

Guardare avanti

*Osservatorio su idee brillanti
e pensieri innovativi che potrebbero
fare la differenza. Oppure no.*

**16 INTELLIGENZA ARTIFICIALE,
RECRUITING & SELECTION**

**17 TROVARE IL RUOLO GIUSTO
PER I FONDATORI**

**20 SEPARARE RETRIBUZIONE
DEL CEO E PERFORMANCE AZIENDALE**

E altre gustose novità...



RISORSE UMANE INTELLIGENZA ARTIFICIALE, RECRUITING & SELECTION

di Paolo Iacci

TRADIZIONALMENTE IN AMBITO HR la selezione è sempre stato il settore più maturo: da alcuni anni a questa parte, al contrario, è quello sottoposto al maggior tasso di innovazione. Lo dimostra una recentissima ricerca AIDP, condotta con 134 responsabili HR di altrettante imprese, dove oltre il 58% degli intervistati ha dichiarato che negli ultimi tre anni ha introdotto sistemi digitalizzati nei processi di reclutamento e selezione. Il 63% per le attività di pre-screening, il 45% per compiere un'analisi automatizzata dei curricula e dei profili presenti nei data base. Tutte le più grandi imprese, che un tempo erano sommerse da cv che non sapevano come utilizzare, oggi hanno gli strumenti per muoversi velocemente in data base sempre più estesi. Monster Italia, per esempio, riesce a inglobare ogni mese 85.000 candidature ma è in grado di estrarre in pochi minuti i candidati più adeguati lavorando per parole chiave e filtri successivi.

La ricerca evidenzia poi come il 27% degli intervistati sia abituato a verificare sui principali social l'attività del candidato che dovrà incontrare: la web reputation sta diventando sempre più un elemento discriminante nel processo di selezione. Il 25% del campione, inoltre, utilizza sistemi digitalizzati per condurre interviste virtuali, il 19% per l'analisi semantica dei curricula, l'11% per esaminare i video dei candidati. I video curriculum, tramite software specifici, permettono di analizzare tempi di risposta, tono di voce ed espressioni del candidato indicando alcuni elementi caratteristici della persona.

Molte imprese, come Unilever, utilizzano dei giochi interattivi per fare un primo screening dei cv, altri come Carnival propongono test psicometrici anche da remoto al fine di meglio profilare i tratti soft del candidato.

SAS utilizza degli algoritmi in fase di selezione per un'analisi predittiva della futura performance dei candidati. In-

Il 58% dei responsabili HR ha introdotto negli ultimi tre anni sistemi digitalizzati nei processi di reclutamento e selezione

troduce prima dei parametri di carattere generale (età, anzianità in azienda, provenienza universitaria...), poi analizza le competenze tecniche e infine attraverso degli algoritmi definisce degli indici di preferenza. Fatto questo, compara i candidati così selezionati con le analoghe figure professionali interne all'azienda, ne ricostruisce le performance pregresse e inferisce delle ipotesi sulla performance attesa dei candidati selezionati.

Altre imprese, come Carrefour e Apple, stanno invece provando ad utilizzare le chatbot per verificare in via preliminare l'effettivo possesso delle competenze dichiarate dai candidati in sede di presentazione. Questi robot virtuali imparano progressivamente dalle risposte e

rendono le loro domande sempre più tarate sui parametri da investigare. Come si vede, l'innovazione procede con una velocità inaspettata.

Nel sondaggio AIDP, per il 60% degli intervistati i vantaggi che derivano dall'utilizzo dei sistemi intelligenti nei processi di selezione sono principalmente la velocizzazione dei processi di reclutamento e il conseguente risparmio di tempo, ma non solo. Per il 25% degli intervistati, infatti, c'è anche una maggiore accuratezza nella selezione dei curricula mentre per il 17% aumenta la rapidità di risposta al candidato. Tutto questo ha però anche dei limiti. Il 96% dei direttori del personale è infatti convinto che il processo di reclutamento e selezione non potrà mai essere completamente automatizzato. Sicuramente nei tempi brevi questa opinione verrà confermata. Ma per le figure di più basso livello o per quelle a forte prevalenza tecnica la digitalizzazione potrebbe portare perfino a una completa automatizzazione del processo di selezione. Non così sicuramente per le figure a più elevato contenuto manageriale. E qui sorge un nuovo elemento critico. Oggi la selezione è il più frequente entry point per chi si occupa di HR: le agenzie per l'impiego ne sono la più evidente dimostrazione. Ma se all'uomo rimarrà la parte più nobile e complessa dell'iter di selezione, sarà necessario ripensare anche alla professionalità del selezionatore, oggi di livello non sempre adeguato rispetto le necessità. Anche in ambito HR l'innovazione tecnologica richiederà quindi nuove competenze perfino per le figure professionali più consolidate. ■

PAOLO IACCI, Presidente Eca Italia, Università statale di Milano.

