ricoprire un determinato ruolo.

In alcune aree geografiche, tre delle Big Four, Deloitte, EY e PwC, utilizzano HireVue, un sistema che permette di realizzare le interviste rispondendo alle domande poste dai

recruiter in dei video pre-registrati, tramite la registrazione da parte del candidato di video risposta tramite la piattaforma. I video vengono revisionati dai recruiter, ma esiste la possibilità per le aziende di utilizzare sistemi di intelligenza artificiale anche per la visione di queste registrazioni, che potrebbe rappresentare un'opportunità o una minaccia per queste società nello scenario competitivo.

HireVue offre una piattaforma di reclutamento tramite intelligenza artificiale, che può trasformare il modo in cui le aziende scoprono, assumono e sviluppano i propri talenti. I processi decisionali possono essere così accelerati e migliorati, combinando le interviste video con strumenti predittivi e con intelligenza artificiale. La piattaforma offre anche altri servizi di automazione della gestione del processo di reclutamento, come per l'organizzazione e l'invito ai colloqui e la formulazione di risposte immediate, garantendo inoltre un maggiore livello di accessibilità al processo di assunzione e eliminando diverse barriere collegate alla mancanza di tempo e informazioni o alla presenza di bias nel processo decisionale.³³

Lo strumento delle interviste video asincrone e di agenti decisionali di AI rende la gestione del processo di selezione dei dipendenti aziendali più efficiente. In generale si osserva che nelle interviste video, sincrone (SVIS) o asincrone (AVIS), la prima impressione e l'aspetto fisico influenzano in modo significativo le valutazioni; le interviste video asincrone tendono però a ridurre l'impatto di questo fenomeno. Nonostante l'imparzialità percepita dai candidati non vari tra SVIS e AVIS, risulta esservi una preferenza da parte di chi applica per la modalità di intervista video sincrona.

La modalità asincrona di intervista video permette di effettuare i colloqui pre-assunzione con più flessibilità in termini di date, orari e luoghi, e garantisce anche la gestione di un numero più elevato di candidature in modo più rapido. Una soluzione promettente deriva dalla combinazione della modalità asincrona l'uso di AI, che consentono insieme di implementare tecniche di riconoscimento visivo e audio con l'apprendimento automatico per determinare quali candidati si avvicinano maggiormente a quello ideale. Oltre a selezionare più candidati contemporaneamente, tra le tipo di software può abbinare i candidati giusti con le posizioni giuste valutando automaticamente i segnali verbali e non verbali dei candidati sulla base

³³ <https://www.hirevue.com/about>

dell'elaborazione di informazioni sociali. I colloqui asincroni, conoscenza l'intervento di AI nel processo decisionale, sono noti come colloqui “a senso unico”, laddove il momento in cui la risposta viene data dal candidato non coincide con il momento in cui questa viene valutata. Gli effetti di questa tecnologia sono ancora parzialmente inesplorati. Infatti, l'uso di differenti modalità e tipologie di colloqui, benché e si presentino le stesse domande, comporta effetti differenti. Le percezioni dei candidati dei sistemi di selezione influenzano l'attrattività percepita da essi per l'organizzazione nonché la loro intenzione di accettare l'offerta di lavoro, raccomandare l'organizzazione ad altri E non ritirarsi dal processo di selezione. (Suen et al., 2019)

Alcune delle domande che i recruiter pongono ai candidati sono elencate di seguito, e ci permettono di comprendere quali siano i punti di interesse su cui i recruiter si focalizzano per entrare in sintonia col candidato e comprenderlo al meglio.

Le domande effettuate in questi colloqui possono essere di due tipi: motivazionali o comportamentali.

Alcune possibili domande motivazionali sono:

- Perché vuoi lavorare per la nostra azienda?
- Cosa facciamo nella nostra azienda?
- Cosa ti interessa della funzione per la quale ti stai candidando?

Le domande della categoria comportamentale, che permettono di verificare le competenze e la abilità del candidato sono quelle del tipo “raccontami di una volta in cui hai affrontato la situazione X”:

- Raccontami della sfida più complessa che hai dovuto affrontare;
- Raccontami di una volta in cui hai dovuto lavorare con un compagno di gruppo assente o improduttivo;
- Raccontami di una volta in cui hai dovuto comunicare la tua visione ad altre persone.³⁴

In risposta a queste domande, l'aspettativa dei recruiter è che i candidati seguano il metodo STAR (*Situation, Task, Action, Results*), per cui è necessario che descrivano la situazione, i task loro assegnati, le azioni personalmente intraprese e i risultati di queste. Le domande, inoltre, sono basate sui valori dell'azienda. Nella tabella sottostante, vediamo come i valori possano tradursi in domande per i candidati:

