



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

## Il Ruolo Dell'Intelligenza Artificiale Nella Valutazione e Valorizzazione Del Personale: Il Caso Di Poste Italiane

Nunzio Casalino

---

Relatore

Federica Troise 242591

---

Candidato

Anno Accademico 2023/2024



# **Indice**

## **Introduzione**

Ambito di riferimento, scopo e obiettivi della Tesi, metodologia adottata, descrizione dei capitoli

## **Capitolo 1 La gestione moderna del personale**

- a. Il ruolo della funzione risorse umane
- b. L'analisi e la valutazione delle prestazioni del personale
- c. L'importanza della formazione
- d. Incentivi e meccanismi premianti

## **Capitolo 2: Processi di valutazione e valorizzazione del personale**

- a. Metodi tradizionali di valutazione
- b. Limiti dei metodi tradizionali
- c. Tecnologie a supporto della valorizzazione del personale
- d. Vantaggi e opportunità offerte dall'intelligenza artificiale

## **Capitolo 3: Il ruolo dell'intelligenza artificiale nella valutazione e nella valorizzazione del personale**

- a. Sistemi automatizzati di valutazione
- b. Strumenti di analisi predittiva per la gestione delle risorse umane

- c. Sfide e rischi legati alla privacy e alla sicurezza dei dati
- d. Impatto sulla cultura aziendale

#### **Capitolo 4: Il caso Poste italiane**

- a. Il contesto aziendale
- b. Struttura organizzativa
- b. Storia e attuale sistema di gestione del personale
- c. Implementazione di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale in Poste Italiane
- d. Vantaggi in termini organizzativi

#### **Bibliografia**

## **Introduzione**

Nell'attuale contesto economico e produttivo, l'organizzazione e la gestione efficace delle risorse umane rivestono un ruolo fondamentale per il successo e la crescita delle aziende. In un mercato altamente competitivo e in continua evoluzione, l'abilità nel valutare e valorizzare il proprio personale si traduce in un vantaggio strategico per le imprese. La valutazione accurata delle competenze e delle prestazioni dei dipendenti, insieme alla loro adeguata valorizzazione e alla promozione del loro sviluppo professionale, consente alle aziende di mantenere un *team* altamente motivato e impegnato e così ottenere un'efficienza operativa superiore.

Al giorno d'oggi per un'impresa è essenziale mettere in atto processi di valutazione e valorizzazione del personale di modo da raggiungere l'efficienza operativa e organizzativa dell'impresa e garantirne la competitività. L'aumento dei carichi di lavoro nelle organizzazioni, la necessità di tenere il passo con il progresso tecnologico e la crescente complessità delle relazioni interpersonali sono fattori che rendono più complesso il raggiungimento dell'obiettivo di una gestione efficace delle risorse umane. Tanto più che spesso le aziende vogliono aumentare il coinvolgimento della funzione delle risorse umane nella gestione aziendale richiedendo che esse assumano una prospettiva strategica, non solo operativa. Questa situazione è ancora più pronunciata nel contesto delle PMI, dove, sempre a causa della scarsità strutturale delle risorse, la funzione HR fatica a tenere il passo con le aspettative del senior management in termini di qualità delle operazioni HR, sistemi di valutazione e integrazione dei ruoli.

L'avvento dell'intelligenza artificiale (IA) ha rivoluzionato le dinamiche della gestione del personale, offrendo opportunità uniche ma anche sollevando interrogativi fondamentali riguardo alle pratiche tradizionali di valutazione e valorizzazione del personale. Questa ricerca si propone di esplorare il ruolo cruciale svolto dall'IA in quest'ambito dinamico e in continua evoluzione, focalizzando l'attenzione su un caso di studio particolare: Poste Italiane

La valutazione del personale riveste una funzione decisiva nella la gestione e la valorizzazione delle risorse umane.

Secondo *K-Rev*, una delle principali società che opera nel settore della valorizzazione e valutazione del personale, “Se un’azienda affida solo al buon senso la valutazione dei propri dipendenti e collaboratori, lascerà al caso il successo nei suoi due ambiti più importanti”.

Pertanto, le organizzazioni devono essere in grado di identificare i dipendenti più produttivi e motivati, nonché quelli le cui prestazioni richiedono un intervento al fine di migliorarle, in modo che i necessari piani di incentivazione delle prestazioni, i sistemi di premialità e di formazione possano essere introdotti in tempo per colmare eventuali lacune e valorizzare i talenti esistenti. Lo scopo è, quindi, quello di ottimizzare i processi aziendali facendo uno studio accurato e oggettivo dei propri punti di forza e delle proprie carenze. È quindi non solo importante essere in grado di valutare le prestazioni dei propri dipendenti, ma anche di valutare il loro potenziale. In modo tale da permettere al personale di affrontare un percorso di crescita all’interno dell’azienda.

La presente tesi si propone di esplorare l'organizzazione e l'innovazione nella valutazione e valorizzazione del personale, focalizzandosi sul ruolo cruciale della

funzione delle risorse umane. Attraverso una combinazione di analisi delle principali teorie, nonché delle più recenti linee evolutive registrate nel settore, il progetto mira a offrire una visione approfondita delle nuove tendenze e degli strumenti tecnologici che possono essere adottati per migliorare il processo di valutazione e valorizzazione del personale.

Quindi, verrà fornita una contestualizzazione teorica che definirà il ruolo delle risorse umane all'interno dell'organizzazione aziendale e chiarirà l'importanza della valutazione e valorizzazione del personale. Successivamente, si esploreranno le nuove tendenze e gli approcci innovativi in quest'area, focalizzandosi su strumenti tecnologici avanzati e modelli alternativi di valutazione del rendimento. Il cuore del progetto di tesi sarà la presentazione di un sistema innovativo per la valutazione e valorizzazione del personale, accompagnato da un piano di implementazione dettagliato che comprenderà aspetti chiave come la formazione e la comunicazione interna. Saranno, inoltre, analizzati i potenziali benefici e le sfide associate all'adozione di tali soluzioni innovative.

L'obiettivo finale di questo studio è quello di evidenziare come l'innovazione nella valutazione e valorizzazione del personale possa contribuire in modo significativo all'efficacia delle organizzazioni, migliorando la gestione delle risorse umane e promuovendo un ambiente di lavoro stimolante e gratificante.

Il presente paper fornisce una panoramica teorica, un'analisi delle best practice e un contributo originale attraverso interviste ad operatori del settore in merito alla loro esperienza pratica per guidare le imprese verso una gestione strategica del proprio capitale umano.

## Capitolo 1

### La gestione moderna del personale

#### 1.1 Il ruolo della funzione risorse umane

È possibile definire un'azienda in due modi diversi. Secondo la definizione del diritto privato, all'articolo 2055 del Codice civile, si definisce l'azienda come il complesso dei beni organizzato dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa. Dal punto di vista organizzativo l'azienda è definita come un organismo composto di persone e beni, diretto al raggiungimento di un fine economico di interesse sia pubblico sia privato. Le due definizioni, benché apparentemente molto simili, definiscono l'azienda in due maniere completamente diverse. Nel primo caso l'azienda viene definita solo come un complesso di beni tangibili e non. Un insieme di macchinari, di prodotti nella disponibilità dell'imprenditore. Diversamente dalla seconda definizione non vi è nemmeno l'accento a quella che è la benzina di questa complessa macchina che possiamo chiamare azienda: le risorse umane. *“Risorse umane” è il termine usato per designare il personale che lavora in un'azienda e, in particolar modo, il personale dipendente. Con questa espressione si vuole evidenziare l'aspetto di valore o capitale insito nel personale, nella sua professionalità e nelle sue competenze*”. Di fatto, a livello organizzativo un'azienda non è formata soltanto dai beni materiali che possiede, ma il suo valore è fortemente influenzato dalle persone che ne fanno parte.

Quindi chi è l'addetto alle risorse umane? In generale chi lavora nelle risorse umane si occupa di selezione e reclutamento del personale, ne garantisce una corretta gestione in modo che risulti funzionale agli obiettivi strategici dell'azienda, stabilisce i programmi di sviluppo delle carriere, dei compensi, dei piani di formazione. Elabora gli strumenti di valutazione, motivazione e sviluppo di personale.

Le sue mansioni principali sono quindi:

1. *Analizzare i fabbisogni di aziende ed organizzazioni;*
2. *Definire la cessazione dei rapporti di lavoro;*
3. *Supervisionare gli aspetti normativi e amministrativi relativi alla gestione del personale;*
4. *Curare le relazioni industriali;*
5. *Curare o supervisionare la stipula dei contratti;*
6. *Amministrare il personale;*
7. *Valutare il rendimento del personale;*
8. *Selezionare e reclutare il personale;*
9. *Definire i criteri e i programmi di sviluppo delle carriere;*
10. *Coordinare la formazione del personale*<sup>1</sup>

(fonte indagine ISFOL-ISTAT SULLE PROFESSIONI)

---

<sup>1</sup> fonte indagine ISFOL-ISTAT SULLE PROFESSIONI

Il **leader** è colui che ha il compito di **coordinare** le varie persone che costituiscono l'**organizzazione**. Al giorno d'oggi il compito del leader non è più soltanto quello di saper gestire, scegliere motivare e valutare i propri collaboratori, ma è diventata essenziale la messa in atto di azioni che aiutino al miglioramento **dell'atmosfera aziendale**. Un leader competente deve determinare i compiti che meglio si adattano alle esigenze dell'azienda e sono idonei a raggiungere gli obiettivi organizzativi, tenendo conto dell'impatto sui collaboratori. La qualità di un leader è la "**vision**" che gli consente di tracciare la direzione dell'azienda. Il suo compito è dare significato alle azioni di ciascun collaboratore affinché possa riconoscere il proprio ruolo in azienda e implementare le proprie competenze. In un'organizzazione virtuosa, saranno incoraggiati a partecipare alla creazione **dell'intelligenza emotiva aziendale**. La "**mission**" è la ragion d'essere dell'azienda e deve essere progettata dalla leadership affinché ogni collaboratore, anche se a diversi livelli, possa dare risposte precise sulla ragion d'essere, sui valori e sugli obiettivi organizzativi. I prodotti e il loro focus strategico. Perciò è chiaro che, affinché l'organizzazione sia gestita in maniera efficiente ed efficace, è essenziale che il leader sia in possesso delle basi teoriche e pratiche per individuare le dinamiche psico-attitudinali del personale e sia in grado di adeguare rispettive strategie di comunicazione per risolvere le eventuali complicazioni e problematiche relative allo svolgimento dei ruoli del personale.

*“L’investimento sul capitale umano rappresenta quindi un asset fondamentale dal quale non si può prescindere e al quale è indissolubilmente legato anche la valorizzazione del capitale intellettuale.”* <sup>2</sup>(Rome Business School) È quindi

---

<sup>2</sup> Dino Baglio, La figura del leader nella crescita aziendale: *l'empowerment come chiave di successo*, Rome Business school, 2022

essenziale che da parte dei dipendenti vi sia un coinvolgimento all'interno dell'azienda per fare in modo che si crei una connessione mentale ed emotiva con il lavoro che essi svolgono. Per implementare tale coinvolgimento si possono adoperare diversi strumenti come il: cameratismo, il riconoscimento dei dipendenti, la sicurezza in ufficio e l'orgoglio per il proprio lavoro.

Alcuni dati corroborano tali conclusioni:

- i dipendenti con un maggiore coinvolgimento all'interno dell'azienda sono il 17% più efficaci di quelli che non hanno un elevato coinvolgimento <sup>3</sup>(Forbes).
- Uno studio condotto da SMARP ha rivelato che il riconoscimento è il fattore principale che secondo i dipendenti influisce sulla loro produttività e contribuisce al loro successo. L'atto di riconoscere i dipendenti sul posto di lavoro aumenta la loro motivazione, sicurezza di sé e dedizione generale.
- L'apprezzamento da parte dei capi influenza in maniera positiva i dipendenti del 69%. Questi dati vengono poi confermati dall'andamento economico di aziende che investono in una corretta ed efficiente gestione delle risorse umane. <sup>4</sup>(HUBSPOT)
- Le aziende con un maggiore coinvolgimento dei dipendenti sono più redditizie del 21% <sup>5</sup>(GALLUP)

---

<sup>3</sup> Argante Enzo, *L'85% delle aziende considera la formazione aziendale fondamentale: l'investimento è rivolto verso le hard skills*, Forbes, 2024.