IN COLLABORAZIONE CON:

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE

SUCCESSIONE TROVARE IL RUOLO GIUSTO PER I FONDATORI

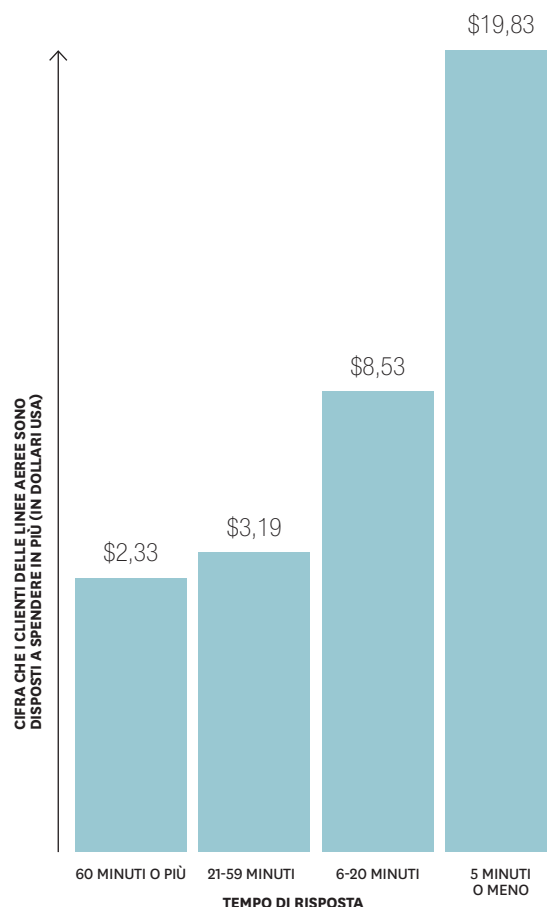
OGNI ANNO MIGLIAIA di organizzazioni non profit devono sostituire un fondatore che se ne va. Il buon senso suggerisce un taglio netto. In tal modo, si pensa, il successore godrà di una chiara autorità e sarà libero da ingerenze. È la stessa logica seguita dalle aziende quotate. Un nuovo studio individua però considerevoli vantaggi nel mantenere una presenza dei fondatori nel caso delle non profit: non solo il successore può attingere alle capacità e alle conoscenze del leader uscente ma questo facilita anche la fidelizzazione del personale, del consiglio di amministrazione e di altri stakeholder legati al fondatore. Lo studio ha analizzato 106 transizioni dai fondatori ai loro successori in seno a organizzazioni non profit; a oltre 500 fondatori, successori, consiglieri di amministrazione e altri è stato sottoposto un sondaggio riguardante tale processo, affiancato da 49 interviste approfondite. Ne emerge che nelle transizioni volontarie sono di gran lunga più numerosi i board che ritagliano per i fondatori un ruolo di continuità piuttosto che operare una transizione netta. E la maggior parte degli intervistati riferisce effetti positivi.

