



**UNIVERSITÀ
DI PAVIA**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di Laurea magistrale in

Economia e gestione delle imprese

**Intelligenza Artificiale e giudizio umano nei
processi di selezione del personale: pratiche e
implicazioni per diversità, equità e inclusione.
Uno studio qualitativo sulle prospettive dei
professionisti HR.**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Valentina Sommovigo

**Tesi di Laurea
di Nicolò Ponti**

Matr. n. 562349

Anno Accademico 2025-2026

INDICE

ABSTRACT.....	9
INTRODUZIONE.....	11
CAPITOLO 1 - STATO DELL'ARTE	19
1.1 Il recruitment come funzione strategica nelle organizzazioni.....	19
1.1.1 Definizione di recruitment e finalità principali.....	19
1.1.2 Differenza tra recruitment e selection.....	22
1.1.3 Evoluzione del recruitment tra digitalizzazione, automazione e intelligenza artificiale	24
1.2 Il processo di recruitment e selection: fasi, strumenti e criticità.....	28
1.2.1 Job analysis: definizione, obiettivi e ruolo nel processo di selezione.....	28
1.2.2 Job description e person specification.....	29
1.2.3 Sourcing, attrazione e raccolta delle candidature.....	32
1.2.4 Screening delle candidature e shortlisting.....	35
1.2.5 Strumenti di valutazione: colloqui, test, assessment e questionari.....	38
1.2.6 Dalla selezione all'inserimento: il ruolo dell'onboarding...	41
1.2.7 Limiti dei processi manuali e non strutturati di recruitment e selezione	45
CAPITOLO 2 - INTELLIGENZA ARTIFICIALE.....	50
2.1 L'intelligenza artificiale applicata al recruitment.....	50
2.1.1 Definizione di intelligenza artificiale e principali tecnologie rilevanti per le HR.....	50
2.1.2 Trasformazione digitale dei processi HR e nascita dell'IA-supported recruiting.....	54

2.1.3 Screening automatizzato dei CV e sistemi di ranking dei candidati.....	58
2.1.4 Chatbot e automazione della comunicazione nei processi HR.....	64
2.1.5 Benefici, rischi e barriere dell'IA nel recruitment.....	70
2.2 Implicazioni organizzative e sociali dell'IA nel recruitment.....	74
2.2.1 Job insecurity e percezione della sostituzione tecnologica.....	74
2.2.2 IA, diversity, equity e inclusion: potenzialità e condizioni di utilizzo.....	79
2.2.3 IA e Diversity & Inclusion: rischi di riproduzione o amplificazione delle disuguaglianze.....	82
2.2.4 Percezioni di equità, trasparenza e fiducia nei processi di selezione automatizzati.....	88
2.3 Dalla sintesi critica della letteratura agli obiettivi della ricerca.....	94
2.3.1 Principali evidenze emerse dalla letteratura.....	94
2.3.2 Contraddizioni e limiti della letteratura.....	98
2.3.3 Gap teorici ed empirici.....	101
2.3.4 Obiettivi e domande di ricerca.....	104
CAPITOLO 3 - METODOLOGIA DELLA RICERCA.....	108
3.1 Disegno della ricerca.....	109
3.1.1 Finalità esplorativa dello studio.....	110
3.1.2 Scelta dell'intervista semi-strutturata.....	112
3.2 Contesto organizzativo, partecipanti e strategia di campionamento.....	113
Tabella 3.1 – Caratteristiche professionali dei partecipanti.....	114
3.3 Costruzione e articolazione della traccia di intervista.....	117
3.3.1 Adattamento della traccia ai differenti ruoli professionali.....	118

3.3.2 Distinzione tra domande di ricerca e domande di intervista.....	119
Tabella 3.2 – Corrispondenza tra domande di ricerca e aree della traccia.....	120
3.3.3 Nuclei tematici della traccia.....	121
3.3.4 Concetti sensibilizzanti e apertura ai contenuti emergenti.....	123
3.4 Procedura di raccolta dei dati.....	123
3.5 Trascrizione, pseudonimizzazione e preparazione del corpus.....	125
3.6 Analisi dei dati.....	128
3.6.1 Familiarizzazione con il materiale.....	129
3.6.2 Codifica iniziale.....	129
3.6.3 Costruzione dei temi e dei sottotemi.....	130
Tabella 3.3 – Macroaree iniziali dell’analisi.....	131
3.6.4 Revisione, definizione e denominazione dei temi.....	132
3.6.5 Confronto trasversale tra i partecipanti.....	133
3.6.6 Elaborazione del resoconto dei risultati.....	134
3.7 Qualità e trasparenza del processo di ricerca.....	135
3.8 Riflessività del ricercatore.....	136
3.9 Aspetti etici e tutela della riservatezza.....	137
3.10 Limiti metodologici.....	138
3.11 Sintesi del percorso metodologico.....	141
 CAPITOLO 4 - RISULTATI DELL’ANALISI QUALITATIVA...143	
4.1 Presentazione e delimitazione dell’analisi.....	143
Tabella 4.1 – Profilo professionale e coinvolgimento dei partecipanti nel recruitment.....	144

4.2 Processo di costruzione della struttura tematica.....	146
Tabella 4.2 – Dimensioni aggregate, temi di secondo ordine e sottotemi empirici.....	147
4.3 Dimensione aggregata 1 – Confini organizzativi della delega algoritmica.....	151
4.3.1 La delega segue un gradiente di rischio e reversibilità.....	151
4.3.1.1 Generazione di bozze modificabili.....	151
4.3.1.2 Ranking come indicazione preliminare e non vincolante.....	152
4.3.1.3 Supporto alla preparazione dei colloqui e alla sintesi della reportistica.....	152
4.3.1.4 Decisioni sulle persone come limite alla delega.....	153
4.3.2 Il perimetro dell'automazione varia in funzione del contesto di selezione.....	153
4.3.2.1 Maggiore apertura nelle selezioni junior e ad alto volume.....	153
4.3.2.2 Maggiore cautela nelle selezioni manageriali ed executive.....	154
Tabella 4.3 – Confini organizzativi della delega algoritmica.....	154
4.4 Dimensione aggregata 2 – Coproduzione del valore nell'interazione tra professionista e IA.....	156
4.4.1 L'IA comprime i tempi e riduce il costo cognitivo di avvio dell'attività.....	157
4.4.1.1 Elaborazione rapida di grandi volumi informativi.....	157
4.4.1.2 Superamento del costo cognitivo del “foglio bianco”.....	157
4.4.1.3 Accelerazione della ricerca e della sintesi.....	158
4.4.2 La qualità dell'output è prodotta attraverso un processo iterativo di calibrazione.....	158

4.4.2.1 La formulazione dell'input condiziona la qualità del risultato.....	158
4.4.2.2 Verificare, testare e correggere come pratiche ordinarie.....	158
4.4.2.3 Le metafore della complementarità.....	159
Tabella 4.4 – Coproduzione del valore nell'interazione tra professionista e IA.....	159

4.5 Dimensione aggregata 3 – Giudizio umano come infrastruttura interpretativa e di responsabilità.....161

4.5.1 L'interpretazione umana ricostruisce ciò che i dati strutturati non rendono visibile.....	161
4.5.1.1 Riconoscimento del potenziale oltre la corrispondenza formale.....	161
4.5.1.2 Il curriculum come storia professionale e personale.....	161
4.5.1.3 Soft skill e segnali relazionali come informazioni non pienamente codificabili.....	162
4.5.2 La supervisione mantiene il controllo e la responsabilità della decisione.....	162
4.5.2.1 Riesame e correzione degli output.....	162
4.5.2.2 Possibilità di disattendere il ranking.....	162
4.5.2.3 Responsabilità della decisione finale.....	163
Tabella 4.5 – Giudizio umano come infrastruttura interpretativa e di responsabilità.....	163

4.6 Dimensione aggregata 4 – Equità come esito sociotecnico condizionato..... 165

4.6.1 La standardizzazione configura una promessa di coerenza procedurale.....	165
4.6.1.1 Uniformità dei passaggi.....	165
4.6.1.2 Possibile riduzione della variabilità soggettiva.....	166
4.6.1.3 Maggiore chiarezza della comunicazione.....	166

4.6.2 La semplificazione algoritmica può restringere la visibilità dei candidati.....	166
4.6.2.1 Dipendenza dalle parole chiave.....	166
4.6.2.2 Riduzione del bacino di candidati visibili.....	167
4.6.2.3 Penalizzazione di percorsi atipici o internazionali.....	167
4.6.3 Il bias viene trasferito nei dati, nei filtri e nelle istruzioni.....	167
4.6.3.1 Filtri come traduzione delle scelte umane.....	167
4.6.3.2 Prompt potenzialmente discriminatori.....	168
4.6.3.3 Dati non rappresentativi.....	168
4.6.4 Opacità e sensibilità dei dati limitano la fiducia nello strumento.....	168
4.6.4.1 Trasparenza limitata dei modelli.....	168
4.6.4.2 Trattamento di dati sensibili.....	168
4.6.4.3 Incertezza sull'affidabilità delle informazioni prodotte.....	169
Tabella 4.6 – Equità come esito sociotecnico condizionato.....	169

4.7 Dimensione aggregata 5 – Normalizzazione prospettica dell'IA entro confini centrati sulla persona.....172

4.7.1 Dall'uso episodico alla possibile integrazione nell'infrastruttura ordinaria.....	172
4.7.1.1 Crescita attesa dell'adozione.....	172
4.7.1.2 Estensione alle attività ripetitive e informative.....	173
4.7.1.3 Progressiva integrazione nei processi ordinari.....	173
4.7.2 L'espansione futura è ritenuta accettabile se preserva il fattore umano.....	173
4.7.2.1 Permanenza del contatto e del confronto.....	173