<sup>4</sup> Needle Flori, *The benefits of customer Feedback according to experts*, 2023

<sup>5</sup> Harter Jim, *The right Culture: not just about employee satisfaction*, 2022

- Le aziende con dipendenti più impegnati hanno aumentato il loro fatturato di 2,5 volte rispetto alle aziende con lavoratori meno impegnati <sup>6</sup>(BAIN & COMPANY)

Da questi dati è evidente quanto una buona ed efficiente gestione delle risorse umane sia in grado di migliorare completamente l'andamento aziendale, sia dal punto di vista culturale, ma anche dal punto di vista economico.

Sfortunatamente uno studio condotto da Great Place to Work®, (l'autorità globale sulla cultura dell'ambiente di lavoro e leader nella certificazione di esperienze eccellenti per i dipendenti in tutto il mondo), rileva che nell'anno 2021 solo la metà dei dipendenti nel mondo si sentono completamente a loro agio nel loro posto di lavoro. Negli Stati Uniti e in Canada, solo il 53% dei dipendenti riferisce un'esperienza lavorativa positiva. In America Latina, la regione con il punteggio più alto, il 60% dei dipendenti riferisce un'esperienza positiva sul lavoro. In confronto, in Europa, la regione con il punteggio più basso, il 52% dei dipendenti riferisce un'esperienza positiva.

---

<sup>6</sup> Bain & Company, *Wealth Management: opportunità per le banche. Clienti cercano interazione umana, mentre l'IA generativa diventa realtà*, 2024

% of Employees Consistently  
Experiencing a Great Workplace by Region

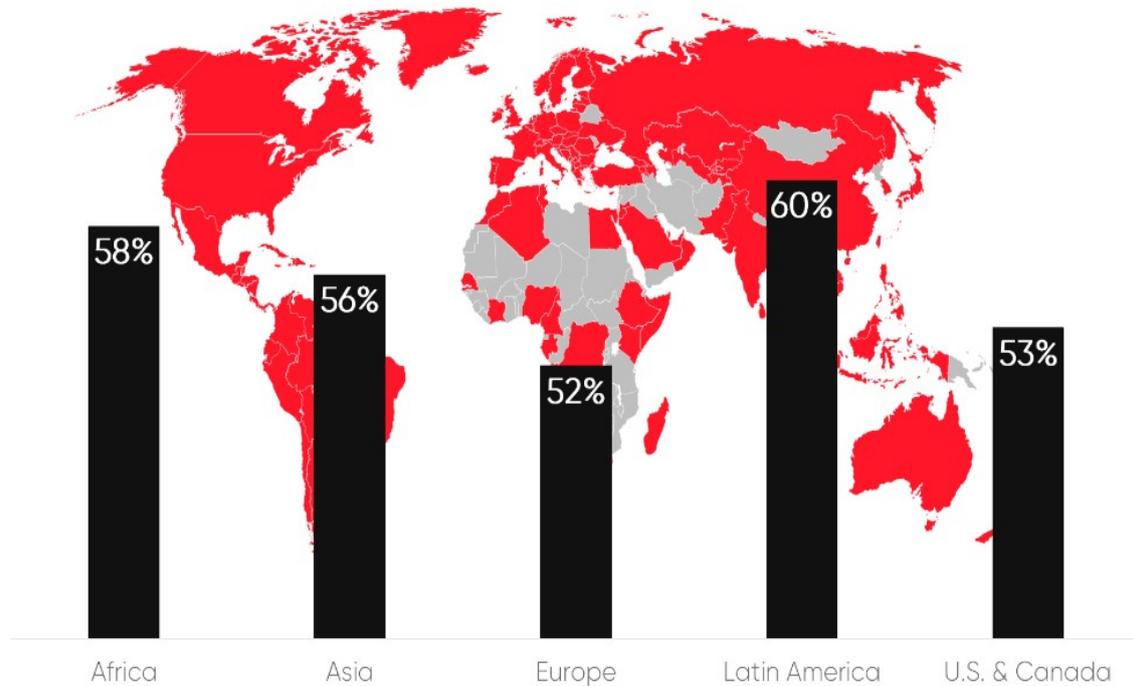


Figura 1: statistiche employee engagement <sup>7</sup>(fonte: Great Place To Work)

## 1.2 L'analisi e la valutazione delle prestazioni del personale

L'analisi delle risorse umane è una serie di processi che raccoglie e analizza i dati delle risorse umane e intellettuali per migliorare le organizzazioni e le prestazioni del personale. Tendenzialmente tale analisi ha lo scopo principale di rispondere a queste domande:

- Quali modelli vengono svelati nel turnover?
- Quanto tempo è necessario per assumere?

- Qual è la quantità di investimento necessario per far aumentare la produttività dei/delle dipendenti?
- Quali dipendenti sono più propensi a lasciare l'azienda entro un certo periodo di tempo?
- Le iniziative di sviluppo hanno un impatto sulle performance?

La risposta a queste domande ha come obiettivo quello di conferire all'azienda determinati vantaggi, come quello di ridurre l'attrito, rafforzare il personale e ottenerne la fiducia.



Figura 2: che cos'è l'analisi delle risorse umane? (fonte: ServiceNow)

Nella pratica tale analisi si svolge attraverso:

1. Raccolta dati: Le risorse umane raccolgono e aggregano i dati per valutare funzioni chiave come il reclutamento, la gestione dei talenti, le

prestazioni e la formazione. I tipi di dati comunemente raccolti nell'analisi delle risorse umane includono profili dei dipendenti, nonché dati relativi a prestazioni, on-boarding, dati demografici, fidelizzazione, turnover, assenze, promozioni e buste paga.

2. Misurazione: Dati accurati possono essere costantemente misurati e confrontati. L'analisi delle risorse umane impiega dati storici e norme come punto di riferimento, attingendo da un flusso costante di informazioni anziché da un'istantanea istantanea, al fine di costruire un quadro preciso e in tempo reale delle metriche delle risorse umane. L'utilizzo efficace delle metriche delle risorse umane nell'analisi del settore dipende principalmente da benchmark (punti di riferimento storici?), consentendo alle organizzazioni di monitorare i propri progressi.

- Le metriche chiave dell'analisi delle risorse umane includono:
  - Tempi di assunzione: Il periodo necessario per completare la fase di assunzione.
  - Costi di reclutamento: L'importo associato all'individuazione e all'assunzione dei dipendenti.
  - Turnover: La percentuale di dipendenti che lasciano l'organizzazione entro un periodo specifico.
  - Assenteismo: La frequenza con cui i dipendenti si assentano dal lavoro.

- Coinvolgimento: La misurazione della produttività dei dipendenti e della loro soddisfazione in relazione alle mansioni assegnate e ai compiti correlati.

3. Analisi: in questa fase è essenziale analizzare i risultati ottenuti dagli studi effettuati in precedenza e individuare le tendenze che possono influenzare l'organizzazione.

4. Applicazione: consiste nella definizione di una strategia organizzativa con il fine di migliorare le capacità decisionali

Si può dunque constatare che l'analisi delle risorse umane incrementa il valore aziendale complessivo attraverso il coinvolgimento del personale. E per quanto un'analisi del genere possa essere vista come una spesa per l'azienda è importante evidenziare che vi è un importante ROI (Return of Investment) in quanto l'aumento del valore aziendale derivante dal prendere decisioni migliori in merito ai talenti del capitale umano andrà a ricoprire le spese effettuate.

Le metriche che misura l'analisi delle risorse umane sono:

- L'assenteismo: indica il livello di propensione dei dipendenti ad assentarsi dal lavoro.
- Tasso di turnover involontario: le tempistiche con cui i dipendenti vengono licenziati dalle loro posizioni all'interno dell'organizzazione.

- Tasso di accettazione dell'offerta: si tratta della velocità e la possibilità che un potenziale dipendente accetti o meno l'offerta di impiego all'interno dell'azienda.
- Ricavi per dipendente: metrica che si ottiene dividendo i ricavi per il numero di dipendenti all'interno dell'azienda. È una misura dell'efficienza operativa e dell'efficacia di un'organizzazione.
- Tempo di assunzione: quantità di tempo necessaria per trovare e inserire nuovi talenti all'interno dell'organizzazione. Se il tempo di assunzione è più lungo tendenzialmente ci si trova davanti a inefficienze o bottleneck nel processo di assunzione
- Efficienza della formazione: tale indicatore viene determinato analizzando più elementi, come i miglioramenti delle prestazioni, gli aggiornamenti del ruolo dei dipendenti e i punteggi dei test post-formazione. Misurare l'efficacia della formazione può fornire informazioni più approfondite sull'efficacia dei programmi di formazione dell'azienda.
- Spese di formazione per dipendente: Un programma di formazione troppo costoso è problematico quasi quanto uno inefficace. Tale indicatore si ottiene a partire dal costo totale della formazione e dividendolo per il numero totale di dipendenti formati.
- Tasso di turnover volontario: La percentuale di dipendenti che scelgono di rinunciare al proprio lavoro. I tassi di turnover volontario possono aiutare a identificare eventuali problemi nell'esperienza dei dipendenti. Si calcola dividendo il numero dei dipendenti che hanno lasciato l'azienda per il numero totale dei dipendenti.

- Tempo di completamento: Il tempo necessario al completamento descrive il periodo di tempo che intercorre tra la prima pubblicazione di un'opportunità di lavoro e il momento in cui un nuovo dipendente viene eventualmente assunto per ricoprire la posizione. Le organizzazioni traggono vantaggio quando le posizioni vengono occupate rapidamente e questo indicatore può aiutare a perfezionare le strategie per ottenere processi più efficienti.

Per un'accurata analisi delle risorse umane di un'azienda è quindi essenziale raccogliere dati. I dati possono essere interni (la posizione dei dipendenti, la retribuzione, i registri di formazione, la valutazione delle prestazioni, il potenziale e il valore dei dipendenti, le azioni disciplinare e le strutture di reporting) oppure esterni.

*The Practical Guide to HR Analytics* identifica quattro livelli di maturità dell'analisi delle risorse umane.

Il primo livello consiste nel reporting operativo, che utilizza i dati per riflettere su eventi passati e trarre conclusioni sul motivo per cui tali eventi si sono verificati. Questo livello comprende fondamentalmente i dati esistenti e, in ultima analisi, orchestra il significato dei dati per l'azienda.

Il secondo livello consiste nel reporting avanzato. La differenza tra questo livello e il Livello 1 risiede nella frequenza con cui vengono rilevati i dati. Il livello 2 prevede il reporting proattivo, di routine o automatizzato. La funzione principale è esplorare la relazione tra le variabili.

Il terzo livello è l'analisi strategica. Questo livello rappresenta l'inizio di un'analisi più approfondita. Entrano in gioco modelli causali, relazioni tra dati, ecc. e il loro impatto sui risultati viene attentamente valutato.

Il quarto livello è l'analisi predittiva, ed ° tale livello HR raccoglie dati e li applica per prevedere il futuro e creare i piani più adeguati alle risorse umane.

### 1.3 L'importanza della formazione

*“La formazione del personale aziendale è quell'insieme di attività che hanno lo scopo di potenziare le capacità dei dipendenti professionisti, così da favorirne la crescita personale e professionale, con l'ovvio fine ultimo di ottimizzarne i risultati e rendere più semplice il raggiungimento degli obiettivi di business”<sup>8</sup>*

Da questa definizione si evince come un'accurata formazione del personale sia in grado di offrire all'azienda molteplici vantaggi, sia dal punto di vista dell'efficacia del personale che anche quello dell'efficienza. Infatti, questa è il grado di migliorare la competitività, migliorare l'immagine aziendale, migliorare la soddisfazione dei dipendenti.