Lo studio avverte però che questa linea va seguita solo se si verificano quattro condizioni: i fondatori sono in grado e desiderano rimanere presenti nell'organizzazione; il board ritiene che tale presenza sia utile; i fondatori sono disposti a svolgere un ruolo diverso e i successori a collaborare con loro. I rapporti non saranno poi semplici ma ci sono diverse mosse che possono incrementare le probabilità di successo. L'organizzazione deve definire chiaramente il nuovo ruolo dei fondatori, limitandolo a specifiche aree di grande interesse ed esperienza, come ad esempio mantenere i rapporti creati in precedenza; deve organizzare un coaching utile ad aiutare fondatori e successori a muoversi all'interno della nuova relazione; elaborare un processo di risoluzione dei conflitti; scandire la transizione dei portatori di interesse fidelizzati, magari cominciando da personale e membri del board per arrivare ai fondatori e infine creare una cesura iniziale che prevenga ogni confusione e permetta al successore di insediarsi. Lo studio ha verificato che le transizioni in cui la permanenza del fondatore faceva il paio con la nomina di un successore interno producono i risultati migliori in termini di performance economica, durata della permanenza in carica e successo autovalutato del successore. «Il taglio netto si rivela ben lungi dall'essere una soluzione ugualmente valida in tutti i casi», scrivono i ricercatori. «Sarebbe saggio da parte dei board prendere in considerazione un ruolo ridefinito per il fondatore, soprattutto quando il successore proviene dall'interno dell'organizzazione». Anche se lo studio non ha investigato le transizioni in ambito profit, gli autori sono convinti che le condizioni previste affinché i fondatori possano continuare ad avere un ruolo all'interno delle organizzazioni non profit potrebbero essere estese a qualunque tipo di azienda che si trovi ad affrontare un tipo di transizione analogo. ■

LA RICERCA "Making Founder Successions Work" di Jari Tuomala, Donald Yeh e Katie Smith Milway (*Stanford Social Innovation Review*, 2018)

SERVIZIO CLIENTI RISPONDERE AI TWEET PAGA

GLI UTENTI DI TWITTER postano commenti di ogni genere ma particolarmente frequenti sono le rimostranze verso le aziende per un servizio clienti scadente. Alcune rispondono, altre no. Per capire come questa scelta influisce sui futuri acquisti dei clienti, uno studio ha raccolto tra marzo 2015 e aprile 2016 oltre 400.000 tweet inviati al servizio clienti di compagnie aeree e gestori di telefonia mobile operanti negli Stati Uniti, identificando quelli che hanno ricevuto una risposta da parte dell'azienda. Il passo successivo è stato un sondaggio che ha coinvolto alcuni degli autori di quei tweet accanto a un gruppo di controllo, i cui componenti non avevano avuto interazioni con il servizio clienti. Tra gli utenti che avevano inviato tweet a una linea aerea, quelli che avevano ricevuto risposta hanno affermato di essere disposti a pagare il volo successivo con quel vettore in media quasi 9 dollari in più rispetto ai membri del gruppo di controllo. E, come mostra il grafico qui sotto, più la risposta da parte dell'azienda è stata sollecitata più alta è la cifra extra che i clienti sono disposti a sborsare. ■



FONTE: WAYNE HUANG ET AL.

OPERATIONS

IL VERO COSTO DI ESSERE GLI ULTIMI DELLA FILA

IMMAGINATE DI ESSERE alla cassa del supermercato e di avere cinque persone davanti. Logica vorrebbe che non vi importasse di chi è dietro di voi: il tempo di attesa dipende unicamente da quello necessario a servire le cinque persone davanti. Ma un nuovo studio mostra quanto le persone detestino essere ultime in coda. E questa non è una buona notizia per tutte quelle attività in cui i clienti una coda devono farla, fisica o virtuale che sia. In uno studio effettuato su 284 clienti di un negozio di alimentari, gli acquirenti in fondo alla fila hanno mostrato una probabilità quattro volte superiore di spostarsi in un'altra rispetto a quelli che avevano almeno una persona dietro di loro (e ciò rappresenta un problema per l'esercizio commerciale in quanto chi cambia fila finisce di solito per attendere di più e per essere meno soddisfatto dell'esperienza di acquisto). In un esperimento su 301 soggetti che visualizzavano la propria posizione in una coda virtuale, coloro che sono rimasti per la maggior parte del tempo all'ultimo posto hanno fatto registrare relativamente ai tempi di attesa una soddisfazione inferiore del 19% rispetto agli altri, compresi quelli che hanno aspettato molto più a lungo senza però essere ultimi. In un altro esperimento online, in cui soltanto alcuni dei partecipanti sapevano di essere gli ultimi della fila, quelli che ne erano al corrente hanno mostrato una propensione quadrupla ad abbandonarla, il che in una situazione di vita reale significherebbe vendite perse. Questa tendenza potrebbe discendere dall'assenza di un termine di "paragone sociale verso il basso", per cui la persona alla fine della fila è indotta a chiedersi: «Se nessuno vuole stare dietro di me, vale la pena rimanere in coda?». È stato stimato che gli statunitensi trascorrono online una media di 118 ore l'anno, quindi la capacità di gestire le code costituisce un significativo fattore di soddisfazione. La maggior parte dei manager punta sulla velocità per ridurre i tempi di attesa di tutti. Questo studio suggerisce un'ulteriore strategia: curare gli ultimi della fila. «Gli interventi che coinvolgono, distraggono, o celano la posizione relativa delle persone in fondo a una coda e che invece sottolineano tale posizione quando non è più l'ultima possono contribuire a motivare le persone a rimanere», scrivono gli autori della ricerca. ■