4.7.2.2 Limitazione della delega nelle decisioni sulle persone.....	174
4.7.2.3 Attenzione alla dimensione etica.....	174
Tabella 4.7 – Normalizzazione prospettica dell’IA entro confini centrati sulla persona.....	174
4.8 Framework interpretativo dei risultati attualmente analizzati.....	176
Tabella 4.8 – Framework dell’integrazione selettiva, aumentativa e supervisionata dell’IA.....	177
4.9 Sintesi complessiva dei risultati e risposta alle domande di ricerca.....	179
 CAPITOLO 5 – DISCUSSIONE.....	 183
5.1 Discussione dei principali risultati empirici.....	183
5.1.1 La delega algoritmica come processo selettivo e differenziato.....	183
5.1.2 Il valore dell’IA come risultato della collaborazione con il professionista.....	185
5.1.3 Il giudizio umano come meccanismo di contestualizzazione e responsabilità.....	187
5.1.4 L’equità come risultato condizionato della configurazione sociotecnica.....	189
5.1.5 La normalizzazione futura dell’IA e il mantenimento dei confini umani.....	191
5.2 Contributi teorici-interpretativi.....	192
5.2.1 Dall’adozione binaria al gradiente di delega algoritmica.....	192
5.2.2 Dall’automazione alla coproduzione del valore.....	194
5.2.3 Il giudizio umano come infrastruttura di interpretazione e responsabilità.....	195
5.2.4 La DEI come esito della configurazione sociotecnica.....	197

5.2.5 Differenziazione dell'integrazione IA-persona in funzione del contesto di selezione.....	199
5.3 Limiti della ricerca e prospettive per studi futuri.....	201
5.3.1 Limiti legati al contesto organizzativo.....	201
5.3.2 Limiti legati alla numerosità e alla composizione del campione.....	202
5.3.3 Natura auto-riferita dei dati.....	204
5.3.4 Impossibilità di misurare gli effetti discriminatori.....	205
5.3.5 Disegno trasversale.....	206
5.3.6 Possibile sovrapposizione tra IA, automazione e digitalizzazione.....	207
5.3.7 Assenza della prospettiva dei candidati.....	208
5.4 Implicazioni manageriali.....	210
5.4.1 Classificare le attività in funzione del rischio.....	210
5.4.2 Garantire la possibilità di riesame e correzione.....	211
5.4.3 Monitorare le implicazioni per la DEI.....	213
5.4.4 Definire regole per dati, strumenti e responsabilità.....	214
5.4.5 Formare i professionisti HR.....	216
5.4.6 Preservare la qualità dell'esperienza del candidato.....	217
5.4.7 Adottare una logica sperimentale e progressiva.....	219
CONCLUSIONI.....	221
BIBLIOGRAFIA.....	224

ABSTRACT

La crescente diffusione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nei processi di *recruitment* e selezione amplia le possibilità di elaborare grandi quantità di informazioni, di automatizzare alcune attività e di supportare il lavoro dei professionisti HR. Al tempo stesso, il suo utilizzo solleva interrogativi sull'affidabilità degli *output*, sulla trasparenza, sulla diversità, sull'equità e sull'inclusione (DEI). La presente tesi analizza come l'IA venga utilizzata, sperimentata o valutata nelle diverse fasi del processo di selezione di un'organizzazione, come i suoi *output* vengano integrati con il giudizio professionale, quali opportunità e criticità siano percepite rispetto alla DEI e quali condizioni siano considerate necessarie per un impiego responsabile. È stato adottato un disegno qualitativo, esplorativo, basato su cinque interviste semi-strutturate con professionisti HR. I risultati mostrano che l'IA viene impiegata soprattutto nella creazione e revisione delle *job description*, nel *sourcing*, nel *pre-screening* e nel *ranking* preliminare delle candidature, nella preparazione delle domande per il colloquio e nella sintesi della reportistica. I principali benefici percepiti riguardano il risparmio di tempo, la gestione delle informazioni e la disponibilità di una base di lavoro iniziale. Tali benefici dipendono, tuttavia, dalla qualità degli *input*, dalla contestualizzazione, dalla verifica e dalla correzione degli *output*. Le implicazioni per la DEI risultano ambivalenti: la standardizzazione può favorire la coerenza procedurale, ma criteri rigidi, parole chiave, dati non rappresentativi e istruzioni inadeguate possono restringere la visibilità di profili atipici e riprodurre distorsioni. Nel complesso, emerge una configurazione di integrazione selettiva, aumentativa e supervisionata, in cui l'IA sostiene il lavoro professionale senza sostituire il giudizio e la responsabilità umana.

Parole chiave: Intelligenza Artificiale; *recruitment* e selezione; professionisti HR; giudizio umano; diversità, equità e inclusione; supervisione umana; analisi tematica.

ABSTRACT

The growing diffusion of Artificial Intelligence (AI) in recruitment and selection processes expands organisations' capacity to process large volumes of information, automate certain activities, and support HR professionals' work. At the same time, its use raises questions about output reliability, transparency, and diversity, equity, and inclusion (DEI). This thesis examines how AI is used, piloted, or evaluated across the stages of an organisation's selection process; how its outputs are integrated with professional judgement; the opportunities and concerns perceived in relation to DEI; and the conditions considered necessary for its responsible use. The study adopted an exploratory qualitative design based on five semi-structured interviews with HR professionals. The findings show that AI is mainly used to draft and revise job descriptions, support candidate sourcing, conduct preliminary screening and rank applications, prepare interview questions, and summarise assessment reports. The main perceived benefits are time savings, improved information management, and a starting point for professional work. However, these benefits depend on input quality, contextualisation, professional verification, and correcting outputs. The implications for DEI are perceived as ambivalent: standardisation may promote procedural consistency, but rigid criteria, keyword-based filters, unrepresentative data, and inappropriate instructions may reduce the visibility of atypical profiles and reproduce existing biases. Overall, the findings point to a selective, augmentative, and human-supervised configuration of AI integration, in which AI supports professional work without replacing human judgement and accountability.

Keywords: *Artificial Intelligence; recruitment and selection; HR professionals; human judgement; diversity, equity, and inclusion; human oversight; thematic analysis.*

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, la crescente diffusione delle tecnologie digitali e dei sistemi di Intelligenza Artificiale (IA) ha modificato le modalità con cui le organizzazioni raccolgono informazioni, organizzano i processi e prendono decisioni. Questa trasformazione interessa, in misura crescente, anche la gestione delle risorse umane, coinvolgendo attività che spaziano dall'amministrazione del personale alla formazione, dalla valutazione delle prestazioni al *recruitment* e alla selezione.

Il *recruitment* è una funzione rilevante per le organizzazioni, poiché contribuisce a individuare e attrarre persone con competenze potenzialmente in linea con le esigenze aziendali. La selezione rappresenta invece la fase in cui le candidature vengono analizzate e confrontate, secondo criteri e strumenti finalizzati a sostenere la decisione di assunzione. Le scelte compiute in queste fasi possono incidere non soltanto sulla copertura di una posizione vacante, ma anche sulla composizione della forza lavoro, sulla disponibilità futura di competenze, sull'esperienza dei candidati e sulla reputazione dell'organizzazione come datore di lavoro.

La progressiva digitalizzazione di tali processi ha introdotto piattaforme di ricerca professionale, *Applicant Tracking System*, strumenti per la gestione delle candidature, colloqui a distanza e procedure automatizzate. È tuttavia necessario distinguere la digitalizzazione e l'automazione dall'impiego dell'intelligenza artificiale. La semplice archiviazione digitale dei curricula, l'invio automatico di comunicazioni o l'applicazione di filtri deterministici non costituiscono necessariamente applicazioni di IA. I sistemi di intelligenza artificiale possono invece, a seconda della loro configurazione, analizzare e classificare informazioni,

generare testi, produrre *ranking*, formulare raccomandazioni o supportare specifiche attività decisionali.

Nel *recruitment* e nella selezione, tali funzionalità possono essere utilizzate in diverse fasi. L'IA può contribuire alla redazione e alla revisione delle *job description*, alla ricerca di potenziali candidati, all'analisi dei curricula, al *pre-screening* e al *ranking* delle candidature, alla preparazione delle domande per il colloquio, alla sintesi delle informazioni raccolte e alla predisposizione della reportistica. *Chatbot* e assistenti virtuali possono inoltre supportare alcune interazioni informative e amministrative, fornendo indicazioni sulle posizioni disponibili, guidando la compilazione delle candidature o facilitando la pianificazione dei colloqui.

Le opportunità associate a tali strumenti riguardano soprattutto la possibilità di elaborare grandi quantità di informazioni, ridurre il tempo dedicato ad alcune attività ripetitive, rendere più strutturati determinati passaggi e offrire ai professionisti una base iniziale su cui sviluppare il proprio lavoro. La tecnologia può quindi sostenere il *recruiter* nella gestione dei volumi di informazione e nella preparazione di materiali e di valutazioni preliminari.

La disponibilità di uno strumento non coincide, tuttavia, con la sua effettiva integrazione nelle pratiche organizzative e non garantisce automaticamente una qualità decisionale superiore. L'introduzione dell'IA comporta infatti nuove attività di configurazione, verifica, correzione e monitoraggio. La qualità dell'*output* dipende dai dati disponibili, dai criteri incorporati nel sistema, dalle istruzioni fornite, dalla pertinenza delle variabili considerate e dalle modalità di interpretazione e di utilizzo del risultato. Un sistema può applicare in modo uniforme criteri inadatti oppure produrre una graduatoria formalmente coerente che non rappresenta appieno la complessità dei percorsi professionali.

Per tale ragione, l'IA applicata al *recruitment* deve essere considerata una componente di un sistema sociotecnico, in cui tecnologia, dati, procedure, competenze professionali e scelte organizzative interagiscono nella produzione degli esiti. Gli eventuali errori o effetti discriminatori non dipendono esclusivamente dall'algoritmo, ma possono essere introdotti nella definizione degli obiettivi, nella selezione dei dati, nella costruzione delle categorie, nell'individuazione delle soglie e nel modo in cui i professionisti utilizzano le raccomandazioni ricevute.