La formazione dovrà essere organizzata secondo tre step principali che sono:

1. Definire obiettivi e necessità dell'azienda
2. Identificare le competenze da apprendere
3. Creare il percorso formativo

---

<sup>8</sup> Roma Salandra, *La formazione finanziata*, 2023

Secondo la piattaforma ispring un'azienda deve:

<b>Analisi della propria forza lavoro</b>	Quali sono i vostri dipendenti e in che modo sono utilizzati in questo momento? Un primo obiettivo è capire qual è il potenziale inutilizzato dei lavoratori professionisti che formano la vostra impresa e in che modo un processo di formazione possa renderli più utili agli obiettivi di business.
<b>Tipologie di formazione</b>	Un altro obiettivo è comprendere quali metodi di formazione interna che più si adattano all'azienda, definendo un giusto mix tra il coaching (un esperto esterno pagato per seguire il personale e insegnare loro le migliori pratiche lavorative), l'affiancamento (un dipendente novizio affianca uno più esperto e apprende le mansioni) e l'eLearning (tramite l'uso di corsi digitali, quiz, report analitici... prodotti internamente o acquistati).
<b>Regolarità della formazione</b>	Un obiettivo iniziale è definire quanto a lungo e quanto regolarmente l'azienda farà uso della formazione del personale, ricordando che parliamo di un ottimo investimento e che è sempre buona norma promuovere a livello di cultura interna una propensione del personale verso la formazione continua, anche indipendente.
<b>Miglioramento dell'esperienza lavorativa</b>	Quando si dà il via a un percorso formativo, è bene capire in che modo sfruttarlo per diminuire i livelli di stress del personale.
<b>Puntare sui giovani</b>	Sfruttando varie tecniche di formazione sui più giovani membri dell'azienda, ci si garantisce una serie di risorse umane qualificate che potranno riempire potenziali posti vacanti in futuro, portando così a un risparmio di tempo e costi.

Figura 3: percorso formativo di un'azienda (fonte: ispring)

È importante introdurre il concetto delle *soft skill* e delle *hard skills*. Le prime sono “*le competenze più trasversali che hanno ovvero un’utilità in molteplici ruoli lavorativi.*”<sup>9</sup>



Figura 4: le soft skills (fonte: accademia della formazione)

**“Secondo una ricerca dello Stanford Research Institute International, il 75% del successo di un lavoro a lungo termine dipende dalla capacità di padroneggiare le**

<sup>9</sup> Ispring, formazione del personale: cos'è e perché è importante? 2023

**soft skills contro il 25% delle competenze tecniche.”** (<sup>10</sup>Accademia della Formazione)

Le soft skills si dividono in quattro categorie principali che sono:

1. Le competenze cognitive.
2. La gestione degli stati d'animo
3. La gestione dello stress
4. Capacità decisionali.

È quindi essenziale includere il potenziamento delle soft skills dei dipendenti in un percorso di formazione in quanto questo dà la possibilità al personale di evolvere e migliorare la qualità del proprio lavoro.

*“Le hard skill, invece, sono quelle capacità più specifiche e legate al ruolo ricoperto e al tipo di strumento, macchinario o programma che viene utilizzato dal dipendente. Sono capacità che, spesso, non sono trasferibili in caso di passaggio di ruolo.”<sup>11</sup>*  
(ispring.it)

A prima vista si potrebbe ritenere che queste competenze non siano da insegnare a tutti, ma sono ai dipendenti che sono direttamente coinvolti in determinate mansioni. In realtà è estremamente importante che una hard skill sia appresa da quanto più personale possibile, anche se di norma non è direttamente coinvolto, in quanto questo ci offre la possibilità di sostituire in caso di emergenza il personale e non subire rallentamenti e fenomeno di stagnazione nel processo produttivo.

---

<sup>10</sup> Accademia della formazione, Soft skills per il successo della tua attività, 2020

<sup>11</sup> Inspring, formazione del personale: perché è importante?, 2023

La formazione rientra, in bilancio, fra le voci di costo del personale dipendente. Per quanto questa sia da considerarsi una voce di costo da valutare con la necessaria attenzione, dovrebbe essere vista come un investimento, idoneo a portare all'azienda vantaggi anche differiti nel tempo.

#### 1.4 Incentivi e meccanismi premianti

Vi è una netta correlazione tra la gratificazione del personale e i risultati che esso porta all'interno dell'impresa. Nel momento in cui una risorsa umana vede premiato il proprio lavoro, vi sarà una predisposizione maggiore all'operare e a svolgere le proprie mansioni con più diligenza ed efficienza. *“Per premio al dipendente si intende un compenso economico aggiuntivo che si addiziona in busta paga allo stipendio<sup>12</sup>”* (Business Coaching Italia). Tali gratificazioni vengono erogate dal datore di lavoro. Principalmente vengono decise dal Top Manager, spesso però capita che vi siano determinate obbligazioni previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro al raggiungimento di specifici obiettivi aziendali.

I premi si dividono in tre principali categorie:

1. Il premio di produttività
2. Il premio di rendimento
3. Il premio di fedeltà aziendale.

---

<sup>12</sup> Business coaching Italia, gratifiche ai dipendenti: come gratificare i dipendenti con premi individuali o collettivi,

Chiaramente questi premi non sarebbero incentivanti se venissero sottoposti a tassazioni normali. Nel caso dei premi individuali questi hanno una tassazione agevolata. Fino a 3000 euro si tratta di una tassazione del 10%, se però il dipendente è coinvolto direttamente nell'organizzazione dell'azienda, da 3000 euro si può arrivare fino a 1000 euro in più senza alcun aumento di percentuale dell'imposta. Vi sono anche le erogazioni liberali ai dipendenti. Queste sono beni o servizi che il datore di lavoro concede di sua spontanea volontà al lavoratore. Possono essere in denaro o in natura. Nel caso delle prime queste sono comunque sottoposte a tassazione. Per quelle in natura invece sono soggette a tassazione in base al valore dei beni o servizi concessi al lavoratore dipendente, a meno che questa sia inferiore di 258,23 euro.

È chiaro però che una modalità di premialità individuale possa generare rivalità inefficienti tra le risorse, per questo motivo molto spesso le imprese adottano modalità di premiazioni collettive, quindi andando a premiare un intero team. Tra i premi collettivi ai dipendenti ci sono:

1. Gli incentivi da prestazione
2. Gli incentivi di risultato
3. Gli incentivi di successo

È essenziale per un'azienda introdurre all'interno delle proprie dinamiche un modello di premiazione del personale che rispecchi le capacità delle proprie risorse umane. In quanto i sistemi di incentivazione del personale vanno a facilitare il percorso del singolo dipendente verso l'apice della piramide di Maslow



# PIRAMIDE DI MASLOW



Figura 5: Piramide di Maslow (fonte: linkedin 2023)

La piramide dei bisogni di Maslow fu creata dallo psicologo comportamentista statunitense Abraham Harold Maslow nel corso degli anni Cinquanta. Si tratta di una teoria che descrive i bisogni umani raggruppandoli in cinque livelli differenti<sup>13</sup>. (“Piramide bisogni di Maslow - Santagostino Psiche”) Alla base della piramide troviamo i bisogni indispensabili (fisiologici), e piano piano, salendo nella piramide, i bisogni diventano progressivamente più complessi e raffinati. All’apice vi è l’autorealizzazione. Cioè *“i bisogni che spingono le persone a realizzarsi e a realizzare tutto ciò che hanno sempre desiderato sfruttando le proprie capacità e competenze, che siano fisiche o mentali.”*<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Piramide bisogni di Maslow - Santagostino Psiche”

<sup>14</sup> centro Interapia, La piramide di Maslow applicata alla crescita personale, 2023

## Capitolo 2

### I processi di valutazione e valorizzazione del personale

#### 2.1 Metodi tradizionali di valutazione

La valutazione del personale ricomprende:

1. La valutazione delle posizioni (anche chiamata Job Evaluation): che riguarda la retribuzione assegnata a ciascuna figura professionale, in riferimento all'importanza che tale ruolo ricopre all'interno dell'organizzazione stessa;
2. La valutazione delle prestazioni lavorative: che è rivolta al passato, perché si basa sul contributo già fornito dal lavoratore;
3. La valutazione del potenziale: che è rivolta al futuro, cioè a ciò che il lavoratore sarà in grado di fare;
4. La valutazione delle competenze: la quale è rivolta al presente.

La valutazione delle posizioni o Job Evaluation segna il punto di partenza per la valutazione del personale all'interno della realtà organizzativa in azienda. Lo scopo principale di questa è infatti quello di identificare e descrivere in modo accurato le caratteristiche di ciascuna posizione lavorativa all'interno di un'organizzazione. In particolare identifica:

- a) La posizione del lavoratore all'interno dell'organigramma aziendale
- b) Le finalità di tale posizione
- c) Le responsabilità che ha il lavoratore e le persone coordinate

- d) I compiti assegnati alla figura professionale in questione
- e) Le attività svolte

Tendenzialmente la funzione risorse umane pone una serie di domande a chi già opera in quella posizione lavorativa, ai suoi superiori e quanti siano in grado di fornire informazioni rilevanti a questo riguardo e successivamente analizza la documentazione presente nell'organizzazione, relativa a quella specifica posizione lavorativa, per rilevarne le sue finalità organizzative, i metodi e gli obiettivi da raggiungere.

È importante distinguere la posizione di lavoro al concetto di ruolo. Secondo una citazione di Borgogni-Petitta, chi ricopre una posizione di lavoro la arricchisce nel tempo di un contenuto proprio e la interpreta: ciò è comunemente definito ruolo. Mentre la posizione di lavoro enfatizza gli aspetti strutturali, il ruolo fa riferimento alle caratteristiche più strettamente personali, alla cultura o alle sfere delle relazioni personali. Quindi si può affermare che la valutazione delle posizioni ha le finalità di definire il cosiddetto ruolo della posizione lavorativa. Questo riguarda le conoscenze e le competenze utili a ricoprire tale carica. Di norma la valutazione della posizione è svolta nel momento di transito del lavoratore una posizione lavorativa all'altra.

La valutazione delle prestazioni lavorative, invece, ha per oggetto la performance del lavoratore, intesa come il contributo da lui fornito all'organizzazione. Tendenzialmente ha una cadenza periodica. Le prestazioni lavorative si valutano in base ai risultati che il lavoratore ha raggiunto in relazione agli obiettivi assegnati. E possono anche riguardare vari aspetti, come le soft skills del lavoratore che riguardano i comportamenti organizzativi messi in atto da esso. Al fine di valutare la prestazione del lavoratore è necessario prima definire la prestazione attesa, cioè ciò che l'azienda si aspetta in

termini di risultati e comportamenti organizzativi, e poi mettere in atto un confronto con la prestazione resa, cioè i risultati che il lavoratore ha effettivamente raggiunto, insieme ai comportamenti organizzativi effettivamente tenuti. È chiaro che lo scopo della valutazione delle prestazioni lavorative è essenziale per aiutare il personale a migliorare le proprie prestazioni lavorative, a promuovere il riconoscimento dei meriti e a migliorare la comunicazione tra dipendenti e la dirigenza. Il valutatore formula quindi un giudizio relativo al livello di padronanza su ciascun fattore di valutazione. Tenzialmente a tal fine viene utilizzata una scala Likert.

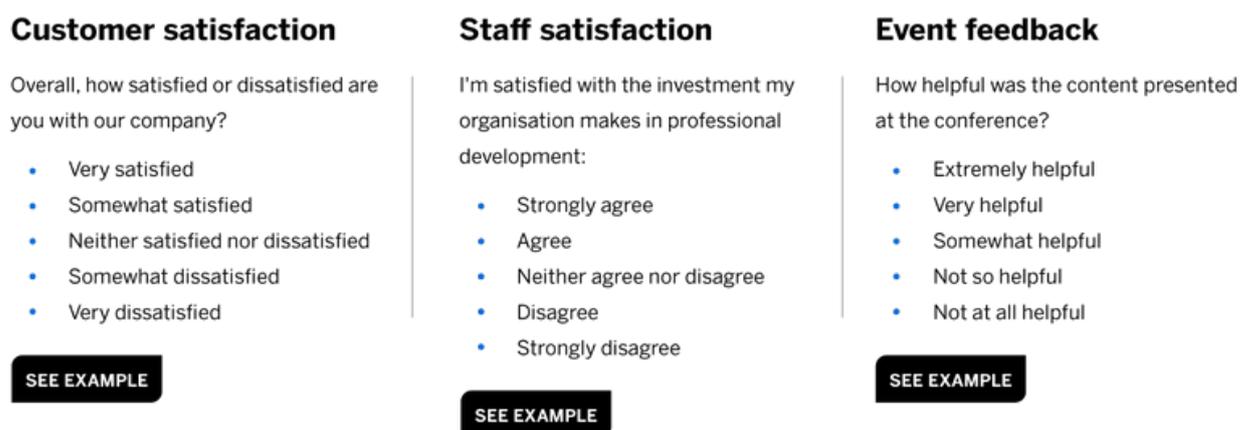


Figura 6: scala likert (fonte: sviluppo e valutazione del personale)

Dunque, per riassumere, la valutazione del potenziale è “*la valutazione di ciò che la persona potrebbe fare in più o di diverso rispetto alle sue prestazioni della posizione attuale*”<sup>15</sup>(Borgogni e Petitta), non è la valutazione della personalità di un soggetto o le sue potenzialità inesprese. Ha lo scopo di analizzare le competenze già possedute dal lavoratore, ma che non ha ancora utilizzato nella sua posizione attuale.