³⁴ <https://youtu.be/ZfbKCElsEFA>

	Valore aziendale	Domanda comportamentale correlata
Deloitte	Integrità	Raccontami di una volta in cui i tuoi valori sono stati messi alla prova
	Soddisfazione dei clienti	Raccontami di una volta in cui hai dovuto fare l'impossibile per soddisfare un cliente
	Lavoro di gruppo	Raccontami di una volta in cui hai dovuto formare un nuovo arrivato
	Diversità	Raccontami di una volta in cui hai dovuto lavorare con una persona dal differente background culturale
EY	Integrità	Raccontami di una volta in cui hai dovuto affrontare conseguenze per aver fatto la cosa giusta
	Leadership	Raccontami di una volta in cui hai dovuto delegare una responsabilità
	Lavoro di gruppo	Raccontami di una volta in cui hai dovuto aiutare un membro del team in difficoltà
PwC	Integrità	Raccontami di una volta in cui hai dovuto affrontare un fallimento nella tua carriera
	Proattività	Raccontami di una volta in cui hai affrontato qualcosa prima che diventasse un problema
	Inclusività	Raccontami di una volta in cui hai sfidato gli stereotipi
	Lavoro di Gruppo	Raccontami di una volta in cui hai curato l'on-boarding di una nuova

		persona
	Innovazione	Raccontami di una volta in cui hai applicato un'idea esistente a qualcosa su cui stavi lavorando

(Tabella 13: Domande comportamentali collegate ai valori di Deloitte, EY e PwC. Elaborazione personale dell'autore.)³⁵

Per colpire i recruiter, non è sufficiente dare una risposta coerente a queste domande, ma è necessario mostrare la propria sicurezza, che è acquisibile principalmente attraverso la pratica. Possiamo quindi dedurre che, ad oggi, l'allineamento dei valori di un individuo con quelli aziendali e la sua disponibilità e potenzialità di apprendimento siano, per le Big Four in questo caso, elementi determinanti per definire un buon investimento per l'azienda.³⁶

Le richieste di fondo sono simili, e per tali società è fondamentale verificare le capacità dei candidati dal punto di vista del contributo che essi possono apportare all'azienda. Ciò che conta è comprendere il reale interesse dei candidati ad ottenere il ruolo e che conoscano, comprendano e condividano i valori dell'organizzazione, per poter dare un valido contributo alla realizzazione della loro mission.

4.5.1 “L’illusione della recluta ideale”

Globalmente, nel loro approccio al cambiamento e all'innovazione, le Big Four possono essere considerate dei leader, proponendo un adattamento al nuovo ambiente e una collaborazione attiva in cui la tecnologia permetta alle persone nell'organizzazione di avere un ruolo strategico e determinante, e di essere leader del cambiamento in prima persona.

Non bisogna però sottovalutare i punti di vista dei candidati che non hanno avuto esperienze positive nell'interfacciarsi con il metodo di reclutamento e l'employer branding delle Big Four. Molti dei risultati dello studio condotto da Daoust (2020),

³⁵ <https://youtu.be/ZfbKCElsEFA>

³⁶ <https://youtu.be/ZfbKCElsEFA>

riportano esperienze positive e soddisfacenti, ma altrettante sono le dichiarazioni e le testimonianze di chi ha riscontrato un'insufficiente attenzione alla work-life balance dei dipendenti.

Si riscontrano elementi discordanti rispetto agli obiettivi e ai valori aziendali delle Big Four, anche in merito alle loro strategie di reclutamento.

Daoust (2019), si riferisce al processo di reclutamento delle Big Four con la definizione di “playing the recruitment game”, in quanto per gli studenti candidati assume quasi le caratteristiche di un gioco, di cui è necessario conoscere le regole per “vincere”. Secondo le regole di questo “gioco”, infatti, il ruolo degli studenti è ottenere una posizione in una delle Big Four, e l'obiettivo di tali aziende è reclutare i più talentuosi tra di loro, quelli che rappresentano il miglior “*fit*” per la cultura aziendale. Per partecipare a questo gioco il processo di cambiamento avviene già durante gli anni del proprio percorso universitario. La maggior parte degli studenti interessati a lavorare in una delle Big Four, proviene da famiglie benestanti e da studi in materia di business. Le abitudini di tali candidati sono perciò già in gran parte adatte al contesto sociale lavorativo delle Big Four, simile e affine a quello in cui sono cresciuti, ed è presente un'affinità in questi termini anche con i recruiter stessi. La competizione tra i giovani studenti in questo ambito è talmente intensa e travolgente che alcuni studenti nello studio condotto hanno affermato di aver concluso i propri studi con la sensazione che gli anni universitari siano stati controllati dalle Big Four; affermazione forte che ci aiuta a comprendere la portata dell'impatto che tali aziende hanno sui propri candidati e ci permette altresì di affermare che l'attenzione alle persone, conclamata sui siti web ufficiali, ha spazio per essere migliorata in un'ottica prospettica più ampia, in cui il benessere dei propri futuri potenziali dipendenti sia tutelato già a partire dagli anni di preparazione universitaria, ponendo ad esempio più attenzione alla valorizzazione dei giovani talenti e delle loro risorse.