Un tema particolarmente rilevante è il rapporto tra l'IA e la diversità, l'equità e l'inclusione (DEI). La standardizzazione di alcuni passaggi può ridurre alcune forme di variabilità soggettiva e favorire una maggiore coerenza procedurale. Ciò non significa, tuttavia, che un processo standardizzato sia necessariamente equo. Dati storici non rappresentativi, criteri eccessivamente rigidi, parole chiave, variabili *proxy* o istruzioni formulate in modo inadeguato possono ridurre la visibilità di candidati con percorsi professionali non lineari, esperienze internazionali o profili diversi rispetto a quelli tradizionalmente selezionati.

L'equità non costituisce quindi una proprietà automaticamente incorporata nella tecnologia, bensì un possibile esito delle modalità con cui il sistema viene progettato, utilizzato e supervisionato. Deve inoltre essere distinta dalla percezione di equità: un processo può rispettare determinati indicatori tecnici e risultare comunque poco comprensibile o impersonale agli occhi dei candidati; al contrario, uno strumento percepito come moderno e oggettivo può produrre effetti differenziati che non vengono immediatamente riconosciuti. Trasparenza, accessibilità, possibilità di richiedere chiarimenti e presenza di un'effettiva supervisione umana assumono pertanto un ruolo centrale anche nella costruzione della fiducia. La supervisione umana non dovrebbe limitarsi alla mera presenza formale di un professionista nella fase conclusiva. Per essere effettiva, richiede che il *recruiter* comprenda la finalità e i limiti dello strumento, disponga di

informazioni ulteriori rispetto a quelle considerate dal sistema e abbia il tempo, le competenze e l'autorità necessari per verificare, modificare o disattendere l'*output*. Anche quando la decisione finale è formalmente assunta da una persona, un *ranking* o una raccomandazione può influenzarne il giudizio attraverso fenomeni di ancoraggio e di affidamento eccessivo all'automazione.

Il contributo umano assume particolare rilevanza quando occorre ricostruire il significato complessivo di un percorso professionale, riconoscere un potenziale non immediatamente visibile nei dati strutturati, interpretare competenze trasversali e segnali relazionali, gestire le eccezioni o assumere la responsabilità delle conseguenze della decisione. Ciò non significa contrapporre un giudizio umano, necessariamente corretto, a una tecnologia, necessariamente problematica. Anche le valutazioni dei *recruiter* possono essere influenzate da *bias*, da impressioni iniziali e da criteri poco espliciti. Il problema consiste piuttosto nel comprendere come combinare procedure strutturate, capacità algoritmiche e giudizio professionale, distribuendo in modo consapevole compiti, controlli e responsabilità.

Nonostante l'ampia attenzione dedicata ai benefici e ai rischi dell'IA nel *recruitment*, le modalità concrete con cui i professionisti HR scelgono, utilizzano, sperimentano e supervisionano tali strumenti risultano ancora meno documentate. Gran parte della letteratura si concentra sulle caratteristiche tecniche delle applicazioni, sugli aspetti normativi o sulle reazioni dei candidati. Rimangono invece da approfondire i confini che i professionisti attribuiscono alla delega algoritmica, le pratiche con cui verificano e modificano gli *output* e il modo in cui interpretano le implicazioni per la diversità, l'equità e l'inclusione.

La letteratura descrive inoltre numerose applicazioni dell'IA, ma non sempre distingue chiaramente tra strumenti stabilmente integrati nei processi, sperimentazioni circoscritte, utilizzi informali e possibilità

ancora soltanto immaginate. Appare quindi necessario spostare l'attenzione dalla semplice presenza o assenza della tecnologia al modo in cui essa viene concretamente incorporata nelle attività. La questione centrale non è stabilire, in termini generali, se l'IA possa sostituire il *recruiter*, ma comprendere quali attività siano considerate delegabili, con quale livello di autonomia, in quali contesti e con quali forme di supervisione.

Alla luce di tali considerazioni, la presente tesi si propone di analizzare in che modo l'intelligenza artificiale sia utilizzata, sperimentata o valutata nei processi di selezione dell'organizzazione oggetto di studio. L'attenzione è rivolta alle fasi e alle finalità d'uso, all'integrazione tra *output* tecnologici e giudizio professionale, alle opportunità e alle criticità percepite in relazione alla DEI e alle condizioni organizzative, professionali e di *governance* ritenute necessarie per un impiego responsabile.

La ricerca è orientata dalla seguente domanda generale:

Come viene utilizzata, sperimentata o valutata l'intelligenza artificiale nei processi di selezione dell'organizzazione oggetto di studio e quali implicazioni i professionisti HR percepiscono in termini di diversità, equità e inclusione?

La domanda generale è articolata nei seguenti sottodomini:

RQ1. In quali fasi del processo di selezione i professionisti intervistati riferiscono di utilizzare, sperimentare o valutare l'IA nell'organizzazione oggetto di studio e con quali finalità?

RQ2. Come vengono integrati, o come dovrebbero essere integrati secondo i professionisti HR, gli *output* dell'IA e il giudizio umano nelle diverse fasi del processo di selezione?

RQ3. Quali opportunità e quali criticità percepiscono i professionisti HR riguardo alle implicazioni dell'IA sulla diversità, l'equità e l'inclusione nei processi di selezione?

RQ4. Quali condizioni organizzative, professionali e di *governance* ritengono necessarie i professionisti HR per un uso responsabile dell'IA nei processi di selezione?

Per rispondere a tali domande è stato adottato un disegno qualitativo, esplorativo e trasversale. Sono state condotte cinque interviste individuali semi-strutturate con professionisti HR. Le interviste sono state analizzate mediante un'analisi tematica a orientamento riflessivo, integrando componenti deduttive e induttive. Le domande di ricerca e il quadro teorico hanno orientato una prima lettura del materiale, mentre l'apertura ai contenuti emergenti ha permesso di individuare temi non del tutto anticipati dalla letteratura. Nell'analisi è stata mantenuta una distinzione tra utilizzo effettivo, sperimentazione o valutazione, applicazione potenziale e mancata adozione, nonché tra esperienza diretta, conoscenza indiretta, informazione organizzativa e previsione.

I risultati mostrano che l'utilizzo dell'IA non è uniforme lungo l'intero processo di selezione. La disponibilità alla delega aumenta quando l'*output* è preliminare, modificabile, verificabile e reversibile, come nella preparazione di una bozza, nella sintesi di informazioni o nella formulazione di suggerimenti. Diminuisce invece quando l'attività può incidere direttamente sull'esclusione, sulla valutazione complessiva o sulla selezione finale di una persona. Emerge inoltre una maggiore apertura nelle selezioni *junior* o caratterizzate da elevati volumi di candidature, e una maggiore cautela nelle ricerche manageriali ed *executive*.

Il valore attribuito allo strumento non è automatico, ma è generato attraverso un'interazione iterativa tra persona e tecnologia. L'IA può ridurre il costo cognitivo dell'avvio di un'attività e accelerare la ricerca, l'organizzazione e la sintesi delle informazioni; tuttavia, il professionista deve formulare la richiesta, fornire il contesto, verificare il risultato e stabilire come utilizzarlo. Il giudizio umano emerge quindi non soltanto

come controllo finale, ma anche come infrastruttura interpretativa e di responsabilità attraverso cui gli *output* vengono contestualizzati, corretti ed eventualmente disattesi.

Anche le implicazioni per la DEI risultano ambivalenti. La standardizzazione è associata a una possibile maggiore coerenza, ma può trasformarsi in rigidità e ridurre la visibilità di percorsi atipici o internazionali. I partecipanti riconoscono inoltre che i *bias* possono essere incorporati nei dati, nei filtri e nelle istruzioni fornite agli strumenti. Le interviste non consentono tuttavia di stabilire se le tecnologie considerate riducano o amplifichino concretamente le disparità, poiché lo studio ricostruisce pratiche e percezioni e non verifica tecnicamente né i sistemi né i loro esiti.

Nel complesso, emerge una configurazione di integrazione selettiva, aumentativa e supervisionata dell'IA. Essa è selettiva perché la tecnologia non viene utilizzata indistintamente in tutte le fasi; aumentativa perché viene impiegata prevalentemente per sostenere e velocizzare il lavoro professionale; supervisionata perché gli *output* devono rimanere verificabili, modificabili e sottoposti alla responsabilità umana. Tale configurazione non costituisce un modello empiricamente validato, bensì una sintesi interpretativa delle prospettive espresse dai partecipanti.

La tesi è articolata in cinque capitoli. Il primo capitolo ricostruisce il *recruitment* come funzione organizzativa, distingue *recruitment* e *selection* e presenta le principali fasi del processo, dalla *job analysis* all'*onboarding*, soffermandosi sugli strumenti di valutazione e sui limiti dei processi manuali e non strutturati.

Il secondo capitolo approfondisce le principali tecnologie di IA rilevanti per la funzione HR e le relative applicazioni nel *recruitment*. Vengono esaminati lo *screening* automatizzato dei curricula, i sistemi di *ranking*, i *chatbot*, i benefici, i rischi e le barriere all'adozione. Il capitolo considera inoltre le implicazioni della trasformazione del ruolo HR, della diversità,

dell'equità e dell'inclusione, e delle percezioni di correttezza, trasparenza e fiducia, giungendo infine all'individuazione dei *gap* e alla formulazione delle domande di ricerca.

Il terzo capitolo presenta la metodologia, descrivendo il disegno qualitativo, il contesto organizzativo, la strategia di campionamento, i partecipanti, la costruzione della traccia, la procedura di raccolta dei dati, la trascrizione, la pseudonimizzazione e il percorso seguito nell'analisi tematica.