<sup>15</sup> Borgogni e Petitta, 2004

## 2.2 limiti dei tradizionali metodi di valutazione

Per molte aziende, il periodo delle valutazioni delle prestazioni si apre con il nuovo anno. Sebbene ogni organizzazione utilizzi un processo di valutazione diverso, la maggior parte segue uno schema prevedibile: In primo luogo, si invitano i dipendenti a parlare dei loro risultati e su ciò che devono migliorare. Successivamente i manager scrivono le valutazioni del loro lavoro, offrono un feedback e valutano le loro prestazioni in base al livello di soddisfazione delle aspettative.

Alla base di questo processo c'è la convinzione che, riflettendo sulle prestazioni delle persone e codificandole in un modulo di valutazione, saremo in grado di valutare i loro meriti in modo oggettivo, di assegnare i premi in modo equo e di offrire un feedback utile per aiutarli a crescere nell'anno successivo. Ma anche se ci sforziamo di essere il più meritocratici possibile, le nostre valutazioni sono imperfette e troppo spesso parziali. Per quanto il modulo tipico possa sembrare innocuo, ma spesso c'è la possibilità che i nostri pregiudizi impliciti si insinuino all'interno delle valutazioni che dovrebbero essere al cento per cento oggettive. Il problema è la "open box". La maggior parte dei moduli di valutazione pone ai manager domande generali sui loro dipendenti, ad esempio "*Descrivi in che modo le prestazioni del dipendente hanno soddisfatto le tue aspettative*" o "*Quali sono i suoi risultati significativi?*", e offre uno spazio vuoto o una casella aperta che i manager possono riempire con valutazioni, consigli e critiche a loro piacimento. L'ambiguità di queste domande è voluta: Sono generiche e aperte proprio perché devono essere applicate a tutti nell'organizzazione, indipendentemente dal livello o dalla funzione. Quindi, quando il modulo dice "*Descrivi in che modo le prestazioni del dipendente hanno soddisfatto le tue aspettative*", ci si aspetta che i manager

ricordino o scoprano da soli quali erano le aspettative specifiche per quel particolare dipendente.

Il problema è che quando il contesto e i criteri di valutazione sono ambigui, i pregiudizi sono più frequenti. Come hanno dimostrato molti studi, in assenza di una struttura le persone sono più propense a basarsi su stereotipi di genere, razza e altro quando prendono decisioni, invece di costruire valutazioni ponderate utilizzando processi e criteri concordati e applicati in modo coerente a tutti i dipendenti. Se da un lato l'ambiguità apre la porta ai pregiudizi, dall'altro si dimostra che gli individui possono intraprendere azioni per ridurre l'ambiguità ed essere più obiettivi quando compilano la casella aperta. Il team di ricerca VMware Women's Leadership Lab di Stanford ha condotto studi molto approfonditi sui processi di valutazione in tre aziende statunitensi, scoprendo modelli di ambiguità nelle modalità di redazione delle valutazioni delle prestazioni che possono portare a uno svantaggio per le donne. Analizzando le valutazioni delle prestazioni scritte da uomini e donne, è stato scoperto che le donne avevano più probabilità di ricevere un feedback vago che in nessun modo offriva dettagli specifici su ciò che avevano fatto in modo giusto e su ciò che avrebbero potuto fare per implementare e migliorare il proprio lavoro. Mentre gli uomini avevano maggiori probabilità di ricevere valutazioni più lunghe, incentrate sulle loro competenze tecniche, rispetto a quelle più brevi delle donne.

È quindi assodato che per quanto un'azienda possa essere preparata a investire nella gestione delle risorse umane, è importante sottolineare anche che i metodi tradizionali di valutazione e valorizzazione del personale presentano con elevata probabilità diversi limiti.

1. **Oggettività e Bias:** vi è una grande probabilità che le valutazioni tradizionali vengano influenzate da bias personali, pregiudizi e giudizi soggettivi. Chiaramente le risorse umane vengono gestite da persone coscienti, per quanto una persona possa essere in grado di lasciarsi alle spalle i propri pregiudizi è comunque possibile che alcune valutazioni del personale vengano influenzate dalle opinioni prefissate del manager. È quasi impossibile mantenere una rigida oggettività nelle valutazioni del personale.
2. **Frequenza e tempestività:** come abbiamo visto prima la valutazione del personale spesso avviene in modo periodico, o annuale o semestrale. Più si va ad allungare la finestra di tempo in cui si raccolgono tali informazioni, meno l'output di queste sarà efficiente. In più queste possono non riflettere con precisione le prestazioni in momenti specifici. In questo modo diventa anche facile trascurare eventi recenti, influenzando la validità delle valutazioni.
3. **Limitatezza dei dati:** i dati raccolti nelle valutazioni tradizionali potrebbero essere limitati a pochi aspetti misurabili delle prestazioni. Rendendo sempre più possibile l'eventualità di trascurare elementi cruciali come la collaborazione di squadra, la leadership informale e diversi contributi che sono difficili da quantificare.
4. **Rigidità e formalità:** alcuni metodi tradizionali tendono ad essere formali e standardizzati, mancando di flessibilità per adattarsi alle esigenze specifiche di determinati ruoli o settori.
5. **Focalizzazione sul passato:** spesso le valutazioni tradizionali si concentrano sulle prestazioni passate rispetto che sull'adattabilità e sulle competenze future, si tratta

di una visione retrospettiva che potrebbe non riflettere appieno il potenziale di un dipendente.

6. Scarso coinvolgimento dei dipendenti: in alcuni casi, i dipendenti potrebbero percepire il processo valutativo come un'attività distante, non oggettiva. Di conseguenza questo potrebbe diminuire il loro coinvolgimento.
7. Difficoltà nella valutazione delle Soft Skills: le competenze trasversali, come la comunicazione efficace e la gestione dello stress, possono essere complesse da valutare oggettivamente attraverso i metodi tradizionali, che tendono a concentrarsi su misure più tangibili.
8. Scarso supporto allo sviluppo del personale: i metodi tradizionali potrebbero mancare di un focus specifico sullo sviluppo personale continuo dei dipendenti, focalizzandosi invece principalmente sulle valutazioni di fine anno senza un piano di miglioramento specifico per il dipendente.

### 2.3 Tecnologie a supporto della valorizzazione del personale.

Le tecnologie a supporto della valorizzazione del personale rivestono un ruolo cruciale nell'ottimizzazione delle risorse umane.

Il processo di automazione delle mansioni del manager ha origine nel 1998, con la semplice sostituzione di un supporto di software rispetto ad un cartaceo nelle operazioni

di compilazione dei documenti di valutazione delle performance. Successivamente, nel 2001, alcune multinazionali informative implementarono i propri sistemi di valutazione della performance attraverso l'adozione di meccanismi di valutazione on-line senza causare significativi cambiamenti all'interno del complesso aziendale.

Ad oggi vi è l'introduzione nelle aziende di diverse tecnologie che supportano la valutazione e valorizzazione del personale. Tra queste vi ritroviamo:

1. Big data: descrivono grandi volumi di dati che vengono utilizzati per raggiungere informazioni utili all'interno del complesso aziendale.
2. L'intelligenza artificiale: ha come scopo principale quello di analizzare le prestazioni dei dipendenti. Procurando informazioni per valutazioni oggettive basate su criteri di giudizio definiti
3. Il cloud computing: *“il cloud computing è la distribuzione di servizi di calcolo, come server, risorse di archiviazione, database, rete, software, analisi e intelligence, tramite internet per offrire la possibilità di innovare rapidamente, risorse flessibili ed economie di scala”*<sup>16</sup>(Azure Microsoft)
4. La blockchain
5. La robotica
6. L'automazione dei processi

#### 2.4 Vantaggi e opportunità offerte dall'intelligenza artificiale

---

<sup>16</sup> Azure Microsoft, Cos'è il cloud computing?

L'intelligenza artificiale offre una serie di vantaggi e opportunità nella valutazione e valorizzazione del personale.

1. **Efficienza operativa:** L'IA consente un notevole aumento dell'efficienza operativa attraverso la sua capacità di elaborare grandi quantità di dati in un tempo ridotto. Le soluzioni basate su l'intelligenza artificiale possono automatizzare processi ripetitivi e complessi che altrimenti gravano sulla funzione risorse umane in quando richiedono una quantità di tempo prolungata, che invece può essere investita in attività di maggior valore intellettuale, in modo di velocizzare la produttività aziendale e migliorarne l'accuratezza.
2. **Apprendimento continuo:** gli algoritmi di Machine Learning hanno come qualità principale quella di essere in grado di adattarsi dinamicamente all'evoluzione delle circostanze.
3. **Gestione del rischio:** Gli strumenti di IA possono migliorare la valutazione e la gestione del rischio in quanto sono in grado di fornire analisi più accurate e tempestive.
4. **Personalizzazione:** L'IA è in grado di personalizzare l'esperienza dei dipendenti, ad esempio attraverso sistemi di raccomandazione per la formazione o la pianificazione della carriera. In questo modo vi sono grandi benefici riguardanti la valorizzazione del personale, in quanto si è in grado di soddisfare le esigenze specifiche del singolo dipendente.
5. **Analisi predittiva:** L'IA può prevedere tendenze e comportamenti futuri, aiutando a pianificare strategie di valorizzazione del personale.



## **Capitolo 3.**

### **Il ruolo dell'intelligenza artificiale nella valutazione e nella valorizzazione del personale**

#### **3.1 Sistemi automatizzati di valutazione e l'impatto che essi producono sull'azienda**

I software di gestione delle prestazioni rappresentano una parte cruciale dell'ecosistema dei sistemi automatizzati HR. Di fatto questi non solo hanno funzionalità più basilari, come ad esempio la valutazione delle prestazioni o la pianificazione degli obiettivi, ma incorporano moduli progrediti basati sull'intelligenza artificiale al fine da ottimizzare e affinare l'efficacia del processo. Tali strumenti non solo semplificano e velocizzano quello che noi chiamiamo "processo di valutazione" il quale spesso può essere lungo e tedioso, ma offrono anche l'opportunità di creare un dialogo tra manager e dipendenti più continuo e costruttivo. L'IA è in grado di analizzare i dati storici delle prestazioni al fine di identificare quelle che sono le tendenze e pattern che possono influenzare le prestazioni future, aiutando così i manager a prendere decisioni informate sullo sviluppo e l'avanzamento dei dipendenti. Le piattaforme di valutazione delle competenze basate sull'IA rappresentano un'altra importante applicazione tecnologica nel contesto delle risorse umane. Questi strumenti, attraverso algoritmi avanzati, aiutano a valutare le competenze tecniche e trasversali dei dipendenti e identificare eventuali gap di competenza che devono essere affrontati. Sono quindi in grado di prevedere le performance future dei dipendenti attraverso un'analisi oggettiva dei dati storici delle loro prestazioni. Questo non solo consente ai manager di identificare i dipendenti che

dimostrano un alto potenziale, ma aiuta anche ad adottare misure preventive al fine di mitigare eventuali rischi di prestazioni inferiori che possono avvenire all'interno di un'azienda. L'intelligenza artificiale fornisce, inoltre, la possibilità di un continuo feedback ai dipendenti, rivelando meccanicamente le tendenze nelle loro prestazioni e offrendo suggerimenti su come migliorare. Questo approccio è in grado di favorire lo sviluppo professionale continuo dei dipendenti aumentando simultaneamente l'impegno e la soddisfazione sul posto di lavoro.