RESTARE NELLA STESSA FILA

IN UNA SIMULAZIONE
ONLINE
RELATIVA A
PERSONE
CHE ASPETTAVANO
DI RISPONDERE A
UN SONDAGGIO,
HANNO
CAMBIATO
FILA IN MEDIA

1,27
PARTECIPANTI

(TRA TUTTE LE POSIZIONI),
IN ALCUNI CASI OLTRE
UNA DOZZINA DI VOLTE.

CAMBIARE
DUE VOLTE
O PIÙ IN MEDIA
HA AUMENTATO
IL TEMPO
DI ATTESA
COMPLESSIVO
DI OLTRE IL
50%

Passare a un'altra coda non è necessariamente controproducente: negli ambienti reali si hanno spesso indizi, come la rapidità relativa degli operatori, che possono aiutare il cliente a scegliere strategicamente quando un cambiamento può con buona probabilità consentire un risparmio di tempo. Tuttavia lo studio mostra che le persone cambiano fila anche in assenza di segnali che lo consiglino, mentre in questo caso rimanere dove ci si trova costituisce tendenzialmente la strategia migliore.

PRODUTTIVITÀ

GESTIRE IL PROBLEMA DEI TEMPI MORTI

GRAN PARTE dei professionisti si lamenta di essere troppo occupata. Ma un nuovo studio, che ha coinvolto un'ampia varietà di figure tra cui manager, avvocati e medici, evidenzia un problema diverso. Il 78% dei partecipanti al sondaggio riferisce di avere tempi morti, periodi in cui sta ad aspettare che il lavoro arrivi (come quando un addetto al customer service attende che qualcuno telefoni) almeno una volta a settimana e il 22% ogni giorno. Questo presenta per i manager un altro problema oltre a quello di pagare persone che rimangono disoccupate: spinge queste ultime a lavorare intenzionalmente a un ritmo più basso.

In una serie di studi di laboratorio e online i partecipanti dovevano svolgere un lavoro di battitura che richiedeva molto meno tempo di quello assegnato, il che li costringeva dopo averlo concluso a rimanere inattivi. Una volta resisi conto che alla fine del lavoro avrebbero dovuto affrontare un tempo morto, essi hanno rallentato il ritmo. I ricercatori chiamano questo fenomeno "effetto tempi morti", che è l'opposto del ben noto "effetto scadenza" per il quale si lavora più velocemente all'approssimarsi appunto del termine entro cui il compito deve essere concluso.

Negli esperimenti di follow-up i ricercatori hanno mostrato come cambiare le norme che regolano i tempi di inattività, come ad esempio permettere al lavoratore di navigare in Internet mentre è in attesa dell'incarico successivo, previene il rallentamento. «Probabilmente i manager non sono consapevoli della reale incidenza dei tempi morti nella vita lavorativa dei loro subordinati in quanto è nell'interesse di questi ultimi mascherarla», scrivono gli autori della ricerca. «Idealmente il nostro studio... richiamerà l'attenzione sul problema così che si possano sviluppare delle soluzioni». ■



LA RICERCA "The Downside of Downtime: The Prevalence and Work Pacing Consequences of Idle Time at Work" di Andrew Brodsky e Teresa M. Amabile (*Journal of Applied Psychology*, in corso di pubblicazione)

PRICING PERCHÉ I CLIENTI NON PAGANO ALTRETTANTO PER I PRODOTTI DIGITALI

I PRODOTTI DIGITALI hanno molti vantaggi rispetto a quelli fisici: sono più facili da trasportare, immagazzinare e duplicare per back-up; inoltre sono meno esposti a furti, invecchiamento e danneggiamento. E tuttavia le vendite di merci fisiche come libri e DVD continuano a crescere e in molte categorie di prodotto i consumatori le apprezzano ancora di più delle controparti digitali.