Il quarto capitolo espone i risultati, organizzandoli in cinque dimensioni aggregate: i confini organizzativi della delega algoritmica; la coproduzione del valore nell'interazione tra professionista e IA; il giudizio umano come infrastruttura interpretativa e di responsabilità; l'equità come esito sociotecnico condizionato; e la normalizzazione prospettica dell'IA entro confini centrati sulla persona.

Il quinto capitolo discute i risultati alla luce della letteratura, chiarisce il contributo teorico e interpretativo dello studio, sviluppa le implicazioni per la pratica organizzativa e presenta i principali limiti e le prospettive di ricerca futura. Le conclusioni riprendono infine il significato complessivo del lavoro, evidenziando come il futuro della selezione non sembri risiedere nella contrapposizione tra tecnologia e giudizio umano, bensì nella definizione di forme di collaborazione in cui efficienza, responsabilità, trasparenza e tutela della specificità della persona possano essere considerate congiuntamente.

CAPITOLO 1

STATO DELL'ARTE

Il presente capitolo ricostruisce il processo di *recruitment* e selezione, chiarendone le finalità, le fasi, gli strumenti e le principali criticità. Dopo aver distinto il *recruitment* dalla *selection* e averne esaminato l'evoluzione in relazione alla digitalizzazione, all'automazione e all'intelligenza artificiale, vengono approfonditi la *job analysis*, la definizione del profilo, il *sourcing*, lo *screening*, gli strumenti di valutazione e l'*onboarding*. Il capitolo si conclude con l'analisi dei limiti dei processi manuali e non strutturati, introducendo le applicazioni dell'IA esaminate nel capitolo successivo.

1.1 Il recruitment come funzione strategica nelle organizzazioni

1.1.1 Definizione di recruitment e finalità principali

Il concetto di *recruitment*, o reclutamento, nell'ambito delle organizzazioni contemporanee ha subito una profonda trasformazione, passando da una visione puramente amministrativa a una funzione strategica fondamentale per il successo aziendale (Ruiz et al., 2024).

Il *recruitment* è un processo metodico e strutturato finalizzato a identificare, attrarre e selezionare persone potenzialmente interessate e in possesso dei requisiti richiesti per una posizione vacante all'interno di un'organizzazione. L'obiettivo primario di tale funzione strategica consiste nel costruire un bacino sufficientemente ampio e diversificato di candidature da sottoporre alle fasi successive di valutazione. L'individuazione della persona da assumere appartiene invece alla fase di selezione (Orlitzky, 2009).

In sede di valutazione, è fondamentale distinguere tra il *person-job fit*, che si focalizza sulla corrispondenza tra le competenze, le conoscenze e le abilità del candidato e le mansioni specifiche previste dal ruolo, e il *person-organization fit* (o *cultural fit*), che analizza l'allineamento tra i valori, gli obiettivi e le aspettative dell'individuo e le caratteristiche e la cultura dell'organizzazione (Kristof-Brown, 2000; Kristof-Brown et al., 2005). Tale compatibilità non deve essere interpretata come una semplice somiglianza con le persone già presenti, poiché una concezione troppo rigida del *cultural fit* può favorire l'omogeneità e penalizzare candidati portatori di esperienze e prospettive differenti.

Tale approccio integrato può favorire non solo la produttività e l'efficacia dell'inserimento, ma anche la permanenza nel lungo periodo, contribuendo a ridurre il rischio di *turnover*.

Non si tratta, dunque, di una semplice formalità procedurale, ma di un vero e proprio processo di gestione delle risorse umane che deve essere pianificato con estrema cura, poiché le scelte compiute in questa fase possono contribuire a influenzare la *performance* organizzativa, le dinamiche interne e la reputazione del datore di lavoro.

Le finalità principali del *recruitment* sono molteplici e interconnesse, mirando non solo al soddisfacimento di un fabbisogno immediato di personale, ma anche alla creazione di un vantaggio competitivo duraturo. In primo luogo, l'obiettivo principale è individuare e attrarre candidati in possesso delle competenze e delle caratteristiche rilevanti per la posizione, in grado di operare con le competenze tecniche richieste e di inserirsi efficacemente nel contesto organizzativo. Un *recruitment* di successo agisce come un investimento a lungo termine: trovare persone che condividono alcuni valori e obiettivi dell'organizzazione può facilitarne l'integrazione, mentre candidati capaci di apportare competenze, esperienze e prospettive nuove possono migliorare la collaborazione tra colleghi e ampliare il patrimonio di conoscenze dell'organizzazione.

Una seconda finalità cruciale riguarda l'ottimizzazione delle risorse e la continuità operativa. Un processo di assunzione ben strutturato consente di coprire le posizioni aperte con tempistiche coerenti con le esigenze organizzative, contribuendo a evitare che i dipendenti attuali vengano sovraccaricati e che la produttività subisca rallentamenti. Allo stesso tempo, un'efficace pianificazione del *recruitment* aiuta a ridurre i costi associati al *turnover* e a minimizzare lo spreco di energie nelle selezioni infruttuose, rendendo più efficiente l'attività della funzione HR (*Human Resources*).

Il *recruitment* riveste inoltre una funzione fondamentale per la reputazione aziendale e per la comunicazione esterna (Cable & Turban, 2003). Ogni fase del processo, dal primo contatto al colloquio finale, rappresenta un'occasione per promuovere l'immagine dell'azienda come contesto di lavoro attrattivo. Offrire un'esperienza positiva e trasparente ai candidati, anche a coloro che non verranno selezionati, contribuisce a migliorare la reputazione del *brand* e ad attrarre candidature potenzialmente qualificate in un mercato del lavoro sempre più competitivo.

Un'altra finalità di rilievo è la promozione della diversità, dell'equità e dell'inclusione (DEI). L'adozione di criteri di selezione strutturati e standardizzati può ridurre la discrezionalità e rendere più comparabili gli esiti, ma non garantisce automaticamente l'equità (Wolgast et al., 2017). I criteri devono essere pertinenti alla posizione, validati e applicati in modo coerente, tenendo conto che gli strumenti digitali e algoritmici possono riprodurre distorsioni presenti nei dati o nelle decisioni precedenti.

Diversità, inclusione ed equità richiedono inoltre attenzione all'accessibilità del processo, alle pari opportunità e alle possibili discriminazioni dirette o indirette. Barriere digitali o linguistiche possono limitare la partecipazione e influire sulla valutazione dei candidati; per questo, i criteri e gli strumenti devono essere monitorati nel tempo per valutarne gli effetti sui diversi gruppi.

Questo approccio non ha solo un valore etico, ma anche strategico: attingere a un bacino di competenze diversificato può apportare nuove idee e prospettive che aiutano l'azienda ad adattarsi ai cambiamenti del mercato e a restare innovativa. Gli effetti positivi della diversità non sono però automatici e dipendono anche dalla presenza di pratiche inclusive e dalla capacità dell'organizzazione di valorizzare concretamente i contributi diversi (Nishii, 2013).

Infine, le finalità del *recruitment* si estendono anche alla valorizzazione del talento interno, che rappresenta una fonte di copertura delle posizioni. Attraverso il *recruitment* interno, l'azienda mira a offrire percorsi di crescita ai propri collaboratori, con possibili effetti positivi sulla motivazione e sulla permanenza nell'organizzazione. Questa strategia consente di sfruttare competenze già conosciute e consolidate, riducendo potenzialmente costi e tempi di inserimento rispetto a una ricerca esterna (DeVaro, 2016).

In conclusione, il *recruitment* rappresenta una funzione strategica che può contribuire alla produttività e alla crescita, favorendo l'attrazione di profili in linea con le esigenze organizzative. È però necessario distinguerlo concettualmente dalla selezione: mentre il *recruitment* comprende tutte le attività di ricerca e attrazione volte a generare un bacino di potenziali candidati, la selezione ne costituisce la fase specifica dedicata alla valutazione comparativa delle candidature e alla decisione finale.

1.1.2 Differenza tra recruitment e selection

Nel panorama della gestione delle risorse umane, i termini "*recruitment*" e "selezione" (*selection*) sono spesso usati in modo intercambiabile in linguaggio colloquiale. Tuttavia, quando ci si sposta in un ambito professionale e strategico, emerge con chiarezza che queste due attività, pur essendo strettamente collegate e generalmente coordinate dalla funzione HR, rappresentano fasi distinte che si svolgono in momenti e con

modalità differenti (Orlitzky, 2009). Comprendere questa distinzione è cruciale sia per i professionisti che aspirano a gestire i talenti, sia per i candidati che vivono il processo dall'esterno.

Il *recruitment* può essere definito come la fase iniziale del processo di ricerca del personale, finalizzata a costruire un bacino sufficientemente ampio, qualificato e diversificato di candidati potenzialmente idonei. Il suo obiettivo primario è identificare e attrarre candidati qualificati, in linea con i requisiti della posizione e adatti a essa, stimolandoli a presentare la propria candidatura. In questa fase, l'azienda comunica all'esterno (o all'interno) la propria necessità di nuove risorse, pubblicizzando l'offerta attraverso vari canali, come i *social network*, i siti web aziendali o le piattaforme specializzate (Breaugh, 2013).

Il *recruitment* è considerato un processo volto a creare un ampio bacino di talenti, incoraggiando le persone potenzialmente interessate a candidarsi. Le attività tipiche includono l'analisi dei requisiti del lavoro, la pubblicazione degli annunci e la gestione delle prime risposte.

La selezione, al contrario, è la fase successiva che consente di individuare, tra i candidati presi in considerazione, la persona più coerente con i requisiti della posizione, sulla base di criteri definiti e pertinenti. È un processo mirato a restringere il campo, passando da un numero elevato di candidati a un numero più ristretto di finalisti, fino all'individuazione del candidato ritenuto maggiormente idoneo in base ai criteri stabiliti.