I programmi di ricerca di candidati presso le università partner, permettono indubbiamente di abbattere alcuni muri e fanno sì che i recruiter possano ricercare direttamente le risorse degli studenti basandosi anche sulle soft skills e caratteristiche personali che essi sono in grado di far trasparire durante eventi di networking o career fair, permettendo loro di instaurare un rapporto personale ed eventualmente evitare di sottoporre direttamente il proprio CV al freddo giudizio di un algoritmo. Nonostante

ciò, limitare tali pratiche al rafforzamento dei rapporti con le università partner, non garantisce il livello di diversità che si potrebbe ottenere ampliando l'azione di questo tipo di pratica anche a contesti esterni a questa rete, in cui è possibile reperire giovani altrettanto talentuosi con background più diversificati, per sfruttare maggiormente le opportunità di crescita che la diversità e l'inclusione possono garantire e muoversi verso gli obiettivi pubblicizzati dalle Big Four sui loro siti.

Per un maggiore riscontro degli obiettivi e dei valori aziendali delle Big Four nella realtà, è inoltre importante tenere conto dell'impatto che l'elevata dose di estroversione che il processo di reclutamento richiede, spesso comporta l'esclusione dal "gioco" di quei talenti, altrettanto preparati e ricchi di risorse personali e tecniche, che hanno tipi di personalità differenti da quelli che tendono a spiccare durante le interviste ed i colloqui. Nel gioco del reclutamento, risulta infatti fondamentale stabilire una connessione con i recruiter, cercando di catturare il loro interesse e la loro attenzione, e questo avviene spesso quando i candidati parlano di sé, delle proprie attività sociali ed esperienze personali, e in base al contesto del colloquio, è apprezzata la dote di saper parlare di altro oltre al lavoro in sé.

Questo può far emergere le preferenze personali dei recruiter. Per tale motivo, un ruolo importante è giocato dalle affinità culturali, che nel lungo termine tendono a ripetersi e ad autoalimentarsi all'interno del contesto sociale e lavorativo.

In questo processo, inevitabilmente, nel tentativo di conformare i propri valori e la propria cultura a quella dell'ambiente aziendale, i recruiter, rischiano di perdere candidati con caratteristiche che potrebbero invece aiutare l'azienda a compiere scelte in cui l'intuizione umana sia valorizzata nella sua spontaneità, rendendo il lavoro più efficace e efficientando il benessere dell'azienda e dei suoi lavoratori. Questo contribuirebbe ad un benessere aumentato anche per l'intera società, lavorando verso una più efficiente allocazione delle risorse umane.

Alla luce di una percezione ambivalente del processo di reclutamento delle Big Four da parte degli studenti candidati, è possibile rilevare una carenza di attenzione da parte dei recruiter nell'entrare in empatia con chi non corrisponde ai requisiti ricercati, ed una tendenza a preferire i propri simili, rendendo impossibile di fatto nella realtà rompere il ciclo e ridirezionare l'ambiente delle Big Four verso una via realmente più inclusiva, anche dal punto di vista delle diverse personalità e propensioni dei dipendenti.

Sicuramente per sostenere i ritmi di lavoro di queste società è necessario ricercare candidati con determinate caratteristiche caratteriali, atte a rispondere positivamente alla pressione; ma in un team equilibrato servono personalità in grado di bilanciarsi tra loro, per svolgere performance superiori e di successo.

Una maggiore attenzione a questo tipo di inclusività, nel processo di reclutamento delle Big Four, potrebbe rendere l'intero processo ed il fenomeno della valorizzazione dei giovani talenti, meno competitivo e più collaborativo, per il reale ottenimento di un cambiamento nella società, sostenibile nel lungo periodo.

Indubbiamente, il comportamento, la personalità, l'apparenza, e l'appropriatezza della predisposizione culturale degli studenti, sono elementi cruciali nelle valutazioni dei recruiter in merito al valore dei candidati; ma per compiere scelte sempre più coerenti e informate nella ricerca del personale delle Big Four, sarebbe necessario per tali aziende implementare delle tecniche di reclutamento che permettano di guardare maggiormente oltre queste prime impressioni, ed eliminare eventuali bias.

Valorizzare questi aspetti permetterebbe alle Big Four di investire in talenti in grado di portare un reale contributo alle organizzazioni, e far sì che continuino a distinguersi nel settore, anche per la sostenibilità sociale delle proprie decisioni. (Daoust, 2020)

Nonostante si riscontri un buon margine di miglioramento relativamente ai fattori fin qui analizzati, possiamo affermare che nel caso delle Big Four, risulti altamente sviluppata la consapevolezza della necessità di una collaborazione attiva tra intelligenza artificiale ed intelligenza emotiva nel nuovo scenario di un mercato del lavoro sempre più competitivo. Infatti, questa cooperazione è instaurata nelle quattro maggiori società di revisione e consulenza, a partire dal processo di reclutamento, quindi dai primi incontri tra l'azienda e le risorse umane, attraverso un modello di reclutamento globalmente ben bilanciato, che si propone di sfruttare a pieno le risorse tecnologiche per rafforzare e valorizzare le qualità delle persone, garantendo processi decisionali intuitivi quanto concreti.