Grazie all'IA, le valutazioni delle competenze possono essere personalizzate e adattive, consentendo ai dipendenti di concentrarsi sulle aree di sviluppo più rilevanti per il loro ruolo e le loro aspirazioni di carriera. L'intelligenza artificiale viene definita tale in quanto questa ha una grande forza di apprendimento e adattamento dinamico rispetto alle singole esigenze di chi la utilizza. Questo fa sì che l'IA sia in grado di fare valutazioni delle competenze costruite sulle singole risposte dei dipendenti, presentando domande più difficili o più facili in base alle prestazioni dell'individuo. Questo assicura che le valutazioni siano appropriate e adatte al livello di competenza dei singoli dipendenti. Successivamente alla valutazione delle competenze, le piattaforme forniscono anche da strumento per fornire raccomandazioni personalizzate e quindi cucite sul singolo dipendente al fine di aiutare con i percorsi di sviluppo professionale. Tra queste raccomandazioni vi troviamo corsi di formazione, progetti speciali o opportunità di mentoring.

Nel campo del recruiting, l'IA sta modificando radicalmente il modo in cui le aziende individuano e assumono nuovi talenti. I sistemi di recruiting basati sull'IA utilizzano algoritmi di machine learning per analizzare i curriculum vitae, identificare i candidati più adatti per determinati ruoli e ridurre il Bias nella selezione dei candidati. Tali

strumenti permettono ai reclutatori di focalizzarsi su attività ad alto valore aggiunto, come ad esempio l'analisi delle competenze e l'engagement dei candidati. In questo modo vi sarà un miglioramento dell'efficienza complessiva del processo di reclutamento.

I sistemi di recruiting basati sull'IA si possono riassumere quindi in:

- **Analisi** predittiva dei candidati.
- Scrematura dei **Bias**.
- **Automazione** dei processi.

In conclusione, i sistemi automatizzati di valutazione del personale sfruttano l'Intelligenza Artificiale al fine di migliorare l'efficienza, l'obiettività e la precisione dei processi di valutazione e valorizzazione del personale. Questi strumenti offrono numerosi vantaggi alle aziende in quanto consentendo loro di prendere decisioni informate e di massimizzare il contributo dei dipendenti.

### **3.2 Strumenti di analisi predittiva per la gestione delle risorse umane.**

Esistono quattro tipi principali di data analytics:

1. **Descriptive**: che risponde alla domanda “cosa è successo?”
2. **Diagnostic**: che risponde alla domanda “perché è successo?”
3. **Prescriptive**: che risponde alla domanda “come dobbiamo fare in futuro?”
4. **Predictive**: che risponde alla domanda “come potrebbe succedere in futuro?”

Come affermato precedentemente, una delle funzioni più importanti all'interno del ruolo dell'intelligenza artificiale nella valutazione e valorizzazione del personale è l'analisi predittiva per la gestione delle risorse umane. Gli strumenti principali comprendono:

- Software di analisi dei dati: questi permettono di raccogliere e analizzare estese quantità di dati riguardanti le risorse umane, come per esempio dati demografici, prestazioni passate, assenze e soddisfazione dei dipendenti. Alcuni software utilizzati sono Tableau, Power BI, Qilk Sense.
- Sistemi di valutazione delle prestazioni basati sui dati: attraverso l'utilizzo di dati oggettivi e misurabili questi strumenti consentono di valutare le prestazioni dei dipendenti in assenza di bias soggettivo. Ciò può includere metriche come obiettivi raggiunti, tempi di completamento dei compiti, risultati di progetti, ecc.
- Strumenti di reclutamento e selezione basati sui dati: questi strumenti permettono di identificare i migliori candidati per una determinata posizione attraverso algoritmi di analisi predittiva. Lo fanno attraverso l'analisi di dati specifici dei candidati come esperienza lavorativa, competenze e formazione.
- Sistemi di previsione della domanda di lavoro: questi strumenti utilizzano dati interni ed esterni per prevedere la domanda futura di lavoro in un'organizzazione. Questo consente di pianificare in modo proattivo le assunzioni e le strategie di sviluppo personale
- Analisi della soddisfazione dei dipendenti: attraverso l'utilizzo di sondaggi online, analisi del sentiment tramite social media o altre fonti di dati, tali strumenti riescono a dipingere un quadro relativamente completo dei livelli di

soddisfazione dei dipendenti identificando in più quelli che sono i fattori influenzanti per il coinvolgimento e la produttività del capitale umano.

- Sistemi di previsione del turnover dei dipendenti: sono strumenti che identificano i dipendenti a rischio di abbandonare l'azienda.
- Strumenti di analisi della leadership: valutano le competenze e i comportamenti dei leader all'interno dell'organizzazione al fine di identificare quelle che sono le aree di forza e fare in modo di sviluppare programmi di crescita per la leadership.

Uno strumento di analisi predittiva è l'analisi di regressione, che può determinare la relazione tra due variabili (regressione lineare singola) o tre o più variabili (regressione multipla). Le relazioni tra le variabili sono scritte sotto forma di equazione matematica e possono aiutare a prevedere un risultato futuro nel caso di variazione di una variabile. *“La regressione ci permette quindi di capire la struttura della relazione e misurare quanto i dati si adattano a tale relazione”*<sup>17</sup> (Jan Hammond, docente di business analytics).

È importante introdurre il termine “Data Ecosystem” che si riferisce ai linguaggi di programmazione, ai pacchetti, agli algoritmi, ai servizi di cloud computing e all'infrastruttura generale di cui si serve un'organizzazione per raccogliere, archiviare, analizzare e sfruttare i dati necessari. È necessario sottolineare che ogni organizzazione sfrutta i dati in modo diverso rispetto alle altre; pertanto, ogni organizzazione ha un ecosistema di dati unico. Si può dunque affermare che l'ecosistema dei dati comprende tutto ciò che gestisce, organizza e elabora i dati, mentre il ciclo di vita dei dati descrive

---

<sup>17</sup> Jan Hammond, A beginners guide to data and analytics, Harvard, 2024

quello che è il percorso che i dati compiono da quando vengono generati per la prima volta a quando vengono interpretati per ottenere informazioni utili, questo ciclo di vita può essere suddiviso in otto fasi: generazione, raccolta, elaborazione, archiviazione, gestione, analisi, visualizzazione e interpretazione. Le fasi sono spesso descritte come un ciclo perché come punto focale dell'analisi predittive di aziende è che le intuizioni raccolte in passato informano sui progetti futuri. In questo modo, la fase finale del processo si riallaccia alla prima, consentendo di ricominciare con nuovi obiettivi e nuove conoscenze.

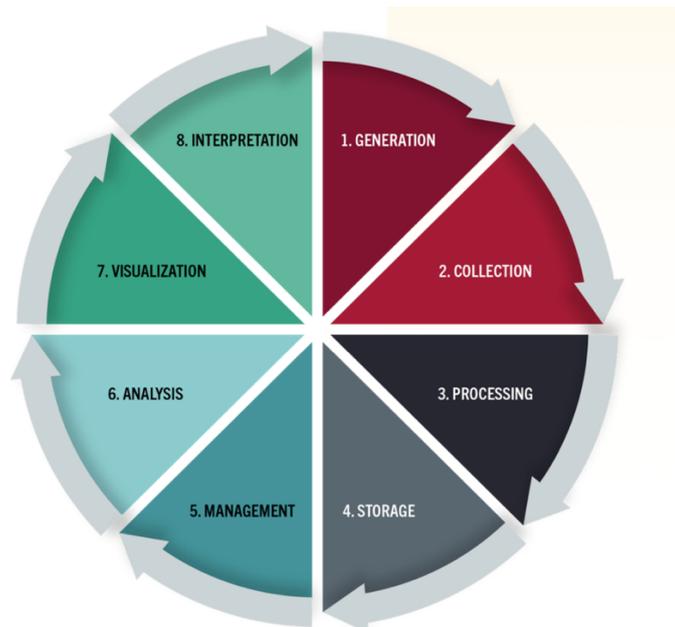


Figura 7: data ecosystem (fonte: A beginners guide to data and analytics, Harvard, 2024)

### 3.3 Sfide e rischi legati alla privacy e alla sicurezza dei dati

L'adozione dell'intelligenza artificiale nei processi di gestione delle risorse umane presenta una serie di sfide e rischi significativi, soprattutto per quanto riguarda la privacy e la sicurezza dei dati dei dipendenti. Le organizzazioni che intendono prendere parte a questo cambiamento hanno un forte bisogno di prestare un'attenzione particolare a queste preoccupazioni che puntano a tutelare i dipendenti. Specialmente in un contesto normativo sempre più stringente.

Uno dei principali rischi riguarda la raccolta e l'uso dei dati personali dei dipendenti. L'intelligenza artificiale, come abbiamo analizzato in precedenza, richiede accesso a un'estesa gamma di dati, e alcuni di questi dati possono essere più sensibili, come ad esempio le prestazioni lavorative, informazioni finanziarie o addirittura dati sanitari. Al fine di garantire il rispetto della privacy è di vitale importanza che questi dati vengano gestiti con estrema cautela. In Europa è attualmente in vigore il GDPR (General Data Protection Regulation). Tale regolamento, tra gli altri obiettivi, disciplina le aziende e le altre organizzazioni al corretto trattamento dei dati personali dei dipendenti in modo da tutelare i diritti e le libertà fondamentali delle persone fisiche. Siccome l'intelligenza artificiale analizza e archivia grandi quantità di informazioni sensibili, le organizzazioni che ne fanno impiego rischiano di diventare più vulnerabili ad attacchi informatici, violazioni dei dati e furti di identità. Occorre quindi approntare tutte le cautele al fine di proteggere i propri dipendenti, al pari della clientela da possibili violazioni dei loro diritti. Di qui la crescente attenzione delle imprese anche alla cybersecurity ed alla connessa formazione interna.

Un'altra sfida consiste nell'assicurare la trasparenza e il consenso all'impiego dell'intelligenza artificiale da parte dei dipendenti. È essenziale che le organizzazioni informino chiaramente i propri dipendenti sui modi di utilizzo dei loro dati e che vi sia

da parte di essi il consenso esplicito prima di procedere con l'analisi e l'elaborazione dei dati.

Infine, vi è la problematica della “retention” dei dati e della cancellazione dei dati obsoleti o non necessari. È essenziale evitare la non necessaria conservazione di informazioni sensibili attraverso l'implementazione di politiche di retention dei dati chiare e rigorose. Inoltre, le organizzazioni devono essere in grado di selezionare ed eliminare in modo sicuro i dati che ormai sono obsoleti e quindi non più necessari. Affrontare queste sfide richiede una combinazione di tecnologie avanzate, politiche aziendali robuste e cultura organizzativa ben consapevole della privacy e della sicurezza dei dati. Le organizzazioni devono investire risorse significative nella protezione e nella gestione responsabile dei dati dei dipendenti, al fine di mitigare i rischi e proteggere la fiducia dei propri dipendenti.

### 3.4 . Impatto sulla cultura aziendale

L'utilizzo dell'intelligenza artificiale nella valutazione e valorizzazione del personale ha la capacità di causare un impatto significativo sulla cultura aziendale, in quanto è in grado di influenzare diversi aspetti di essa. Secondo uno studio del MIT Sloan Management Review e del Boston Consulting Club, più del 75% dei dirigenti che si sono serviti dell'intelligenza artificiale all'interno delle loro aziende ha riscontrato miglioramenti nell'apprendimento collettivo, nel morale del team e nella collaborazione tra i diversi membri in quanto consente ai dipendenti un maggior livello di sicurezza? una maggiore condivisione riguardo ai processi decisionali dell'azienda. Inoltre, l'AI

può rafforzare l'efficacia organizzativa e la resilienza culturale, in quanto è in grado di integrare le capacità analitiche avanzate in contesti decisionali che solitamente richiederebbero intuizione umana. Questo consente alle aziende di raggiungere livelli strategici più adattabili. È essenziale rimarcare che l'intelligenza artificiale facilita l'adozione di un ambiente di lavoro più inclusivo e diversificato, permettendo di ottenere una varietà più ampia di prospettive e competenze dal momento che permette alla funzione risorse umane di combattere ed evitare i Bias cognitivi.

Per quanto l'intelligenza artificiale sia uno strumento prezioso e all'avanguardia all'interno delle mansioni della funzione risorse umane che potrebbe trovare un fruttuoso impiego nella realtà aziendale, è impossibile negare che questa presenti una grande quantità di rischi per la cultura aziendale.