La selezione ha quindi la funzione di raccogliere e confrontare evidenze pertinenti, individuando i candidati più coerenti con i criteri definiti, anziché limitarsi a eliminare o respingere i profili ritenuti non idonei. Si tratta di un'attività complessa e meticolosa che può richiedere molto più tempo e risorse economiche. Il datore di lavoro deve analizzare le informazioni rilevanti relative al candidato attraverso strumenti specifici, come lo *screening* accurato dei curricula, test di abilità cognitiva,

attitudinali o di personalità scientificamente validati, *assessment*, prove di lavoro, colloqui individuali o di gruppo e il controllo dei riferimenti.

Il processo di selezione è generalmente più selettivo e strutturato (Campion et al., 1988), poiché mira a verificare che il profilo scelto non solo disponga delle competenze tecniche necessarie, ma sia anche compatibile con la cultura e il contesto dell'organizzazione. Dopo questa fase, che si conclude con la decisione finale, seguiranno la fase di *job offer*, quella di negoziazione e, infine, quella di assunzione. Quest'ultima potrà concludersi con la sottoscrizione di un contratto di lavoro, legalmente vincolante sia per il datore di lavoro sia per il nuovo dipendente.

1.1.3 Evoluzione del recruitment tra digitalizzazione, automazione e intelligenza artificiale

L'evoluzione del *recruitment* ha determinato cambiamenti rilevanti nelle modalità con cui le organizzazioni ricercano, comunicano con i candidati e li valutano (Fernandes & Gonçalves, 2022). Si è passati da un approccio tradizionale, spesso considerato una funzione puramente operativa e isolata, a un modello digitalizzato e strategico, in cui le risorse umane svolgono un ruolo fondamentale nella costruzione di *team* innovativi e orientati al futuro (Bondarouk & Brewster, 2016; Ruiz et al., 2024). Questa evoluzione non riguarda solo l'adozione di nuovi strumenti, ma un vero e proprio cambio di paradigma nel modo in cui le aziende interagiscono con il mercato del talento.

Nel modello tradizionale, il *recruitment* era spesso un processo lineare e reattivo: l'azienda pubblicava un annuncio su bacheche fisiche o sui quotidiani e attendeva passivamente l'invio dei curricula cartacei. Oggi, la digitalizzazione ha ribaltato questa logica, trasformando la ricerca di personale in un'attività continua e proattiva. Il *recruitment* moderno mira a digitalizzare e modernizzare i processi di assunzione.

L'utilizzo di strumenti digitali e piattaforme *online* consente di raggiungere un numero maggiore di potenziali candidati e di automatizzare alcune attività ripetitive, come l'archiviazione e la prima organizzazione delle candidature. Il tempo liberato dall'automazione può consentire ai *recruiter* di concentrarsi sul contatto umano e sulla valutazione qualitativa dei candidati, che resta un elemento fondamentale per comprendere le motivazioni, le esperienze e le caratteristiche personali di chi si ha di fronte (Jarrahi, 2018; Roumbanis, 2025). Il *digital recruiting* non significa semplicemente spostare *online* la ricerca di candidati, ma implica la digitalizzazione dell'intero ciclo di selezione, rendendo i processi maggiormente tracciabili, coordinati e flessibili.

Uno dei pilastri di questa evoluzione è l'ascesa delle piattaforme social e professionali, come i *social network*, i *job board* e le piattaforme di *employer review*. Questi canali non sono più semplici bacheche di annunci, ma strumenti con cui le organizzazioni possono comunicare con i potenziali candidati, raccogliere informazioni e condurre attività di ricerca (Cober et al., 2004; Carpentier et al., 2019). Grazie a filtri avanzati e, in alcuni casi, a sistemi algoritmici, le aziende possono oggi identificare i profili potenzialmente coerenti con i requisiti della posizione a partire dalle informazioni disponibili. Questo approccio consente di superare i limiti geografici e territoriali, offrendo alle imprese un bacino di talenti potenzialmente globale.

Alcune aziende utilizzano i dati raccolti per offrire comunicazioni e contenuti maggiormente personalizzati, migliorando la comunicazione e riducendo gli attriti nel processo. In questo contesto, l'*employer branding* diventa una leva strategica: non basta più cercare il talento, bisogna rendersi attrattivi comunicando i propri valori e la propria identità sui *social media*.

La transizione del *recruitment* verso la dimensione digitale rappresenta un cambiamento profondo e strutturale per le organizzazioni, che può

contribuire a rendere la funzione HR maggiormente strategica. Tuttavia, questo passaggio non è privo di complesse criticità operative ed etiche che richiedono un approccio analitico e responsabile.

La prima e più stringente criticità riguarda la tutela della *privacy* e la gestione dei candidati. In un panorama normativo europeo dominato dal GDPR, raccogliere, conservare e analizzare grandi volumi di informazioni personali e, quando presenti, appartenenti a categorie particolari tramite la rete impone alle aziende di adottare politiche trasparenti e adeguate misure di sicurezza.

A questa sfida si affianca la rapidità dell'adattamento tecnologico. Le tecnologie evolvono rapidamente, richiedendo non soltanto costosi investimenti in nuovi *software*, ma soprattutto una formazione continua del personale. I *recruiter* devono essere costantemente aggiornati per utilizzare questi strumenti in modo consapevole, bilanciando le competenze digitali con lo sviluppo di qualità umane e professionali come l'empatia, la flessibilità e il pensiero critico.

Inoltre, l'esposizione sulla rete solleva questioni cruciali di correttezza e trasparenza (Hoek et al., 2016). Poiché nel mondo *online* quasi nulla scompare, le modalità di selezione e gli strumenti impiegati devono essere improntati alla chiarezza e alla tutela delle persone coinvolte. Un approccio opaco rischia infatti di generare un "effetto boomerang", danneggiando gravemente l'appetibilità e l'*employer branding* dell'azienda sul mercato. In un contesto competitivo, come la cosiddetta guerra dei talenti, preservare una solida reputazione digitale e offrire un ambiente inclusivo e stimolante può contribuire ad attrarre e trattenere profili qualificati.

Infine, è necessario ricordare che, sebbene la tecnologia rappresenti un alleato rilevante per gestire la complessità e velocizzare i processi, non elimina la necessità del giudizio professionale. La visione strategica e la responsabilità finale devono rimanere saldamente nelle mani dei

professionisti HR, che devono interpretare le informazioni, valutare le eccezioni, interagire con i candidati e assumersi la responsabilità delle decisioni.

Per comprendere appieno la portata di questa evoluzione, è fondamentale delineare i confini concettuali delle tecnologie impiegate. La digitalizzazione rappresenta la cornice strategica e il contesto più ampio di questo cambiamento, poiché consiste nell'impiego delle tecnologie digitali per modificare i processi e i flussi informativi che in precedenza venivano gestiti tramite strumenti cartacei o non interconnessi (Gradillas & Thomas, 2025). All'interno di questo ecosistema digitale si colloca l'automazione, che si riferisce all'esecuzione meccanica e standardizzata di specifiche attività ripetitive del flusso di lavoro, come l'invio di notifiche e la programmazione automatica dei colloqui, con l'obiettivo di ottimizzare i tempi e ridurre i costi. Infine, l'intelligenza artificiale costituisce una famiglia specifica di tecnologie che, a seconda della loro configurazione, possono analizzare e classificare le informazioni, generare contenuti, formulare previsioni o produrre raccomandazioni sulla base dei dati disponibili. Può essere utilizzata, ad esempio, per classificare curricula, generare comunicazioni o produrre raccomandazioni relative a profili potenzialmente coerenti con la posizione. Digitalizzazione, automazione e IA possono quindi integrarsi, ma non rappresentano necessariamente stadi successivi di una traiettoria lineare: un processo digitale o automatizzato non implica necessariamente l'uso dell'IA.

1.2 Il processo di recruitment e selection: fasi, strumenti e criticità

1.2.1 Job analysis: definizione, obiettivi e ruolo nel processo di selezione

La *job analysis* costituisce una fase preliminare rilevante per la progettazione dei processi di *recruitment* e di selezione, poiché consente di raccogliere informazioni sistematiche sul ruolo e sui requisiti necessari per svolgerlo (Dierdorff & Wilson, 2003). È un processo sistematico, metodico e strutturato, volto a raccogliere, documentare e analizzare informazioni dettagliate relative a una specifica posizione. In termini semplici, essa costituisce la fase preliminare e indispensabile di ogni percorso di ricerca, durante la quale l'azienda si ferma a riflettere con precisione su ciò che comporta realmente un determinato ruolo e su quali caratteristiche debba avere chi è chiamato a ricoprirlo.

Gli obiettivi principali della *job analysis* superano di gran lunga il perimetro della semplice assunzione. Certamente, uno scopo primario è favorire chiarezza e trasparenza sui compiti, evitando zone d'ombra che potrebbero generare inefficienze o conflitti interni. Tuttavia, essa mira anche a favorire un allineamento strategico tra i singoli ruoli e gli obiettivi generali dell'azienda, facilitando il contributo delle persone agli obiettivi comuni (Singh, 2008).

Inoltre, la *job analysis* costituisce la base per la valutazione delle prestazioni, poiché consente di definire standard e indicatori chiave (KPI) con cui misurare il rendimento dei dipendenti. È inoltre uno strumento prezioso per lo sviluppo professionale: quando i requisiti di un ruolo sono chiari, i lavoratori possono pianificare meglio il proprio percorso di carriera e l'azienda può progettare piani di formazione mirati per colmare eventuali lacune nelle competenze.

Il ruolo della *job analysis* nel processo di selezione è determinante e funge da bussola che orienta le fasi successive (U.S. Office of Personnel

Management [OPM], n.d.). Senza un'analisi accurata a monte, il rischio di condurre processi inefficaci o di assumere profili non idonei aumenta.

In concreto, la *job analysis* produce due *output* fondamentali che guidano i *recruiter*: la *job description*, focalizzata su ciò che si fa nel lavoro (titolo, responsabilità, contesto), e la *person specification*, che invece si concentra su conoscenze, competenze, capacità ed eventuali requisiti professionali pertinenti alla posizione, come istruzione, esperienza e competenze trasversali.