Attraverso una prontezza nel ridirezionare le proprie strategie in base ai nuovi trend del mercato del lavoro e alle esigenze dei giovani talenti e dei propri dipendenti, le Big Four potranno procedere in direzione di una giusta ed equilibrata collaborazione tra AI ed EI.

4.6 Altri casi rilevanti

Per completezza di analisi risulta utile riportare anche i casi di aziende in cui l'introduzione dell'AI nei processi di reclutamento ha fatto scalpore, in negativo e in positivo: il caso di Amazon e quello di Tengai.

4.6.1 L'AI discriminatoria nel reclutamento di Amazon

Abbiamo già potuto osservare come la discriminazione non riguardi solo gli esseri umani, ma anche le intelligenze artificiali programmate dagli esseri umani stessi, anche relativamente alla disparità di genere. In Amazon, a partire dal 2014, il team di Seattle ha realizzato un software per l'automatizzazione della ricerca dei migliori talenti, in cui però, è stata rilevata una tendenza alla penalizzazione delle donne soprattutto per ruoli tecnici. Il team è stato sciolto all'inizio del 2017 in seguito alla perdita di fiducia nel progetto da parte dei dirigenti Amazon.

Riferendosi a curriculum sottoposti all'azienda nell'arco di 10 anni, poiché la maggior parte di essi proveniva da uomini, il sistema aveva colto l'informazione che fosse meglio assumere candidati uomini. Nonostante un tentativo di migliorare il sistema nel 2015, rimaneva il rischio che emergessero altre questioni discriminatorie che portavano candidati non qualificati a venire raccomandati per ogni genere di impiego, causando l'inevitabile soluzione di chiusura del progetto. I reclutatori in Amazon non hanno fatto riferimento solo alle raccomandazioni del sistema, e ad oggi delegano all'AI solo compiti elementari, ma a Edimburgo, l'azienda vuole dare una seconda occasione all'automatizzazione del processo, formando un nuovo team, in cui la diversità non potrà essere messa in secondo piano.³⁷

4.6.2 Il robot imparziale nel reclutamento di Tengai

Due aziende svedesi hanno costruito un robot imparziale in grado di selezionare il personale in modo obiettivo. Con la creazione di questo robot sociale è stato fatto un ulteriore passo avanti dall'intelligenza artificiale per la diminuzione della discriminazione e dell'arbitrio nei processi di selezione del personale. È necessario riconoscere l'inevitabile presenza di fattori di natura emotiva e caratteriale in questo

³⁷ https://www.corriere.it/tecnologia/18_ottobre_10/amazon-intelligenza-artificiale-sessista-non-assumeva-donne-4de90542-cc89-11e8-a06b-75759bb4ca39.shtml

delicato momento dell'attività di un'organizzazione, e della difficoltà di prendere decisioni e svolgere una valutazione predittiva sulla base di brevi conversazioni.

Le due aziende svedesi, una specializzata in robotica e l'altra nella ricerca e selezione del personale, credono nella possibilità dell'intelligenza artificiale di analizzare dati e costruirvi precisioni in modo migliore rispetto ai team biologici, ma anche di esprimere una capacità di valutazione.

Tengai unbiased è un progetto che nasce dalla collaborazione stretta tra Furhat e TNG nell'agosto del 2018. Questa “partnership globale” ha come obiettivo quello di sviluppare il primo robot reclutatore imparziale al mondo. Quest'invenzione vuole conciliare le esigenze di maggiore oggettività e dell'incessante e spasmodica ricerca di efficienza. Il tentativo di raggiungere questa imparzialità e ridurre le discriminazioni rende questa tecnologia di “livello superiore” secondo il CEO di TNG Edman Källströmer che spiega che dalla collaborazione con Furhat Robotics, nel lavoro di anni di ricerca di soluzioni robotiche e piattaforme AI per il reclutamento imparziale, possa nascere un processo di selezione basato sulle competenze, che renda l'esperienza dei candidati unica e innovativa, per la creazione di maggiore diversità nei luoghi di lavoro ed un mercato del lavoro più sostenibile.

L'interazione tra Tengai ed il candidato mira anche ad una valutazione tramite un colloquio che non generi fastidio o rifiuto reciproci.

