Per rispondere alle esigenze di velocità e riduzione dei costi imposte dal contesto attuale le aziende stanno digitalizzando molti dei processi legati alla gestione del personale.

L'intelligenza artificiale a supporto dell'HR

La digitalizzazione dei processi aziendali coinvolge un numero sempre maggiore di organizzazioni e funzioni. In particolare, algoritmi e intelligenza artificiale vengono applicati in moltissimi ambiti dalla produzione alle risorse umane. Ad esempio, l'uso di algoritmi può snellire le attività di selezione, formazione e gestione dei dipendenti. Quello della selezione è sempre stato il settore più maturo: da alcuni anni a questa parte, al contrario, è quello sottoposto al maggior tasso di innovazione. Durante l'incontro del 24 settembre 2018, organizzato da The Ruling Companies, esperti e testimoni aziendali hanno affrontato questa tematica proponendo casi di utilizzo e possibili sviluppi futuri.

Paolo Iacchi (Presidente Eca Italia, Università statale di Milano) ha presentato i risultati della ricerca svolta quest'anno da AIDP, che ha coinvolto 134 responsabili HR di altrettante imprese. Oltre il 58% degli intervistati ha dichiarato di aver introdotto negli ultimi tre anni sistemi digitalizzati nei processi di reclutamento e selezione (soprattutto per quanto riguarda il pre-screening e l'analisi automatizzata dei profili). La maggioranza degli intervistati non percepisce l'AI come una minaccia e ritiene che gli algoritmi cambieranno in modo significativo le procedure. Nessuno dei direttori del campione pensa che l'AI possa sostituire l'attività umana all'interno della funzione HR. L'84% ritiene che l'integrazione uomo-macchina sia la strada migliore per massimizzare i risultati. Tuttavia, nonostante questa diffusa apertura, solo il 35% delle aziende possiede una strategia chiara al riguardo.

La selezione è l'ambito maggiormente toccato dalle innovazioni. La ricerca mostra anche che per il 60% degli intervistati i vantaggi sono principalmente la velocizzazione dei processi di reclutamento e il conseguente risparmio di tempo. La maggioranza dei partecipanti alla ricerca (87%) ha dichiarato di analizzare la web reputation dei candidati, il 63% ha digitalizzato le attività di pre-screening, il 45% compie un'analisi automatizzata dei curricula e dei profili presenti nei data base.

Il 27% degli intervistati è abituato a verificare sui principali social l'attività del candidato che dovrà incontrare, il 25% utilizza sistemi digitalizzati per condurre interviste virtuali, il 19% per l'analisi semantica dei curricula, l'11% per esaminare i video dei candidati.

L'intelligenza artificiale e gli algoritmi vengono applicati non solo nell'ambito della selezione ma anche in quello della formazione, della valutazione delle performance e della compensation grazie a test automatizzati e colloqui da remoto che consentono di mappare le competenze e il raggiungimento degli obiettivi. 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. Inoltre, Iacchi ha elencato alcune delle principali barriere all'introduzione delle tecnologie in azienda: difficile definizione del ROI, resistenze culturali, costi elevati, scarse competenze tecniche e mancanza di strumenti.

Come afferma Rosario Sica (CEO, Open Knowledge), le nuove tecnologie stanno ridefinendo i confini tra fisico e digitale. Siamo ormai entrati nella quarta rivoluzione industriale e le aziende devono adeguare i loro processi. I nuovi alleati allo sviluppo si chiamano: intelligenza artificiale, big data, IoT, robot e blockchain. Tutte queste innovazioni vanno ad integrarsi nelle organizzazioni tradizionali che diventano “phigital”, un ibrido tra fisico e digitale. La funzione HR – come altre - si trova a fare cose nuove con strumenti nuovi. La rivoluzione è significativa e sono necessarie nuove competenze “hard” ma anche “soft” tra cui resilienza, pensiero critico, creatività e problem solving. Oltre a quella dei clienti, anche l’esperienza dei dipendenti deve essere soddisfacente. All’interno di quella che Sica definisce Phygital Enterprise, l’interazione tra esperienze di lavoro fisiche e digitali deve essere coerente alle esigenze delle persone, armonica e ben pianificata. Gli spazi fisici devono essere ripensati in base alle necessità dei lavoratori e al tipo di attività. Anche le modalità di lavoro vanno riviste integrando in modo intelligente la remotizzazione di alcune attività e la flessibilità oraria.

Le organizzazioni devono evolvere per stare al passo con i tempi ed è necessario che manager e imprenditori percepiscano l’urgenza di questi cambiamenti.