Grazie a queste informazioni, l'azienda è in grado di redigere annunci di lavoro precisi che riducono le incomprensioni con i candidati e aumentano le probabilità di attrarre profili idonei alle esigenze aziendali (Walker & Hinojosa, 2013; Baum & Kabst, 2014). Durante la fase dei colloqui, la *job analysis* consente ai selezionatori di porre domande pertinenti e di valutare in modo mirato e comparabile le competenze dei candidati.

Questo approccio può contribuire a ottimizzare tempi e costi della selezione, ma migliora sensibilmente la qualità delle assunzioni, poiché riduce la possibilità di creare aspettative irrealistiche sia per il datore di lavoro sia per il futuro dipendente. Infine, una *job analysis* ben fatta facilita anche *l'onboarding*, aiutando il nuovo assunto a integrarsi e a comprendere più rapidamente ciò che l'organizzazione si aspetta dal ruolo.

1.2.2 Job description e person specification

Nel panorama della gestione delle risorse umane, la chiarezza organizzativa non è solo un obiettivo operativo, ma un vero e proprio *asset* strategico. Due documenti fondamentali che consentono di raggiungere questa chiarezza sono la *job description* e la *person specification* (o specifica del profilo ideale). Sebbene spesso vengano confusi o utilizzati come sinonimi, essi rappresentano due facce della stessa medaglia: la *job description* descrive il ruolo, mentre la *person specification* definisce i requisiti pertinenti (Horsburgh et al., 2014).

Entrambi i documenti derivano da un processo preliminare, noto come *job analysis*, ossia una raccolta sistematica di informazioni che consente di comprendere a fondo le mansioni e i requisiti di una posizione. Insieme, questi strumenti guidano l'intero ciclo di vita del dipendente, dalla fase di attrazione dei talenti fino alla valutazione periodica delle prestazioni.

La *job description* è generalmente un documento organizzativo interno da cui si ricava l'annuncio esterno. La sua funzione primaria è fornire una visione chiara delle attività previste dal ruolo, riducendo i fraintendimenti e supportando una gestione strutturata del personale.

Una *job description* efficace non si limita a un elenco di compiti, ma deve essere costruita secondo una struttura logica e trasparente. Tra gli elementi essenziali figurano (Pratchett et al., 2018):

- Il *job title*: un titolo semplice, riconoscibile e standardizzato che identifichi immediatamente la posizione all'interno dell'organizzazione;
- Responsabilità e mansioni: la descrizione precisa delle attività quotidiane e del contributo atteso, come la gestione di *budget* o il coordinamento di progetti;
- Riporto gerarchico: il chiarimento della posizione del ruolo nell'organigramma, indicando a chi la risorsa dovrà rispondere e con quali team collaborerà;
- Inquadramento contrattuale e benefit: informazioni relative al contratto, all'orario di lavoro, al trattamento retributivo e ai *benefit*, quando pertinenti e comunicabili nella fase considerata, elementi fondamentali per garantire trasparenza e creare aspettative realistiche.

Oltre ad essere uno strumento di *recruitment*, la *job description* funge da bussola per la valutazione delle *performance*. Essa consente ai *manager* di confrontare i risultati effettivamente raggiunti con le attività

originariamente previste, facilitando l'individuazione di aree di miglioramento o la pianificazione di percorsi di formazione mirati.

Se la *job description* descrive il lavoro, la *person specification* traduce la *job analysis* in criteri di valutazione pertinenti, osservabili e giustificabili. Elenca, infatti, le competenze, le esperienze, le qualifiche e le qualità personali che un datore di lavoro cerca. Questo documento funge da "parametro di riferimento" (*benchmark*) per valutare le candidature in modo più strutturato e coerente.

Le categorie tipicamente incluse in una specifica del profilo sono:

- Qualifiche e istruzione: titoli di studio, certificazioni professionali o iscrizioni ad albi professionali richiesti;
- Esperienza lavorativa: esperienze, risultati o livelli di autonomia effettivamente richiesti dal ruolo;
- Competenze tecniche (*hard skills*): abilità specifiche, come la conoscenza di software, di lingue straniere o di processi legislativi;
- Attributi personali (*soft skills*): abilità relazionali, comportamentali e cognitive che definiscono il modo in cui una persona interagisce con gli altri e gestisce il proprio lavoro.

La stesura di questi documenti è solitamente affidata al team HR, ma il successo del processo dipende spesso dalla collaborazione con i responsabili di reparto o con le figure già incaricate di quel ruolo (Landy, 1991).

Investire tempo nella creazione di *job description* e *person specification* accurate offre numerosi vantaggi competitivi. Innanzitutto, migliora l'*employer branding*: un annuncio ben scritto fa un'ottima prima impressione sui potenziali candidati. In secondo luogo, favorisce l'equità e l'inclusione. Basare la selezione su criteri oggettivi e prestabiliti può ridurre l'impatto dei pregiudizi inconsci (*bias*), rendendo le valutazioni più comparabili (Wolgast et al., 2017), ma non garantisce l'equità se i criteri

stessi sono irrilevanti, sovradimensionati o costruiti sulla base del profilo delle persone già presenti.

Un altro beneficio non trascurabile è il risparmio di tempo e di risorse. Definendo chiaramente le aspettative fin dall'inizio, l'azienda può ridurre le candidature poco coerenti con la posizione, rendendo lo *screening* più rapido ed efficiente. Al contempo, può facilitare l'inserimento dei nuovi assunti, affinché si integrino più rapidamente, sapendo esattamente quali sono i loro obiettivi e come verranno valutati.

Per concludere, è importante ricordare che la *job description* e la *person specification* devono essere aggiornate periodicamente. Nei contesti interessati dalla digitalizzazione e dall'IA, compiti e competenze possono cambiare rapidamente e documenti obsoleti possono compromettere tutte le fasi successive della selezione.

1.2.3 Sourcing, attrazione e raccolta delle candidature

La fase di ricerca e attrazione rappresenta il momento di apertura del *funnel* di *recruiting*, in cui l'organizzazione definisce le proprie strategie per intercettare e raccogliere i profili professionali necessari (Breaugh, 2013). Il *sourcing* costituisce una componente iniziale e proattiva del *recruitment*, configurandosi come un'attività di ricerca, identificazione e primo contatto con i candidati potenzialmente coerenti con la posizione, ancor prima della valutazione formale (Coverdill & Finlay, 2017).

Una prima distinzione teorica fondamentale riguarda l'origine delle candidature, tradizionalmente suddivisa in fonti interne ed esterne. Il *recruiting* interno (tramite *job posting* aziendali, promozioni o passaggi orizzontali) valorizza il capitale umano già presente e riduce i tempi di inserimento, ma rischia di limitare l'ingresso di nuove competenze.

Al contrario, il *recruiting* esterno attinge direttamente al mercato del lavoro, offrendo la possibilità di introdurre nuove competenze, esperienze

e prospettive, a fronte di costi operativi e tempi di inserimento generalmente superiori.

All'interno delle fonti esterne, le organizzazioni devono gestire due flussi distinti di potenziali candidati: candidature attive e passivi. I candidati attivi sono coloro che cercano attivamente una nuova occupazione e rispondono personalmente agli annunci pubblicati. I candidati passivi, invece, pur non pianificando un cambiamento di carriera nel breve termine, possono essere disponibili a valutare nuove opportunità. Intercettare questa seconda categoria richiede un'attività di ricerca diretta e personalizzata, che non può limitarsi alla mera attesa passiva della ricezione dei curricula.

La scelta e il presidio dei canali di attrazione costituiscono il fulcro operativo di questa fase. I principali canali a disposizione delle aziende includono:

- *career site*: il sito web aziendale (nella sezione "Lavora con noi") costituisce l'hub proprietario principale dell'organizzazione attraverso cui presentare le opportunità professionali e raccogliere le candidature (Baum & Kabst, 2014);
- *job board*: piattaforme digitali adatte a generare elevati volumi di candidature attive, particolarmente utilizzate per profili generalisti o posizioni con requisiti standardizzati;
- *social network* professionali: piattaforme che possono supportare le attività di sourcing proattivo, la mappatura del mercato e il contatto diretto con profili specialistici (Mochi et al., 2017);
- università e *career day*: canali tradizionali ma centrali per intercettare persone nelle prime fasi della carriera e costruire relazioni stabili con il territorio (Turban, 2001; Turban & Dougherty, 1992);
- società di ricerca e selezione (*headhunter*): agenzie esterne specializzate a cui le organizzazioni delegano la ricerca diretta,

particolarmente indicate per profili di livello *executive* o ad elevata specializzazione tecnica.

Tra i canali più efficienti figurano, inoltre, gli *employee referral programs* (programmi di cooptazione). Questi programmi incentivano i dipendenti in forza a segnalare professionisti qualificati all'interno della propria rete sociale. Questa metodologia può facilitare il contatto con candidati potenzialmente coerenti e fornire loro informazioni preliminari sull'organizzazione, ma non garantisce automaticamente il *matching* culturale.

Alcuni studi confermano che i candidati assunti tramite *referral* tendono ad avere *performance* e tassi di permanenza (*retention*) mediamente superiori. Tuttavia, in un'ottica di diversità, equità e inclusione, l'uso eccessivo delle referenze interne comporta il rischio di riprodurre dinamiche di omogeneità culturale ("clonazione sociale"), riducendo la pluralità dei profili (Gee, 2020).

L'ottimizzazione di questi canali trova la sua sintesi nella costruzione e nella gestione di un *talent pool*, che non va inteso come un database statico di curriculum scartati, bensì come una "riserva strategica" attiva di professionisti qualificati con cui l'azienda mantiene una relazione costante nel tempo, nel rispetto delle finalità dichiarate e delle norme sulla conservazione e sul trattamento dei dati personali (Jooss et al., 2021).