A differenza dei prodotti di automazione ad oggi disponibili come soluzioni di reclutamento attuali legate all'intelligenza artificiale, Tengai è un vero e proprio “robot sociale tangibile e avanzato con un'interfaccia umana — che viene considerata il prossimo traguardo all'interno del mondo tech”, secondo quanto rimarcato da Charlotte Ulvros, Chief Experience Officer di TNG.

Quest'innovazione di intelligenza artificiale si muove verso l'appropriazione di ulteriori competenze umane, tra cui l'automazione delle previsioni, permettendo una riduzione dei costi relativi, con la possibilità di aumentare il numero di attività in cui si utilizza la previsione.

Tengai sembra promettere la possibilità di rendere l'intelligenza artificiale autonoma anche nella valutazione. Il confine tra ciò che appartiene all'uomo e ciò che appartiene alla macchina è sempre più fluido ed incerto. Tengai, con le sue abilità relazionali che la coinvolgono anche nella valutazione, è un esperimento di confine. Il tempo dimostrerà

se si tratta di un fenomeno destinato a diffondersi ampiamente, o se segnerà un'ulteriore volta la linea di demarcazione che separa l'umano dalla macchina.³⁸

4.6.3 Osservazioni sul caso di Amazon e Tengai

Con l'analisi dei due casi è possibile osservare che l'implementazione di sistemi di intelligenza artificiale, può avere evoluzioni potenzialmente estremamente positive o estremamente negative, e che una collaborazione con chi ha competenze tecniche e specifiche del mondo AI può comportare uno sviluppo positivo e ad una sua implementazione efficace per il benessere aziendale, con le dovute accortezze inerenti le implicazioni etiche che una simile rivoluzione potrebbe generare. È per questo motivo che le aziende dovrebbero mirare sempre di più a quel tanto agognato equilibrio tra Intelligenza Artificiale ed Emotiva, proposto e descritto in questo elaborato di tesi.

³⁸ <https://www.firstonline.info/tengai-unbiased-il-robot-che-recluta-lavoratori-senza-discriminazioni/>

Conclusioni

Abbiamo potuto osservare quali sono gli strumenti ad oggi a disposizione per la formulazione di un processo di reclutamento equilibrato in cui gli strumenti di intelligenza emotiva e di intelligenza artificiale vengono sfruttati al meglio, studiando quali sono le sinergie tra questi strumenti diversi quanto potenzialmente complementari, per compiere scelte di candidati che rappresentano un buon *fit* ed un buon investimento per un'azienda.

I principali *drivers* del fenomeno di automatizzazione del processo sono l'eliminazione dei *bias* per una maggiore imparzialità percepita da parte dei candidati durante i processi di reclutamento. Si è osservato come sia essenziale però che nella programmazione degli algoritmi decisionali da parte degli esseri umani, debba porsi estrema attenzione a non contaminare i sistemi in grado di autoriprodursi con informazioni e dati fuorvianti, per evitare effetti negativi come algoritmi discriminatori nei processi decisionali di valutazione e previsione.

Nonostante questo rischio che l'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale nei processi di reclutamento aziendale comporta, se implementati in maniera coerente e programmati in maniera imparziale in partenza, possono determinare dei passi importanti nella direzione della possibilità di un'automazione quasi completa della fase di reclutamento e selezione.

Nonostante alcuni progressi significativi siano stati avanzati dalla ricerca da questo punto di vista, nella realtà aziendale è ancora globalmente poco diffusa l'adozione degli HRIS e dei numerosi strumenti AI disponibili applicabili a questo step fondamentale della vita di ogni organizzazione. Le grandi organizzazioni utilizzano però questi sistemi e li reputano ormai indispensabili per il mantenimento del proprio vantaggio competitivo, dallo screening dei CV, all'uso del reclutamento tramite social media, la conduzione e l'analisi di interviste video e la maggiore praticità nel tenere traccia dei candidati e dei dipendenti durante la loro carriera.

Al contempo non è possibile, per l'ottenimento di vantaggio competitivo e la creazione di valore aggiunto sostenibile nel lungo periodo nello scenario attuale, anche in base a quanto analizzato e osservato studiando il caso delle Big Four, non adottare pratiche che

implicano l'impiego di qualità tipicamente umane. Tra i mezzi più utilizzati di reclutamento e selezione del personale aziendale, oggi si annoverano il reclutamento tramite passaparola, possibile solo quando il clima aziendale è attento al lato umano dei dipendenti, i sempre più sfruttati colloqui di gruppo in modalità *panel*, con role-play e simulazioni di casi reali, l'utilizzo di test che analizzano fattori psicometrici nonché di motivazione personale dei candidati, oltre ai test e ai colloqui in cui si indagano le loro competenze tecniche. Per la soddisfazione dei candidati e la valorizzazione dell'intelligenza emotiva nei contesti aziendali è fondamentale che a partire da questa prima fase i dipendenti potenziali delle organizzazioni si sentano visti e ascoltati, e che i *recruiter* siano in grado di metterli a proprio agio affinché le loro qualità e caratteristiche possano emergere con trasparenza.