Come abbiamo citato in precedenza molti rischi risiedono nell'ambito della sicurezza dei dati sensibili dei singoli dipendenti, ma è importante tenere in considerazione i rischi che questa presenta anche nell'ambito della cultura propria della singola azienda. L'intelligenza artificiale è sempre stato un argomento controverso in particolare nel campo del mondo lavorativo in quanto non sono ad oggi disponibili dati ed analisi sugli effetti generati sulle politiche socio-lavorative. Da un lato è impossibile negare che l'IA è uno strumento di grandi potenzialità, in grado di fornire all'azienda dati oggettivi e non influenzati dalla psiche umana. Dall'altro lato è essenziale ricordare che la forza lavoro è formata da persone, persone che si distinguono tra di loro per le loro caratteristiche e capacità soggettive. L'IA potrebbe introdurre all'interno della cultura aziendale pregiudizi nei processi decisionali se non viene addestrata in modo appropriato e se non viene basata su dati correttamente ed esaustivamente

rappresentativi dell'ambiente aziendale. L'utilizzo dell'IA all'interno della funzione risorse umane potrebbe creare anche grandi cambiamenti all'interno delle dinamiche di potere nelle aziende. I manager potrebbero perdere parte del loro potere decisionale a favore degli algoritmi utilizzati. Questo potrebbe generare una lunga serie di resistenze all'impiego dell'AI e problematiche nella tradizionale gerarchia aziendale.

Diversi rischi possono essere legati alla responsabilità e all'accountability del personale. Con l'IA che influenza le decisioni relative al personale, è essenziale stabilire con chiarezza a chi attribuire le responsabilità ed connessi meriti e demeriti per le decisioni aziendali. È importante anche considerare che l'adozione di nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale richieda per l'azienda una forte necessità di formare il proprio personale affinché queste tecnologie vengano utilizzate nella maniera più appropriata. Quindi è necessario, da parte dell'azienda, fare un investimento strategico per creare un team adattabile e competente per superare le sfide della trasformazione digitale. Principalmente l'adozione dell'IA solleva anche questioni sulla necessità di mantenere un equilibrio con l'input umano, in quanto, in termini di valutazione del personale e decisioni di sviluppo è essenziale la comprensione e l'empatia umana. È quindi una grande sfida quella di equilibrare queste risorse senza compromettere i valori fondamentali della cultura aziendale.

Grazie ai progressi della tecnologia, i dati e le informazioni sono disponibili in grande quantità e varietà ovunque, il che significa che sono facilmente e rapidamente accessibili. La maggior parte delle organizzazioni dispone di sistemi informativi per le risorse umane (HRIS) per registrare le transazioni di base, come la data di assunzione, la retribuzione, le promozioni e le valutazioni delle prestazioni. Sempre più spesso le

organizzazioni raccolgono anche informazioni sull'apprendimento e sullo sviluppo dei propri dipendenti. Queste includono i livelli di competenza di varie abilità e attitudini, nonché l'impegno dimostrato nell'ambito delle attività di formazione e sviluppo e i risultati conseguiti, come ad esempio i punteggi di fine formazione. Nonostante l'accesso a una quantità di dati e di capacità analitiche mai vista prima, molte organizzazioni HR non fanno ancora affidamento su questi dati per prendere decisioni importanti. Le funzioni finanziarie, il servizio clienti, il marketing e le vendite utilizzano tutti i dati in modo estensivo. Gli stakeholder utilizzano sempre di più i dati e le analisi. Anche le loro aspettative e il riconoscimento dell'importanza dei dati relativi ai talenti stanno aumentando. Affinché i leader delle risorse umane abbiano un impatto organizzativo più ampio, anche loro devono passare da un focus sui processi HR all'impatto del talento sulla strategia e sui risultati aziendali più ampi.

Si parla molto di big data, algoritmi e automazione. Tuttavia, il valore dei dati è limitato dalla capacità di estrarre informazioni e approfondimenti. Le organizzazioni utilizzano la tecnologia per raccogliere sempre più dati. Hanno bisogno di persone in grado di interpretare i dati e di estrarne informazioni preziose. Altrettanto importante è che aiutino a trasformare queste informazioni in approfondimenti che possano essere utilizzati per prendere decisioni migliori e fornire un vantaggio competitivo.

## **Capitolo 4**

### **Il caso Poste Italiane**

#### **4.1. Storia e contesto aziendale**

La storia di Poste Italiane ha radici profonde, risalendo al 1862 quando fu istituita come servizio postale nazionale durante il Regno d'Italia. Sin dai suoi primi anni, l'organizzazione si espanse rapidamente, integrando il servizio telegrafico e in seguito la telefonia. Una delle tappe fondamentali nella sua evoluzione fu l'introduzione dei codici di avviamento postale (CAP) negli anni '60, che migliorò notevolmente l'efficienza del servizio. Con il passare dei decenni, poste italiane ha visto una trasformazione significativa. Nel 1994, diventò un ente pubblico economico, separandosi dal ministero delle poste e delle telecomunicazioni. Solo quattro anni dopo, nel 1998, si trasformò in una società per azioni interamente di proprietà del ministero dell'economia e delle finanze. Questo cambiamento segnò l'inizio di un'era di modernizzazione e diversificazione dei servizi offerti, tra cui i servizi finanziari e assicurativi attraverso BancoPosta. Negli anni recenti poste italiane ha continuato a evolversi, abbracciando la digitalizzazione e ampliando la sua presenza nel settore dei pacchi e dell'e-commerce. La privatizzazione parziale del 2015, con la quotazione in borsa di una quota del capitale sociale, rappresentò un ulteriore passo verso l'innovazione e l'adattamento alle esigenze di un mercato in continua trasformazione.

Poste Italiane S.p.A. è un'azienda italiana che si occupa di servizi postali, bancari e di telecomunicazione. Inoltre, gestisce il risparmio postale per conto di CDP. Nasce come azienda autonoma che gestisce il monopolio dei servizi postali per conto dello Stato e, in seguito, è diventata un'impresa pubblica.

Ad oggi è organizzata in cinque diverse divisioni (Corrispondenza, Espresso Logistica e Pacchi, Bancoposta, Filatelia, Rete Territoriale) e fino al 30 aprile 2016 è la società affidataria del servizio universale postale, ha cioè l'onere di fornire alcuni servizi essenziali, come consegna di lettere e pacchi, su tutto il territorio nazionale.

Fondata nel 1862, oggi rappresenta uno dei più grandi gruppi economici del paese, operando in diversi settori.

1. Servizi postali e Logistica: poste italiane è il fornitore principale di servizi postali in Italia, offre una vasta gamma di servizi, tra cui la gestione della posta, pacchi, e-commerce e servizi di logistica. La rete capillare di uffici postali e centri di distribuzione consente di coprire l'intero territorio nazionale.
2. Servizi finanziari e assicurativi: attraverso poste italiane e BancoPosta, l'azienda offre servizi bancari, prodotti di risparmio, prestiti e assicurazioni.
3. Telecomunicazioni: poste italiane è attiva nel settore delle telecomunicazioni con PosteMobile, offrendo servizi di telefonia mobile e connessioni internet.

I servizi offerti dall'azienda si rivolgono a una vasta gamma di clienti, sia business che consumer e possono essere suddivisi in tre macrocategorie principali:

- Retail: clientela costituita dai privati
- Impresa: comprende sia PMI che grandi imprese
- Pubblica Amministrazione: Enti pubblici, locali e pubblica amministrazione centrale.

Per ogni tipologia di clientela Poste italiane dispone di Canali di vendita differenziati. Per esempio, il canale delle grandi imprese e quello dell'amministrazione che beneficiano di una forza vendita dedicata, organizzata per aree territoriali.

Oggi poste italiane rappresenta molto più di un servizio postale. La sua rete capillare di uffici postali copre l'intero territorio nazionale, rendendola un punto di riferimento per la maggior parte degli italiani.

Poste italiane, operando in diversi settori postali, finanziari, assicurativi e logistici, si confronta con una gamma diversificata di concorrenti.

1. Nel settore postale e logistico:
  - a. SDA Express Courier
  - b. DHL
  - c. UPS
  - d. Fedex
  - e. Bartolini (BRT)
2. Settore Bancario Finanziario:
  - a. Unicredit
  - b. Intesa sanpaolo
  - c. Banca nazionale del lavoro
  - d. Banca monte dei paschi di siena
  - e. Credito emiliano
3. Settore assicurativo
  - a. Generali
  - b. Allianz
  - c. UnipolSai

- d. Reale mutua
  - e. Axa
4. Servizio di pagamento e mobile:
- a. Paypal
  - b. Nexi
  - c. Satispay
  - d. Vodafone
  - e. TIM
5. E-commerce e servizi Digitali
- a. Amazon
  - b. Ebay

Operando in una gamma così ampia, poste italiane ritrova di fronte a sé un contesto altamente competitivo, con concorrenti che vanno dai grandi operatori internazionali alle importanti realtà nazionali. È quindi essenziale per l'azienda essere in grado di ottimizzare il proprio lavoro e puntare sull'innovazione del proprio output lavorativo.

#### 4.2 Struttura organizzativa di Poste Italiane

L'organizzazione aziendale di poste italiane si basa su una struttura mista di tipo funzionale-divisionale. Le principali aree di business sono gestite tramite funzioni specifiche: "Posta, comunicazione e Logistica" per i servizi postali e "BancoPosta" per i servizi finanziari e assicurativi. Le due funzioni aziendali, "Mercai Privati" e "Mercati Business e Pubblica Amministrazione" coprono i due diversi canali commerciali. La

prima gestisce la rete commerciale degli Uffici Postali, mentre “Mercato Business e Pubblica Amministrazione” si occupa direttamente della forza vendita dedicata alle grandi imprese e alla pubblica amministrazione. Le altre funzioni aziendali sono di tipo corporate e forniscono supporto ai processi di business. L’organigramma aziendale illustrato nella figura offre una panoramica delle diverse funzioni aziendali

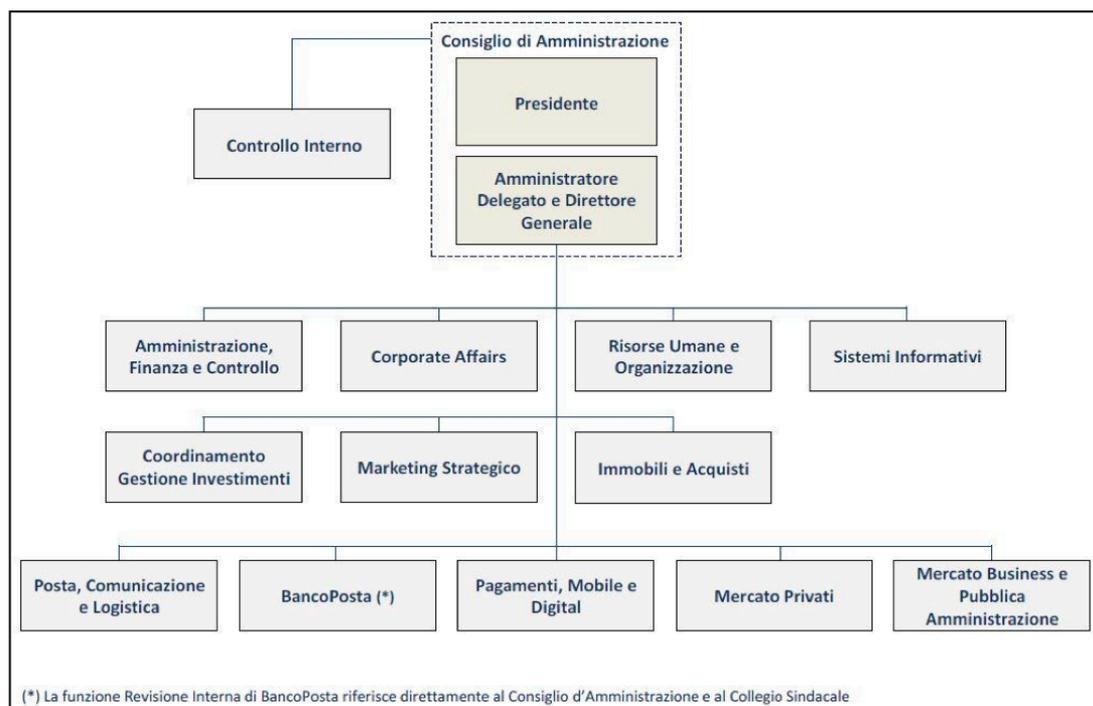


Figura 8: Organigramma Poste italiane (fonte: Poste Italiane, 2017)

La funzione aziendale “Mercato Privati” gestisce il front-end commerciale e le attività di back office tramite il controllo dell’intera rete commerciale dedicata ai clienti retail. L’organizzazione della rete commerciale per il segmento retail si divide in tre livelli gerarchici:

- Aree territoriali
- Filiali
- Uffici Postali

Le aree territoriali rispondono direttamente al responsabile della funzione “Mercato Privati” e ciascuna copre fino a un massimo di tre regioni. Ogni area territoriale comprende diverse filiali, ognuna della quali gestisce un gruppo di Uffici Postali situati nell’area di competenza.