Un'efficace strategia di attrazione deve essere intrinsecamente contingente: l'efficacia di ciascuno strumento varia in relazione al profilo ricercato, al settore industriale, alle risorse di *budget* e, soprattutto, agli obiettivi di diversità e inclusione dell'azienda. Ad esempio, per promuovere la D&I, l'organizzazione deve affiancare alle tradizionali piattaforme canali di nicchia e *community* specializzate, adottando strategie di *employer branding inclusive*, capaci di ridurre le formulazioni linguistiche potenzialmente escludenti negli annunci di lavoro e di attrarre candidati con percorsi professionali non lineari.

1.2.4 Screening delle candidature e shortlisting

Nel complesso ecosistema della ricerca e selezione del personale, le fasi di *screening* delle candidature e di *shortlisting* costituiscono le fasi intermedie in cui le candidature vengono confrontate con i requisiti già definiti. Spesso usati come termini tecnici intercambiabili, in realtà identificano due momenti distinti e sequenziali. Lo *screening* può essere definito come l'attività sistematica di revisione e analisi dei curricula, delle lettere di presentazione e di ogni altro materiale ricevuto in seguito a un annuncio di lavoro (Patterson et al., 2016). La *shortlist*, invece, indica l'esito del processo di *shortlisting*: è un elenco ristretto di candidati che, superata la fase di *screening* iniziale, sono stati identificati come i più qualificati e idonei a procedere alle fasi finali di valutazione, come i colloqui approfonditi.

Mentre lo *screening* verifica la corrispondenza tra le candidature e i requisiti definiti, la *shortlist* consente di focalizzare le attività di valutazione successive su un gruppo più ristretto di candidati. Comprendere la profondità di queste fasi significa passare da una gestione caotica delle assunzioni a un percorso guidato.

Lo *screening* dei candidati non è soltanto un compito gravoso, ma anche un'attività di monitoraggio essenziale che richiede attenzione e precisione. Questa fase comprende diverse attività critiche:

- valutazione documentale: l'analisi non si limita al *curriculum vitae*, ma include anche la lettera di motivazione, il portfolio (essenziale per ruoli creativi) e il profilo *LinkedIn*;
- *social recruiting*: sempre più spesso i *recruiter* utilizzano i *social media* per attrarre e coinvolgere candidati; l'analisi dei *post* e dei commenti dei candidati costituisce invece lo *social media screening*. Questa pratica potrebbe però presentare importanti problemi di pertinenza, validità, *privacy* e di possibile discriminazione (Vosen, 2021; Van Iddekinge et al., 2016).

- *screening call*: breve intervista preliminare necessaria per verificare la disponibilità, le aspettative salariali e altri requisiti o condizioni di base prima di un incontro formale.

Durante lo *screening*, il selezionatore deve verificare le evidenze professionali pertinenti alla posizione in base a criteri trasparenti.

Una volta completato lo *screening* iniziale, si ottiene quella che, tecnicamente, viene chiamata *longlist*: un elenco di tutti coloro che soddisfano i requisiti minimi. Da qui inizia il delicato processo di *shortlisting*. L'obiettivo è ridurre un gruppo potenzialmente ampio a un gruppo ristretto di candidati che meglio soddisfano i criteri stabiliti. La creazione della *shortlist* è una fase di raffinamento e di focalizzazione strategica che consente di concentrare le risorse aziendali sui profili più in linea con i criteri definiti.

Per costruire una *shortlist* efficace, è fondamentale definire criteri oggettivi e misurabili, suddividendo i requisiti in *must-have* (indispensabili) e *nice-to-have* (desiderabili). Questo approccio, noto come *data-driven recruitment*, può contribuire a rendere il processo più strutturato e coerente, ma può migliorare la qualità della valutazione soltanto se i criteri sono pertinenti, validati, applicati uniformemente e monitorati per i loro effetti (Sackett et al., 2026).

Un aspetto critico che emerge chiaramente è il costo del tempo. Uno *screening* troppo lento rischia quindi di far perdere ai concorrenti potenzialmente qualificati. Ma le ripercussioni non sono solo esterne. Posizioni vacanti prolungate possono aumentare il carico di lavoro dei *team*, con possibili conseguenze sul benessere e sulla *performance*, citando evidenze pertinenti. Ciò può incidere anche sulla produttività e sulla qualità del servizio.

Inoltre, i tempi di risposta prolungati possono incidere negativamente sulla *candidate experience* e sulla percezione dell'organizzazione come datore di lavoro (Barattucci et al., 2025). Un candidato che si sente trascurato o

"abbandonato" durante la selezione può condividere *online* la sua esperienza negativa, influenzando le percezioni di altri potenziali candidati.

Per risolvere le inefficienze dei metodi tradizionali, la tecnologia mette a disposizione *software* specializzati per la raccolta, il tracciamento e la gestione delle candidature, noti come ATS (*Applicant Tracking System*). Questi strumenti non utilizzano necessariamente l'IA e possono offrire diversi vantaggi:

- archiviazione: tutte le candidature, i *feedback* e i documenti sono archiviati in un unico database, eliminando duplicati e facilitando la collaborazione tra i *recruiter*;
- *keyword matching*: grazie al *parsing* dei CV e all'estrazione delle informazioni, il *software* analizza automaticamente i curricula in base a parole chiave predefinite, riducendo i tempi di lettura manuale. I limiti invece riguardano possibili errori di *parsing*, perdita di informazioni contestuali, esclusione di sinonimi o percorsi professionali non lineari e incentivo all'uso strategico delle parole chiave e possibili svantaggi per i CV da formati non standard;
- filtri deterministici e *knock-out questions*: è possibile impostare domande di sbarramento che scartano automaticamente chi non possiede requisiti critici, come la padronanza di una lingua o una specifica certificazione. Queste, però, devono essere utilizzate soltanto per requisiti effettivamente indispensabili e verificabili. Un uso estensivo può comportare esclusioni sproporzionate o non pertinenti.

È importante specificare che questi tre elementi costituiscono forme di digitalizzazione o di automazione, non necessariamente di IA.

1.2.5 Strumenti di valutazione: colloqui, test, assessment e questionari

Nel complesso ambito della gestione delle risorse umane, gli strumenti di valutazione consentono di raccogliere evidenze relative a caratteristiche pertinenti alla posizione. Questi strumenti non sono semplici passaggi burocratici, ma metodologie strutturate, scientificamente fondate e progettate per misurare caratteristiche che non sarebbero direttamente osservabili, come le attitudini, la personalità, il potenziale di crescita e l'allineamento ai valori aziendali. Inoltre, l'utilizzo professionale di tali strumenti richiede adeguate evidenze di validità e attendibilità, nonché la verifica della loro appropriatezza rispetto allo scopo specifico, alla posizione e alla popolazione valutata. (AERA et al., 2014).

In un mercato del lavoro sempre più competitivo, affidarsi esclusivamente a un curriculum o a un colloquio basato sulla "sensazione" espone le imprese a rischi elevati, tra cui costi nascosti e un *turnover* precoce. Per questo motivo, l'adozione di colloqui, test, *assessment* e questionari può contribuire a rendere le decisioni di assunzione o di promozione più informate e strutturate (Schmidt & Hunter, 1998).

Il colloquio, nelle sue diverse forme, rimane lo strumento di valutazione più diffuso e immediato, fungendo da momento fondamentale di scambio e di conoscenza reciproca. I colloqui possono essere strutturati in diversi modi:

- colloquio strutturato: utilizza domande uguali e fisse per tutti i partecipanti, poste nello stesso ordine;
- colloquio semi-strutturato: si basa su una traccia flessibile con argomenti fissi, ma lascia libertà all'intervistatore di adattare le domande;
- colloquio non strutturato è una conversazione libera, senza uno schema fisso o domande prestabilite (McDaniel, 1994).

Esistono inoltre diverse tipologie di colloquio a seconda della fase del processo in cui ci si trova:

- colloquio conoscitivo, che ha l'obiettivo di effettuare una prima scrematura, approfondendo l'istruzione e le esperienze pregresse per farsi un'idea generale del candidato;
- colloqui tecnici o di secondo livello, in cui si incontrano i responsabili di funzione, i *manager* di linea o i referenti tecnici per approfondire le competenze, le responsabilità e le caratteristiche della posizione;
- in alcuni contesti più strutturati, si giunge a un terzo colloquio con il *management* per valutare il potenziale trasversale e il *cultural fit*, cioè la compatibilità tra i valori, i comportamenti e lo stile di lavoro di una persona e la cultura organizzativa dell'azienda.

Quando il solo colloquio non è sufficiente a fornire una visione completa della risorsa, entrano in gioco i test di abilità cognitiva, le prove attitudinali, gli inventari di personalità e i questionari motivazionali, strumenti standardizzati che quantificano le abilità mentali e i tratti comportamentali attraverso rigorosi processi di calibrazione. I test psicometrici si dividono principalmente in due categorie: quelli focalizzati sull'intelligenza e sulle attitudini cognitive e quelli mirati alla personalità. I test di intelligenza misurano la capacità di apprendere, di risolvere problemi complessi e di applicare nuove conoscenze (Sackett, 2026). Al contrario, i modelli teorici di personalità, come il celebre modello "*Big Five*", esplorano dimensioni quali l'estroversione, la stabilità emotiva e l'apertura mentale del candidato.

È importante distinguere i test di abilità, nei quali possono esistere risposte corrette o scorrette, dai questionari di personalità, nei quali normalmente non esistono risposte corrette. Le valutazioni psicometriche costituiscono una categoria più ampia che può includere entrambe le tipologie di strumenti.