Allo scopo finale di agevolare il processo di reclutamento e selezione per aziende e candidati, al fine di un'ottimale allocazione delle risorse a livello globale all'interno della società, AI e EI possono e devono ad oggi collaborare per l'ottenimento di risultati superiori. Infatti, questo permette la formazione di un contesto in cui nel primo approccio con l'azienda il candidato ha la possibilità di trovarsi di fronte ad un contesto flessibile in cui grazie alle tecnologie attuali è possibile per lui arrivare a decidere autonomamente, in collaborazione con appositi software, secondo le proprie esigenze, il giorno e l'orario del colloquio, senza causare dispendio di tempo ed energie ai *recruiter*, che possono e devono ad oggi focalizzare i propri sforzi nella direzione dello sviluppo di competenze e tecniche adatte a capire i candidati nel tempo a loro disposizione nella maniera più chiara ed efficiente possibile, grazie all'impiego delle proprie risorse personali, quali intuizione ed empatia, oltre allo studio di fattori come il linguaggio verbale e non verbale dei candidati, ed in generale grazie allo sviluppo di capacità di comunicazione e di relazione superiori. In questo modo, nell'acquisire sempre più competenze che un tempo spettavano alle capacità umane, l'intelligenza artificiale non ostacola l'uomo ma lo rende più libero di focalizzarsi sulla gestione delle proprie emozioni e della propria sensibilità al fine di guidare le decisioni durante i processi aziendali.

Analizzando in dettaglio i processi di reclutamento e selezione delle Big Four, è possibile osservare che i modelli da loro adottati prevedono delle soluzioni bilanciate di strumenti AI ed EI, e come queste aziende stiano esplorando anche i metodi più

innovativi come le interviste video asincrone tramite piattaforme digitali adatte. Nessuna di loro sta ancora utilizzando veri e propri robot come *Tengai Unbiased*, ma nel loro caso non si riscontrano particolari anomalie e discriminazioni derivanti dall'uso di strumenti di intelligenza artificiale durante il processo come è accaduto nel caso di Amazon.

La decisione finale in merito all'assunzione finale di un candidato nelle Big Four è sottoposta al giudizio umano di manager e partner formati e attenti a selezionare candidati in linea con i valori e la cultura aziendale.

Un giusto bilanciamento di questi strumenti e delle risorse tipicamente umane di empatia, intuizione ed intelligenza emotiva, e degli strumenti di intelligenza artificiale, sta portando nel caso delle Big Four alla creazione di team inclusivi e diversificati, benché, sulla base di osservazioni etiche riguardanti l'eccessiva predominanza che le prime impressioni di un candidato hanno ancora sulla decisione finale, sia riscontrabile un buon margine di miglioramento anche da questo punto di vista.

Le quattro aziende, quindi, possono essere prese ad esempio nella gestione equilibrata del processo di reclutamento, nonostante si possano rilevare alcune significative opportunità di sviluppo e miglioramento per quanto riguarda il loro approccio ai temi più caldi relativi alle nuove tendenze all'attenzione al benessere del proprio personale.

Nonostante in numerosi tentativi in corso di ridurre ed eliminare l'imparzialità e i *bias* presenti nei sistemi di reclutamento e selezione nelle aziende, che hanno portato all'implementazione di strumenti innovativi di intelligenza artificiale, la ricerca presenta ancora un gap notevole per quanto riguarda il punto di vista dei candidati di fronte a queste innovazioni e come essi vivano e percepiscano l'equità della valutazione e della decisione in merito alla loro performance durante il processo di selezione, quando questa viene delegata all'AI.

Per studi futuri inerenti il tema dell'uso degli strumenti di intelligenza artificiale ed intelligenza emotiva nel contesto del reclutamento delle risorse umane potrà risultare fondamentale tenere maggiormente in considerazione la percezione globale degli effetti di questi strumenti dal punto di vista diretto dei candidati.

Bibliografia

- Albert, E. T. (2019). AI in talent acquisition: A review of AI-applications used in recruitment and selection. *Strategic HR Review*, 18(5), 215-221.
<https://doi.org/10.1108/SHR-04-2019-0024>
- Altemeyer, B. (2019). Making the business case for AI in HR: Two case studies. *Strategic HR Review*, 18(2), 66-70. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2018-0101>
- Baba, M. M., Makhdoomi, U. M., & Siddiqi, M. A. (2021). Emotional intelligence and transformational leadership among academic leaders in institutions of higher learning. *Global Business Review*, 22(4), 1070-1096. <https://doi.org/10.1177/0972150918822421>
- Capelli, P. (2015). Why we love to hate HR . and what HR can do about it. *Harvard Business Review*, 93(7-8), 54-61.
- Chan, S. W., Omar, S. S., Ramlan, R., Ahmad, M. F., Zaman, I., & Idrus, N. (2018). Emotional Intelligence and transformational leadership among managers in manufacturing companies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.21), 1-4.
- Coffman, T. (2021). Higher Education Administrators' Emotional Intelligence: A Quantitative Study Examining the Relationship between the Leaders' Emotional Intelligence and Leadership Style. Hardin-Simmons University.
- Daoust, L. (2020). Playing the big four recruitment game: The tension between illuio and reflexivity. *Critical Perspectives on Accounting*, 66, 102081.
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.04.002>
- Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., Harms, P. D., Credé, M., & Wood, D. (2021). Does leadership still not need emotional intelligence? continuing “The great EI debate”. *The Leadership Quarterly*, , 101539.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101539>