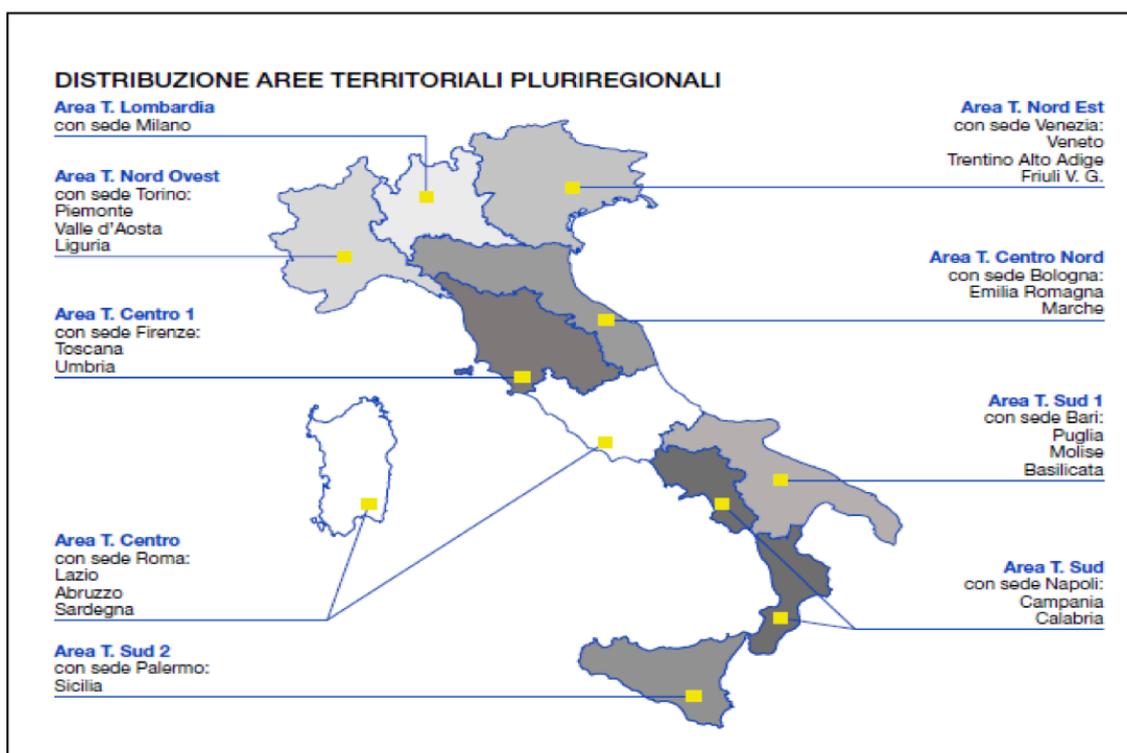


Figura 9: suddivisione delle aree territoriali (fonte: Poste Italiane, 2017)

Il beneficio delle aree territoriali è quello di assicurare il corretto coordinamento attraverso le filiali da essi dipendenti, e una corretta implementazione e ottimizzazione dei processi operativi e commerciali degli uffici seguendo standard di *quality* definiti a livello centrale. Inoltre, sono responsabili del raggiungimento degli obiettivi commerciali prefissati. Uno degli scopi delle filiali è quello di garantire il coordinamento degli Uffici Postali di riferimento attraverso il supporto operativo di struttura staff dedicate. Assicurano inoltre il corretto svolgimento delle attività commerciali, utilizzando figure specializzate nella vendita di servizi finanziari e assicurativi per supportare il personale

degli uffici postali. Al livello gerarchico più basso si trovano gli Uffici Postali. La rete complessiva comprende 12822 uffici postali dedicati ai clienti retail, 132 filiali e 9 aree territoriali pluriregionali,

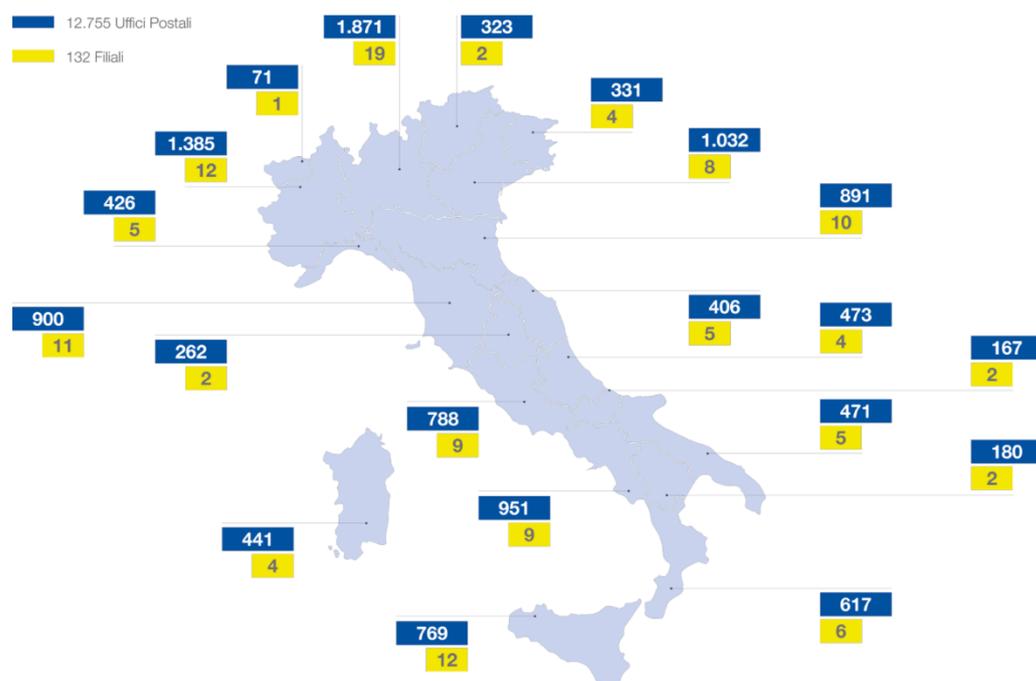


Figura 10: La distribuzione degli uffici postali di Poste Italiane (fonte: poste italiane, 2021)

A partire dal mese di novembre 2021, la funzione Mercato Privati ha acquisito la gestione della rete commerciale per la Clientela Piccoli Operatori Economici.

	31 dicembre 2022		31 dicembre 2021	
	unità	risorse	unità	risorse
Macro Aree Mercato Privati	6	1,1	6	0,4
Filiali	132	3,6	132	3,6
Uffici Postali	12.755	49,3	12.761	48,7
<b>Totale</b>	<b>12.893</b>	<b>54,0</b>	<b>12.899</b>	<b>52,7</b>

Tutti i dati relativi sono espressi in full time equivalent in migliaia.

Figura 11: variazioni 2021/2021 (fonte: Poste italiane 2022)

La trasformazione digitale che Poste Italiane ha avviato negli ultimi anni ha interessato non solo l'offerta di servizi, ma anche il modello di distribuzione. Grazie a una strategia omnicanale, l'azienda è in grado di fornire servizi in modo coerente con i cambiamenti nelle esigenze dei clienti. I canali digitali e remoti supportano quotidianamente il canale fisico nella gestione delle relazioni con i clienti. Nel 2022 la piattaforma di interazione omnicanale di Poste Italiane ha registrato oltre 20 milioni di interazioni giornaliere.

La pandemia ha accelerato il passaggio al nuovo modello operativo, permettendo all'azienda di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato. Questo è stato possibile grazie alle piattaforme digitali, che sfruttano l'innovazione tecnologica per creare nuovi prodotti e servizi personalizzati, e all'apertura di ulteriori canali di comunicazione con i clienti. La piattaforma multicanale integrata del Gruppo prevede il presidio della clientela e l'erogazione dei servizi attraverso tre canali:

- Rete fisica proprietaria
- Infrastrutture digitale e punti di contatto remoti

- Rete fisica di terzi.



Figura 12: la piattaforma omnichannel di poste italiane (fonte: poste italiane 2022)

### c. Storia e attuale sistema di gestione del personale

Nei primi decenni di attività, la gestione del personale di poste italiane era relativamente semplice e gerarchica, tipica delle amministrazioni pubbliche dell'epoca. I dipendenti erano assunti principalmente attraverso concorsi pubblici, e le carriere erano spesso caratterizzate da una lenta ma costante progressione basata sull'anzianità e sulla stabilità lavorativa. Le mansioni erano ben definite e la possibilità di mobilità interna erano limitate. Negli anni 90', parallelamente alla trasformazione in ente pubblico economico e poi in società per azioni, poste italiane iniziò un processo di modernizzazione che interessò in particolare la gestione del personale. L'azienda introdusse sistemi di gestione delle risorse umane più sofisticati. Furono avviati programmi di formazione più strutturati e iniziarono ad emergere opportunità di sviluppo di carriera più

dinamiche. Questi cambiamenti furono incitati dalla necessità dell'azienda di diventare più competitiva. Con la trasformazione in S.p.A nel 1998, poste italiane accelerò il processo di modernizzazione. La gestione del personale si centralizzò. Furono introdotti sistemi informatici per la gestione delle risorse umane (HRM), che facilitarono la gestione delle informazioni sui dipendenti, le paghe e le carriere. Vi fu un'intensificazione della formazione, con un focus crescente sulle competenze digitali e sul customer service, essenziali al fine di sostenere l'espansione nei servizi finanziari e assicurativi. L'entrata in borsa nel 2015 segnò un ulteriore passo verso la modernizzazione. La gestione delle risorse umane si adattò all'ambiente esterno per affrontare le nuove sfide competitive. La selezione del personale divenne sempre più orientata al mercato, enfatizzando sulle competenze specifiche e sull'attrazione di talenti giovani e qualificati. Furono potenziati i programmi di welfare aziendale, con l'introduzione di benefit che migliorassero il work-life balance dei dipendenti. La digitalizzazione giocò quindi un ruolo cruciale in questa fase, portando poste italiane a investire grandi quantità al fine di implementare e ottimizzare i processi di gestione delle risorse umane attraverso nuove tecnologie digitali. Negli ultimi anni poste italiane ha continuato a implementare la gestione del personale. l'adozione dello smart working, accelerata dalla pandemia di covid-19, ha trasformato il modo di lavorare di molti dipendenti. La cultura aziendale ha promosso una maggiore flessibilità e adattabilità, essenziali in un mondo del lavoro in rapida evoluzione. A livello cultura, è essenziale per l'azienda prestare molta attenzione all'inclusività e alla diversità del personale, attraverso politiche mirate a garantire pari opportunità a tutti i dipendenti e a promuovere un ambiente di lavoro inclusivo.

La gestione del personale in poste italiane è strutturata in modo da supportare efficacemente questa vasta e diversificata organizzazione. Al vertice, il consiglio di amministrazione e vari comitati specifici supervisionano le operazioni e le strategie. La struttura gerarchica comprende direzioni centrali responsabili di strategia, finanza, risorse umane, IT, e altre aree operative come i servizi postali, finanziari e pacchi. Il processo di reclutamento è trasparente e avviene tendenzialmente attraverso bando pubblici e piattaforme online, in modo da facilitare la selezione di nuovi talenti. Inoltre, poste italiane, mantiene diverse collaborazioni con università e istituti di formazione. Per quanto riguarda la carriera, Poste Italiane offrono percorsi interni che consentono sia la crescita verticale che orizzontale, in modo da favorire la mobilità dei dipendenti all'interno dell'organizzazione. I programmi di welfare aziendale sono altrettanto importanti, comprendendo assistenza sanitaria, previdenza complementare e politiche di work-life balance che sono sviluppate con il fine di migliorare il benessere dei dipendenti. La digitalizzazione ha giocato un ruolo cruciale nell'innovazione della gestione del personale attraverso l'implementazione di piattaforme digitali. Le relazioni industriali sono gestite attraverso una stretta collaborazione con i sindacati.