Liliana Gorla (Direttrice Risorse Umane, Siemens Francia) ha raccontato come il processo di selezione in Siemens stia cambiando alla luce delle nuove tecnologie. Oggi è l’azienda a dover sponsorizzare il suo brand agli occhi dei candidati e a dover offrire loro delle esperienze significative durante il processo di selezione. Siemens sta testando diversi tool (per ora un centinaio) per facilitare il processo di acquisizione di nuovi talenti. L’obiettivo è quello di velocizzare le attività eliminando i bias di giudizio che potrebbero sorgere con il metodo di recruiting tradizionale. Come afferma Gorla, non c’è una ricetta unica, la cosa più importante è che i nuovi strumenti si integrino perfettamente con le pratiche aziendali. Le nuove tecnologie sono utili anche nei processi di assessment, ad esempio in Siemens vengono proposti test sotto forma di giochi. Ovviamente bisogna valutare se l’età e la posizione del candidato sono coerenti con la gamification.

Altro caso aziendale interessante è quello di Monster Italia che grazie alle nuove tecnologie 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. Come sottolinea Nicola Rossi (CEO, Monster), la tecnologia mette a disposizione un’enorme quantità di strumenti e ogni organizzazione deve scegliere quali sono i più adatti al raggiungimento dei propri obiettivi. Il digitale deve supportare le persone nello svolgimento delle proprie attività massimizzando i risultati. Data analytics e intelligenza artificiale sono le aree di sviluppo più importanti per l’HR. Secondo un’indagine svolta da Monster in questo ambito, i principali trend di digitalizzazione della funzione HR sono:

- uso di tool innovativi per screening e selezione;
- impiego di tecnologie per raccontare in modo innovativo mission e vision aziendale;
- utilizzo di tool per valutare soft skill.

Le organizzazioni devono servirsi dei nuovi strumenti per massimizzare l’esperienza del candidato. Esistono tool e app che consentono di intercettare i migliori talenti e di proporre loro posizioni interessanti tramite mobile. Molte imprese – tra cui IKEA - utilizzano già chatbot per svolgere in modo

veloce i colloqui di selezione (anche 1000 all'ora). Altre imprese, come Carrefour e Apple, stanno invece provando ad utilizzare i chatbot per verificare in via preliminare l'effettivo possesso delle competenze dichiarate dai candidati in sede di presentazione. Diversi sono gli esempi virtuosi: Lloyds Bank ha utilizzato sistemi di realtà virtuale durante le esercitazioni proposte ai neolaureati, Pwc ha testato la gamification durante la selezione dei candidati, Mondadori ha organizzato degli hackathon per mettere alla prova i talenti. Nonostante questi progressi, il digital divide è ancora ampio. Rossi ha sollevato la problematica delle digital skill che sono ancora troppo poco diffuse nel nostro Paese. Il gap è davvero consistente, al momento l'Italia è al quartultimo posto nella classifica europea.

Fastweb è tra le aziende che più si stanno muovendo verso l'automazione dei processi HR. Però, come ha precisato Matteo Melchiorri (Human Capital Officer, Fastweb), l'obiettivo è quello di mettere le persone al centro e dare risposte in modo veloce. Persone e sistemi digitali non sono in antitesi. In particolare, Fastweb si sta concentrando sulla digitalizzazione della formazione. Per gestire in modo più efficiente ed efficace l'organizzazione dei corsi, l'azienda ha creato una piattaforma che eroga moduli online e webinar a seconda delle singole esigenze. Inoltre, Fastweb ha lanciato il progetto ILEX (Internal Learning Experience) con l'obiettivo di trasformare in formatori alcuni dipendenti esperti di tecnologie in modo che possano condividere con i colleghi il loro know how.

Le tecnologie potranno essere un valido aiuto anche nella gestione dei servizi amministrativi legati all'HR come ad esempio l'anagrafica del personale e il pagamento degli stipendi.

Il rapporto tra uomo e tecnologie sta evolvendo e il lavoro diventerà sempre più smart e flessibile. L'attività umana resta imprescindibile e l'innovazione deve essere vista come un'opportunità. In tal senso, serve un cambiamento culturale che spinga le persone ad avvicinarsi a questi strumenti e ad apprendere l'utilizzo.

L'innovazione procede con una velocità inaspettata. La situazione è in fortissima evoluzione ed è prevedibile nei prossimi anni un crescente ricorso agli strumenti dominati da algoritmi e intelligenza artificiale in tutte le attività legate alle risorse umane. Quindi, anche in ambito HR, l'innovazione tecnologica richiederà nuove competenze perfino per le figure professionali più consolidate.

A cura della Redazione di Harvard Business Review Italia