de Souza Freitas, W. R., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business strategy series*, 12(5), 226-234. <https://doi.org/10.1108/17515631111166861>

Edelman, P., & van Knippenberg, D. (2018). Emotional intelligence, management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 592-607. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2018-0154>

Fareed, M. Z., Su, Q., & Awan, A. A. (2021). The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of pakistan. *Project Leadership and Society*, 2, 100036. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100036>

Frias, A., Hampton, D., Tharp-Barrie, K., & Thomas, J. (2021). The impact of an emotional intelligence training program on transformational leadership. *Nursing Management*, 52(2), 18-25. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000731924.03153.df>

Gabrielli, G. (Ed.). (2020). *Il lavoro dell'uomo con i robot: alleati o rivali?.* FrancoAngeli.

Gabrielli, G., Profili, S., & Gabrielli, G. (2021). *Organizzazione e gestione delle risorse umane (Terza ed.).* ISEDI.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations (New York)*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>

Goleman, D. (2000). *An EI-Based Theory of Performance From The Book. The Emotionally Intelligent Workplace.*

Goleman, D. (2021). *Leadership: The power of emotional intelligence.* More Than Sound LLC.

Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P., & Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A

systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1-21.
<https://doi.org/10.1080/0305764X.2021.1927987>

Görgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (how) does emotional intelligence matter to effective leadership? *SA Journal of Human Resource Management*, 19(2), 1-13.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1279>

Groysberg, B., & Connolly, K. (2015, March 16). The 3 things CEOs worry about the most. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/03/the-3-things-ceos-worry-about-the-most> Gueutal, H. G., & Falbe, C. M. (2005).

Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting & Social Change*, 162, 120392.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120392>

Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5-14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>

Héder, M., Szabó, S., & Dajnoki, K. (2018). Effect of labour market changes on HR functions. *Anali - Ekonomski Fakultet u Subotici*, 2018(39), 123-138.
<https://doi.org/10.5937/AnEkSub1839123H>

Hoang, T. (Host). (2022, Jan 28). Why AI needs human intervention (No. 72) [Audio podcast episode]. In *The Artificial Intelligence Podcast*. Dr. Tony Hoang.
<https://open.spotify.com/episode/1w00OtonozLAhoKYi4bNOL?si=0bed30f1ac3a47b8>

Huang, M., Rust, R., & Maksimovic, V. (2019). The feeling economy: Managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4), 43-65. <https://doi.org/10.1177/0008125619863436>

Jain, P., & Jain, P. (2020). Understanding the concept of HR analytics. *International Journal on Emerging Technologies*, 11(2), 644-652.

- Jha, P., & Bhattacharya, S. (2021). The impact of emotional intelligence and servant leadership on employee job satisfaction. *International Journal of Innovation Science*, 13(2), 205-217. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2020-0169>
- Kavanagh, M. J., Carlson, K. D., & Johnson, R. D. (2020). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. Sage Publications.
- Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research (Göttingen)*, 13(3), 795-848. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>
- Krén, H., & Séllei, B. (2021;2020;). The role of emotional intelligence in organizational performance. *Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences*, 29(1), 1-9. <https://doi.org/10.3311/PPSO.15879>
- Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D., & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120, 262-273. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.045>
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(7-8), 906-923. <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140-155. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002>
- Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A., Martinez-Moreno, E., Elorza, U., & Soroa, G. (2021). Team emotional intelligence: Emotional processes as a link between managers and workers. *Frontiers in Psychology*, 12, 619999-619999. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.619999>

Moon, J. (2021). Effect of emotional intelligence and leadership styles on risk intelligent decision making and risk management. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 11(1), 71-81. <https://doi.org/10.2478/jeppm-2021-0008>

Mortazavi, S., & Nazemi, S. (2021). An empirical study of the relationship between emotional intelligence and leadership style (transformational-transactional). *Management Research in Iran*, 9(20), 167-190.

Neupane, S. (2021). Importance of emotional intelligence in leadership: A qualitative analysis.

O'Meara, B., & Petzall, S. (2013). *Handbook of strategic recruitment and selection: A systems approach*. Emerald Publishing Limited.