Nel tentativo di spiegare questo sorprendente comportamento un gruppo di ricercatori ha condotto una serie di esperimenti reali e virtuali riguardanti film, romanzi, libri di testo e fotografie. Ai partecipanti è stato chiesto quanto avrebbero pagato lo stesso prodotto in versione fisica o digitale, il prezzo massimo che erano disposti a sborsare e la probabilità di acquistare un articolo offerto allo stesso prezzo in forma fisica o digitale. Per comprendere qual è il ragionamento alla base delle singole scelte, hanno poi posto domande riguardanti durabilità, costi di produzione e valore in caso di rivendita; hanno poi espunto questi fattori, individuandone un altro. «La differenza fondamentale è che i prodotti digitali non danno il medesimo senso di possesso di quelli fisici», si legge nello studio. «La stessa caratteristica che conferisce alle merci digitali i loro vantaggi peculiari, cioè la loro immaterialità, è quella che ostacola la nostra capacità di sviluppare nei loro confronti un senso di possesso. Non possiamo toccarli, prenderli in mano o controllarli nello stesso modo in cui interagiamo con le merci fisiche e quindi non li sentiamo in nostro possesso, o soltanto in una forma debole. Non li sentiamo mai nostri».

Secondo gli autori dello studio, un marketing che voglia incrementare il valore dei prodotti digitali dovrebbe contrastare questo effetto. Per esempio, dando a questi articoli attributi che mimino la fisicità (magari rappresentando un libro digitale con l'immagine di un libro fisico in uno scaffale, o facendo in modo che per usarlo se ne debba toccare una rappresentazione digitale), o ancora permettendo ai clienti di personalizzarli e quindi alimentando la loro sensazione di avere un controllo su di essi. ■

 **LA RICERCA** "Digital Goods Are Valued Less Than Physical Goods" di Ozgun Atasoy e Carey K. Morewedge (*Journal of Consumer Research*, 2017)

GLOBALIZZAZIONE I "MEDIATORI MULTICULTURALI" POSSONO CONTRIBUIRE ALLA PERFORMANCE DI UN TEAM

LA RICERCA EVIDENZIA come i team composti di persone provenienti da Paesi diversi possano generare idee più creative ma sperimentino anche ostacoli alla propria efficacia, ostacoli dovuti principalmente all'interferenza di norme culturali diverse. Un nuovo studio esplora l'utilità in questa situazione di un "mediatore multiculturale", una persona che abbia esperienza di due o più culture.

In un esperimento sono state create 83 squadre di tre persone, ciascuna delle quali comprendeva due membri monoculturali, uno statunitense e uno indiano, e uno multiculturale. Alcuni di questi ultimi erano indo-americani e gli autori dello studio li hanno definiti "insider culturali" in quanto il loro background si sovrapponeva a quello degli altri membri del team. Altri provenivano invece da altre nazioni occidentali o asiatiche (per esempio, Canada e Corea del Sud) e sono stati denominati "outsider culturali" per la mancata sovrapposizione del loro background con quello dei compagni. I team dovevano interagire su una chat online per collaborare all'organizzazione di un matrimonio multiculturale, proponendo idee relative a riti, musiche e gastronomia di provenienza indiana e statunitense. Le conversazioni sono poi state analizzate per capire se i membri sollecitavano informazioni («Una famosa musica americana che si usa durante i matrimoni?») o le integravano («Che ne dite di una musica che si suona ai matrimoni in Occidente rimixata in stile Bollywood?»). Una commissione di esperti ha infine valutato le idee di ciascun gruppo.

La performance dei team è stata analoga in presenza di un insider o outsider culturale, ma la composizione ha influito sul modo di procedere. Tra i membri multiculturati gli indo-americani sono stati particolarmente capaci di integrare le informazioni, mentre gli outsider le hanno prevalentemente sollecitate, il che è stato comunque utile al gruppo.