La gestione del personale di poste italiane ha subito una notevole evoluzione nel corso della sua lunga storia.



Figura 13: percentuali dipendenti poste italiane (fonte: Poste Italiane 2017)

L'azienda ha strutturato un'organizzazione con funzioni specifiche dedicate ai processi delle risorse umane, ognuna con ruoli e responsabilità ben definiti.

- **Pianificazione organici e compensation:** questa funzione coordina con le varie funzioni aziendali e società del gruppo per definire i piani di sviluppo qualitativo e quantitativo del personale, in linea con i cicli di pianificazione pluriennale e di budget attraverso una stretta collaborazione con la funzione Amministrazione, Finanza e Controllo. Gestisce la reportistica sull'andamento delle dinamiche occupazionali e sugli indicatori gestionali, proponendo eventuali azioni correttive. Inoltre, definisce e attua le politiche di remunerazione e i sistemi di incentivazione, sia a breve che a lungo termine, in modo da coordinare i relativi processi di consuntivazione.
- **Organizzazione e sviluppo:** questa funzione si occupa dell'analisi e progettazione dell'assetto organizzativo in coerenza con gli obiettivi strategici del gruppo. Definisce i modelli di funzionamento micro-organizzativi, gli assetti professionali e le analisi di dimensionamento. A livello di gruppo, implementa politiche, metodologie e strumenti per lo sviluppo delle risorse umane, inclusi i sistemi di valutazione delle prestazioni e del potenziale. Garantisce anche il processo di ricambio manageriale nel tempo
- **Gestione Dirigenti e Selezione:** Si occupa della gestione, sviluppo e amministrazione del personale dirigente, curandone la crescita professionale. Ha lo scopo di elaborare e gestire metodologie e strumenti di recruiting e selezione del personale sia interno che esterno, mantenendo rapporti con le Università. Coordina la mobilità interaziendale a livello nazionale e supporta il funzionamento del Comitato Remunerazioni.

- **Relazioni Industriali:** Ha lo scopo di garantire le relazioni con le Organizzazioni Sindacali a livello nazionale e assicurare la contrattazione collettiva, diffondendo gli accordi nazionali a livello territoriale e fornendo supporto per la loro corretta applicazione. Studia e monitora l'evoluzione normativa in materia giuslavoristica, fornendo in questo modo consulenza legale e contrattuale. Presidia le politiche del lavoro e l'amministrazione del personale non dirigente attraverso la progettazione di politiche di welfare per i dipendenti.
- **Contenzioso del Lavoro:** Presidia le tematiche di precontenzioso e contenzioso del lavoro a livello centrale e territoriale, elaborando linee guida per una gestione efficace. Verifica l'applicazione delle attività di contenzioso svolte a livello territoriale.
- **Corporate University:** Promuove lo sviluppo delle competenze strategiche e distintive al fine di mantenere il vantaggio competitivo dell'Azienda. Integra strumenti e canali disponibili per valorizzare e diffondere conoscenze e competenze, anche attraverso collaborazioni con attori esterni.
- **HR Business Partner Corporate:** Ha come obiettivo quello di gestire e sviluppare il personale delle funzioni corporate e delle società del Gruppo ad esse afferenti, diffondendo indirizzi utili alle strutture Risorse Umane Regionali per il perseguimento degli obiettivi delle funzioni corporate.
- **HR Business Partner (funzioni specifiche per diverse aree):** Questi partner presidiano la gestione del personale, formazione e comunicazione interna per le aree di Posta, Comunicazione e Logistica, Mercato Privati, Mercato Business e Pubblica Amministrazione, oltre a BancoPosta. Per il Mercato Business e

Pubblica Amministrazione, l'organizzazione operativa è svolta in service dalla funzione Organizzazione e Sviluppo.

- **Risorse Umane Regionale:** Composta da nove funzioni con competenze pluriregionali, questa funzione garantisce il presidio dei processi di risorse umane a supporto delle operazioni aziendali nelle diverse aree territoriali, coerentemente con le norme e procedure definite a livello centrale in modo da assicurare un forte radicamento dell'Azienda sul territorio.

#### 4.4. Implementazione di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale in Poste Italiane

L'implementazione di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale in poste italiane rappresenta un passo strategico al fine di modernizzare e ottimizzare quelli che sono i processi aziendali, migliorando allo stesso tempo l'esperienza della clientela. Attraverso l'integrazione dell'IA in diverse funzioni, Poste Italiane può automatizzare operazioni che definiamo critiche, come per esempio lo smistamento della posta e la gestione delle richieste dei clienti. Questo ottimizzerebbe le tempistiche di risposta e implementerebbe la precisione. Inoltre, l'IA può analizzare i dati delle transazioni e i comportamenti dei clienti, per offrire servizi personalizzati e anticipare le diverse esigenze. Questo non solo potenzia l'efficienza operativa, ma porta ad un aumento del tasso di soddisfazione dei clienti, creando una sinergia che promuove una cultura aziendale innovativa e future oriented.

In sintesi, Poste Italiane ha già intrapreso processi di implementazione dell'intelligenza artificiale all'interno dei propri procedimenti aziendali, e questi comprendono:

- Smistamento della posta: utilizzo di sistemi di visione artificiale e machine learning al fine di automatizzare il riconoscimento e lo smistamento dei pacchi e della corrispondenza.
- Robotica per la movimentazione dei pacchi: un'implementazione di robot per la gestione e la movimentazione dei pacchi nei centri logistici.
- Chatbot e assistenti virtuali: sviluppo di chatbot per rispondere alle domande frequenti dei clienti, gestire le prenotazioni e fornire assistenza in tempo reale.
- Analisi del sentiment: utilizzo di algoritmi di Intelligenza Artificiale per analizzare il feedback dei clienti e migliorare i servizi offerti.
- Previsione della domanda: applicazione di modelli predittivi per prevedere la domanda di spedizioni e ottimizzare risorse.
- Pianificazione dei percorsi: Utilizzo di algoritmi personalizzati per pianificare i percorsi dei corrieri per ridurre i tempi di consegna e tagliare i costi operativi.
- Riconoscimento delle frodi: implementazione di sistemi di Intelligenza Artificiale al fine di rilevare quelle transazioni che sembrano sospette e prevenire frodi.
- Raccomandazioni personalizzate: utilizzo di algoritmi di raccomandazione per consigliare e suggerire prodotti e servizi ai clienti sulla base delle loro abitudini di acquisto.
- Marketing predittivo: applicazione di modelli basati su machine learning per prevedere i bisogni della clientela e personalizzare nuove campagne di marketing.
- Selezione del personale: utilizzo di strumenti di IA per analizzare i curriculum e identificare quelli che sono i candidati più adatti.

- Formazione e sviluppo: implementazione di piattaforme basate su e-learning al fine di fornire formazione personalizzata ai dipendenti.

Gli strumenti utilizzati da poste italiane sono quindi basati su raccolta e analisi dei dati e machine learning. Uno degli strumenti principali è il Web Opinion Monitoring, un servizio che raccoglie e analizza dati da varie fonti online per generare report in tempo reale su temi d'interesse, aiutando a comprendere le scelte d'acquisto e investimento dei consumatori. In più fornisce sia alla clientela che ai dipendenti un sistema di assistenza digitale per migliorare la comprensione delle richieste e delle intenzioni dei clienti.

#### 4.5. Vantaggi in termini organizzativi.

Le implementazioni adottate da Poste Italiane riguardano principalmente la sfera esterna dell'azienda, in particolare, l'azienda, tende a salvaguardare e ottimizzare il rapporto che ha con la clientela. A mio parere Poste Italiane dovrebbe iniziare a implementare tali soluzioni basate sull'intelligenza artificiale anche nella sfera interna in quanto questo porterebbe forti vantaggi all'azienda. Da recensioni rilasciate da ex dipendenti dell'azienda, un ricorrente lamentela da parte del non più personale è quella della mancanza di meritocrazia all'interno delle dinamiche interne all'azienda, di un'assenza di oggettività nella valutazione e valorizzazione del personale. Poste Italiane è un'azienda in costante evoluzione, che sicuramente gioverebbe in un'implementazione di processi oggettivi e spogli di bias. L'implementazione dell'intelligenza artificiale

nella valutazione e valorizzazione del personale in Poste Italiane potrebbe affrontare diverse problematiche:

- Bias e soggettività: la valutazione delle prestazioni rischia di essere influenzata da pregiudizi e opinioni soggettive dei valutatori.
- Efficienza del processo: spesso i processi di valutazione sono lunghi e dispendiosi in termini di tempo.
- Identificazione delle competenze: identificare le competenze dei dipendenti in modo accurato diventa una sfida anche dal punto di vista delle tempistiche, in quanto è difficile che esso avvenga tempestivamente, specialmente in grandi organizzazioni come Poste Italiane.

Soluzioni basate sull'intelligenza artificiale accompagnerebbero l'azienda verso la soluzione alle problematiche sopra elencate. I vantaggi organizzativi dell'implementazione dell'intelligenza artificiale sono molteplici e molti sono già stati elencati in precedenza. L'intelligenza artificiale ha la possibilità di rappresentare un vero punto di svolta per la valutazione e valorizzazione del personale in Poste Italiane, rendendo i processi più equi, efficienti e orientati allo sviluppo continuo della forza lavoro. Attraverso l'analisi tempestiva di grandi volumi di dati sulle prestazioni, inclusi feedback dei colleghi, risultati dei progetti e metriche di produttività, l'intelligenza artificiale fornisce valutazioni più oggettive e basate su dati reali, riducendo bias cognitivi e garantendo una valutazione equa per tutti. In questo modo l'IA permetterebbe ai manager di concentrarsi su decisioni strategiche e interazioni personali con i dipendenti. Strumenti utilizzati dall'azienda sono chat bot, assistenti virtuali e processi di machine learning, i quali sono in grado di analizzare i profili dei dipendenti e

suggerire percorsi di sviluppo personalizzati, identificando le competenze necessarie per ruoli futuri e proponendo corsi di formazione e esperienze lavorative rilevanti, in modo da valorizzare quelle che sono le competenze dei dipendenti e pianificandone la crescita professionale in modo più efficace.

## Bibliografia

- (1) Bedard Julie, *How generative AI will transform HR*, 2023
- (2) Cote, Catherine, *What is predictive analytics?*, Harvard Business School
- (3) Capponi, Maria, *L'intelligenza artificiale nella selezione del personale*, 29 gennaio 2023
- (4) Felli, Studio, *I Trend Della Funzione HR, Tra Evoluzione e Rivoluzione*
- (5) Germani, Riccardo, *La Piramide Dei Bisogni Di Maslow*, 3 ottobre 2022
- (6) Hancock Bryan, *generative AI and the future of HR*, 2023
- (7) Peters, Kim, *News Direct, Great Place to work. Global employee Engagement study Finds Only Half of Employees Happy at Work*
- (8) Pieraccini, Isotta, *Valutazione delle performance dei dipendenti, esempi e tecniche modello*, 12 aprile 2024
- (9) Posca, Domenico, *Come l'intelligenza artificiale può cambiare il mercato del lavoro intellettuale in Italia*, 29 aprile 2024
- (10) Eubanks Ben, *L'intelligenza artificiale per le risorse umane*, 2022
- (11) Rajendran, Krishnan, *Challenges in Implementing a Performance Management System*
- (12) Ransbotham, Sam, *The cultural Benefits of Artificial Intelligence in the Enterprise*, 2 novembre 2021
- (13) Saunderson, Roy, *Authentic Recognition, How Frequently Should You Give Recognition*, giugno 2016
- (14) Servicenow, *Che cos'è l'analisi delle risorse umane?*

- (15) Team system, *Il futuro delle risorse umane: l'analisi predittiva e i big data*
- (16) Digital Coach, *Valutazione del personale: applicarla + 6 modelli utili*
- (17) Business Coaching Italia, *Gratifiche ai dipendenti*, 26 febbraio 2021
- (18) Danea, *Formazione del personale: cos'è e perché è così importante*