Odame, C., Pandey, M., & Pathak, P. (2020). Emotional intelligence and its importance in sustainable development of human resources: A conceptual model. *Sustainable human resource management* (pp. 273-287). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_17

Promsri, D. C. (2019). The association between digital literacy and social intelligence. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 4(4), 1069-1072. <https://doi.org/10.22161/ijels.4423>

Ran, Z., Gul, A., Akbar, A., Haider, S. A., Zeeshan, A., & Akbar, M. (2021). Role of gender-based emotional intelligence in corporate financial decision-making. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 2231-2244. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S335022>

Salmina, M., Ding, A. Y., & Yu, M. (2021). Human Resources Strategy to Improve HR Competencies. *The Journal of Worker Competence and Performance (JWCP)*, 1(02), 1-9.

Santiago, T. (2019). AI bias: How does AI influence the executive function of business leaders? *Muma Business Review*, 3, 181-192. <https://doi.org/10.28945/4380>

Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Shkoda, T., Marusina, O., & Tepluk, M. (2021). Emotional intelligence as the basis for the development of organizational leadership during the covid period (educational institution case). *Estudios De Economía Aplicada*, 39(5) <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5074>

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66-83. <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>

Suen, H., Chen, M. Y., & Lu, S. (2019). Does the use of synchrony and artificial intelligence in video interviews affect interview ratings and applicant attitudes? *Computers in Human Behavior*, 98, 93-101. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.04.012>

Tadese, W., & Sengchanh, P. (2021). Emotional Intelligence on Leadership.

Thoman, D., & Lloyd, R. (2018). A review of the literature on human resource development: Leveraging HR as strategic partner in the high performance organization. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(1), 147-160.

Vasantham, D. S. T. (2021). The role of artificial intelligence in human resource management. *Engineering and Scientific International Journal*, 8(2) <https://doi.org/10.30726/esij/v8.i2.2021.82013>

Vickers, M. R. (2005). Business ethics and the HR role: Past, present, and future. *HR. Human Resource Planning*, 28(1), 26-32.

Williams, Z. (2021). Daniel Goleman's Emotionally Intelligent Contribution to Organizational Theory. *Journal of Management and Innovation*, 7(1).

Sitografia

<https://big4accountingfirms.org/>

<https://hiring.monster.com/resources/small-business-hiring/hiring-process/how-to-make-word-of-mouth-recruitment-work-for-your-business/>

<https://home.kpmg/xx/en/home/about/corporate-repoting/empowering-people.html>

<https://home.kpmg/xx/en/home/about/what-we-stand-for.html>

<https://home.kpmg/xx/en/home/careers/life-at-kpmg/our-values.html>

<https://www.aboutamazon.it/notizie/lavorare-ad-amazon/dietro-le-quinte-di-unassunzione-ad-amazon>

https://www.corriere.it/tecnologia/18_ottobre_10/amazon-intelligenza-artificiale-sessista-non-assumeva-donne-4de90542-cc89-11e8-a06b-75759bb4ca39.shtml

https://www.ey.com/en_us/purpose

https://www.ey.com/it_it/about-us

https://www.ey.com/it_it/careers/il-nostro-percorso-di-selezione-in-ey

<https://www.firstonline.info/tengai-unbiased-il-robot-che-recluta-lavoratori-senza-discriminazioni/>

<https://www.hirevue.com/about>

<https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/>

<https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/>

<https://www.kpmgcareers.co.uk/experienced-professional/applying-to-kpmg/recruitment-policies/>

<https://www.kpmgcareers.co.uk/graduate/applying-to-kpmg/>

<https://www.pwc.com/c1/en/careers/digital-recruitment.html>

<https://www.pwc.com/c1/en/careers/experienced-career/recruitment-process-experienced.html>

<https://www.pwc.com/c1/en/careers/students-graduates/recruitment-process-students.html>

<https://www.pwc.com/gx/en/about/purpose-and-values.html>

<https://www.pwc.com/gx/en/the-new-equation.html>

<https://www.pwc.com/it/it/careers/graduates.html>

<https://www.selecthub.com/hris/hr-functions/>

<https://www.soldioggi.it/colloquio-di-gruppo-16396.html>

<https://www2.deloitte.com/az/en/pages/about-deloitte/articles/vision-values-strategy.html>

<https://www2.deloitte.com/global/en/insights/environmental-social-governance/employee-workplace-wellbeing-metrics.html>

<https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/changing-role-of-human-resources-management.html>

<https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2021.html>

<https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html>

<https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/financial-services/gender-diversity-in-global-financial-services.html>

https://www2.deloitte.com/za/en/pages/careers/articles/deloitte_gradrecruit_proc.html

<https://www2.deloitte.com/za/en/pages/careers/articles/deloitterecruitprocess.html>

<https://youtu.be/1FAMKu13pS0>

<https://youtu.be/nridfSfUydk>

<https://youtu.be/ZfbKCElsEFA>