Fino a poco tempo fa «le teorie sulla composizione dei gruppi partivano dal presupposto che ogni persona appartiene a una sola categoria culturale», scrivono gli autori dello studio. Una delle lezioni che i manager possono trarre da esso riguarda il particolare valore, nella composizione di un team, di coloro che hanno esperienza di diverse culture, specie quando corrispondono a quelle degli altri membri. Un secondo punto riguarda il valore aggiunto che gli outsider culturali possono apportare ponendo domande che fanno emergere nuove informazioni». ■

 **LA RICERCA** "Cultural Brokerage and Creative Performance in Multicultural Teams" di Sujin Jang (*Organization Science*, 2017)

I GRUPPI DIRIGENTI AD
ALTE PRESTAZIONI
DEDICANO QUASI

IL **20%** DI

TEMPO IN PIÙ DI QUELLI
A BASSE PRESTAZIONI
ALLA DEFINIZIONE
DELLA STRATEGIA,

IL **12%** IN PIÙ

A COAGULARE L'ORGANIZZAZIONE
INTORNO A TALE STRATEGIA

E IL **14%** IN PIÙ

A VERIFICARE I PROGRESSI
RISPETTO AGLI OBIETTIVI
STRATEGICI, ANALIZZANDO
LE METRICHE CHIAVE E
RIALLOCANDO LE RISORSE
SULLA BASE DEI RISULTATI.

RETRIBUZIONI

SEPARARE RETRIBUZIONE DEL CEO E PERFORMANCE AZIENDALE

NEL 2018 la Securities and Exchange Commission statunitense ha cominciato a imporre alle aziende di rendere pubblico il rapporto tra la retribuzione del CEO e quella media dei loro lavoratori, un provvedimento che risponde alla crescente preoccupazione per le disuguaglianze reddituali. Ci sono pareri diversi sul significato di questo numero, su come le persone lo interpreteranno e su come influirà sulla motivazione dei lavoratori e la performance dell'organizzazione. I sostenitori della "teoria dei tornei" ritengono che la disparità retributiva sia un incentivo alla prestazione: a loro parere, divari ampi trasmettono il messaggio che se qualcuno lavora sodo e si guadagna una promozione, la sua retribuzione aumenterà in maniera significativa. I partigiani della "teoria dell'equità" ritengono invece che questa disparità susciti risentimento tra i dipendenti ai livelli più bassi, inducendoli a impegnarsi meno o addirittura ad andarsene.

Un nuovo studio tenta di comprendere quale dei due approcci sia corretto. E conclude che lo sono entrambi. In parte. Basandosi su dati 2006-2013 relativi a un ampio campione di aziende S&P 1500, gli autori dello studio hanno dapprima calcolato il "rapporto semplice" tra la retribuzione del CEO e quella media dei dipendenti. Hanno poi stimato quanta parte della prima era collegata ai risultati dell'azienda, al background del dirigente e alle caratteristiche del settore, quantificando nel 56% l'incidenza percentuale media di tali fattori. Infine hanno analizzato in che modo la performance aziendale, il turnover dei dipendenti e diversi indicatori culturali (come ad esempio il fatto di rientrare nella classifica "best places to work") variano in funzione del rapporto tra retribuzioni nella sua forma semplice o *ponderata*.

I risultati sono illuminanti. Il rapporto semplice tra le retribuzioni non risulta predittivo della performance aziendale, mentre quello tra la retribuzione contestualizzata del CEO e quella dei lavoratori è positivamente correlato a prestazioni elevate. Ciò suggerisce che, se la retribuzione del CEO è basata in primo luogo su fattori economici, personali e propri del settore, i lavoratori la trovano equa e motivante. Per contro le aziende con un rapporto tra le retribuzioni elevato e "ingiustificato" fanno registrare performance negative e significativo turnover dei dipendenti; hanno inoltre meno probabilità di ricevere un riconoscimento come "best place to work". «Nell'interpretare la disparità retributiva gli studiosi rischiano di non distinguere tra divaricazione dei redditi (la differenza di retribuzione tra diversi gruppi) e disuguaglianza di reddito (concetto secondo cui questa differenza è ingiusta)», scrive l'autore dello studio. E i suoi risultati lasciano intendere che l'equità percepita importi più dei numeri. ■

GLI ALBERGHI CHE RISPONDONO ALLE
RECENSIONI NEGATIVE SU TRIPADVISOR
VEDONO MIGLIORARE IL LORO RATING
IN MEDIA DI 0,12 STELLE, IL CHE GRAZIE
ALL'ARROTONDAMENTO PERMETTE A MOLTI
DI LORO DI AGGIUNGERE MEZZA STELLA
O PIÙ ALLA PROPRIA VALUTAZIONE.

"STUDY: REPLYING TO CUSTOMER REVIEWS RESULTS IN BETTER RATINGS," DI DAVIDE PROSERPIO E GIORGOS ZERVAS

Traduzione di Maria Peroggi/Tralerighe