Un approccio ancora più articolato e multidimensionale è offerto dall'*assessment center*, una metodologia composta da più esercizi, più

dimensioni di valutazione e, generalmente, più valutatori, anziché da una singola prova. La sua qualità dipende dalla progettazione delle esercitazioni, dalla formazione degli *assessor*, dalla chiarezza delle dimensioni osservate e dalla standardizzazione della valutazione (International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015). L'*assessment* è particolarmente efficace perché consente di osservare il comportamento "in azione", offrendo evidenze più ampie e diversificate rispetto al solo colloquio. Durante queste sessioni, i candidati affrontano diverse tipologie di prove, sia individuali sia di gruppo. Tra le prove individuali più note troviamo l'*In-basket* (o "Posta in arrivo"), in cui il candidato deve gestire una mole critica di e-mail e messaggi, stabilendo priorità e azioni immediate sotto pressione. Le dinamiche di gruppo, invece, pongono più candidati di fronte a un problema comune per osservare le doti di *leadership*, le capacità di negoziazione e l'attitudine alla cooperazione. Esistono anche i *role play*, simulazioni in cui si assume un ruolo specifico (ad esempio un venditore con un cliente difficile) per testare competenze relazionali e di *problem solving* in tempo reale.

I questionari rappresentano un ulteriore pilastro della valutazione, spesso utilizzati nelle fasi iniziali di *screening* per gestire grandi volumi di candidature in modo rapido ed economico. Questi strumenti consentono di indagare aspetti "intangibili" quali i valori professionali e le leve motivazionali. Ad esempio, i questionari sulla motivazione possono distinguere tra spinte intrinseche, legate al piacere del lavoro in sé, ed estrinseche, mosse da fattori esterni come la carriera o il denaro (Ryan & Deci, 2000). L'uso di questionari standardizzati può aumentare la comparabilità, ma non esclude *bias* nella costruzione degli item, nelle norme di riferimento, nell'interpretazione dei punteggi o nell'accessibilità dello strumento.

L'evoluzione digitale ha profondamente trasformato l'implementazione di questi strumenti (Woods et al., 2020). Oggi le aziende utilizzano *software*

per la gestione delle *performance* o sistemi ATS che integrano test e questionari *online*, automatizzando lo *screening* dei curricula e consentendo di filtrare i candidati che possiedono i requisiti minimi o le *hard skill* necessarie.

La tecnologia consente inoltre di utilizzare la *gamification*, ovvero l'introduzione di elementi tipici del gioco nelle prove digitali, per valutare, ad esempio, la reattività e il *problem solving* del candidato. Anche queste prove devono essere esaminate in termini di validità, pertinenza al ruolo e accessibilità per candidati con caratteristiche diverse.

Nonostante questa forte spinta verso l'automazione, gli strumenti di valutazione non dovrebbero essere utilizzati come unica base per la decisione, bensì come supporto. I risultati dei test dovrebbero contribuire alla valutazione insieme alle altre evidenze raccolte durante il processo.

Affinché l'intero sistema di valutazione sia efficace e rispettoso, è fondamentale prestare attenzione al contesto e all'etica della somministrazione. Ogni prova dovrebbe svolgersi in un ambiente confortevole, silenzioso e ben illuminato, per favorire la massima concentrazione ed evitare l'affaticamento. È inoltre essenziale che i test siano validi, ossia che consentano di formulare inferenze adeguate rispetto allo specifico utilizzo, e affidabili, ossia che presentino una sufficiente precisione e consistenza della misurazione (American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education, 2014). La trasparenza verso il candidato è altrettanto importante: spiegare lo scopo della valutazione migliora la *candidate experience* e riduce la sensazione di essere "sotto processo".

1.2.6 Dalla selezione all'inserimento: il ruolo dell'onboarding

Il processo di ricerca e selezione del personale si conclude formalmente con l'individuazione e l'assunzione del candidato, ma per

l'organizzazione non rappresenta un punto di arrivo, bensì l'inizio di una fase ancora più delicata e strategica: l'onboarding.

Nel linguaggio delle risorse umane, il termine, che letteralmente significa "imbarco", indica il processo attraverso il quale il nuovo dipendente acquisisce conoscenze sul ruolo, comprende il contesto organizzativo, costruisce relazioni professionali e sviluppa progressivamente autonomia. Non si tratta di una mera formalità burocratica o di un evento isolato, ma di un processo strutturato che può svilupparsi nel tempo e coinvolge tanto la sfera del "saper fare", legata alle competenze operative, quanto quella del "saper essere", relativa alla comprensione delle norme, dei valori e delle pratiche organizzative (Bauer et al., 2025).

Comprendere la reale natura dell'*onboarding* richiede innanzitutto di distinguerlo da concetti affini come l'orientamento o la formazione. Mentre l'orientamento è un'attività di breve durata, spesso limitata ai primi giorni, focalizzata sul far prendere dimestichezza con gli spazi fisici e le pratiche amministrative, l'*onboarding* è un piano strategico complesso. Esso mira a fornire i mezzi necessari affinché il neoassunto diventi progressivamente operativo, integrato e, soprattutto, motivato a restare. In un mercato del lavoro caratterizzato da un'elevata competizione, l'*onboarding* funge da ponte tra la fase di *recruiting* e quella di *retention*, ossia la capacità dell'azienda di trattenere i propri talenti (Mosquera & Soares, 2025)

L'importanza di un programma di *onboarding* ben congegnato emerge chiaramente se si analizzano i rischi connessi a un inserimento inadeguato. Infatti, i neoassunti possono decidere di lasciare la posizione durante il periodo di prova se percepiscono una scarsa integrazione nel tessuto aziendale. Questo fenomeno, definito *turnover* precoce, comporta costi ingenti per l'impresa: non solo si vanifica l'investimento economico e temporale profuso nel *recruiting*, ma si rischia anche di demotivare il team esistente e di danneggiare la reputazione del *brand* sul mercato.

Un *onboarding* efficace può ridurre l'incertezza associata al cambiamento, favorire lo sviluppo delle prestazioni e accelerare la progressiva autonomia della risorsa (Frögéli et al., 2023). Quando un nuovo dipendente entra in azienda, porta con sé aspettative e preoccupazioni; sentirsi accolto con autenticità e vedere un interesse genuino per la propria persona, oltre che per le proprie competenze tecniche, può favorire il senso di appartenenza, la chiarezza del ruolo, l'integrazione sociale e il benessere.

Il processo di *onboarding* può iniziare nel periodo successivo all'accettazione dell'offerta e precedente all'ingresso effettivo. Questo periodo può rappresentare una fase di attesa e di incertezza per il futuro collaboratore. Se l'azienda interrompesse le comunicazioni in questa fase, il futuro collaboratore potrebbe sentirsi poco coinvolto e riconsiderare la decisione presa o valutare altre opportunità.

Per gestire questo "ultimo miglio" del *recruiting*, alcune aziende più evolute adottano il *pre-onboarding*. Questo include azioni mirate come l'invio di e-mail di benvenuto personalizzate, la condivisione di materiali informativi sulla vita aziendale o persino la consegna di uno *starter pack* con i dispositivi necessari. Coinvolgere il neoassunto prima ancora del suo ingresso ufficiale aiuta a mantenere la continuità della relazione, riducendo lo stress del primo giorno e permettendo alla risorsa di arrivare in ufficio già parzialmente informata sui processi di base.

Il primo giorno di lavoro dovrebbe essere pianificato in modo da garantire accoglienza, accesso agli strumenti, chiarezza delle informazioni e un primo inserimento nel gruppo di lavoro.

Le attività pratiche includono solitamente il tour degli uffici, la presentazione formale ai nuovi colleghi e ai responsabili e l'accesso immediato alla postazione di lavoro, con credenziali e strumenti pronti all'uso. È fondamentale che la risorsa non rimanga priva di indicazioni, strumenti o attività iniziali a causa di carenze organizzative o di

pianificazione, poiché ciò può generare un'immediata sensazione di insoddisfazione e di inadeguatezza.

In questa fase, emerge una figura chiave: il *buddy*. Si tratta di un collega senior o di pari livello, non necessariamente un superiore gerarchico, che fornisce generalmente supporto informale e orientamento pratico (Nigah, 2012). Il *buddy* è il punto di riferimento per le domande operative quotidiane e per i dubbi "scomodi" che un neoassunto potrebbe esitare a porre al proprio *manager*. La presenza di un "compagno" interno può ridurre l'isolamento sociale e favorire la trasmissione spontanea dei valori e della cultura aziendale, rendendo l'integrazione un'esperienza umana e non solo procedurale.

Un *onboarding* di successo dovrebbe combinare elementi standardizzati, comuni a tutti i nuovi arrivati, con contenuti personalizzati in base al ruolo, alla *seniority* e alle competenze già possedute (Saks et al., 2007).

Altrettanto fondamentale è il sistema di *feedback* strutturato. Il percorso di inserimento dovrebbe prevedere *checkpoint* regolari per monitorare i progressi, identificare eventuali criticità e consentire aggiustamenti in tempo reale.

Questo dialogo bidirezionale consente al neoassunto di esprimere il proprio parere sull'integrazione e al *manager* di allineare le aspettative lavorative, permettendo a entrambe le parti, al termine del periodo iniziale, di verificare la corrispondenza tra aspettative e condizioni effettive e di identificare tempestivamente eventuali criticità.

L'evoluzione tecnologica ha introdotto il concetto di *digital onboarding*, divenuto particolarmente rilevante con la diffusione dello *smart working*. Quando i sistemi e i processi sono effettivamente integrati, alcune informazioni raccolte durante la selezione possono confluire nel piano di inserimento, evitando ridondanze burocratiche e consentendo la gestione di piani formativi *e-learning* interattivi.

Il *digital onboarding* non dovrebbe tuttavia ridurre l'inserimento a una sequenza esclusivamente automatizzata: il contatto con i *manager* e i colleghi rimane rilevante per costruire relazioni, comprendere il contesto e affrontare situazioni non standardizzabili (Paik, 2025).

1.2.7 Limiti dei processi manuali e non strutturati di recruitment e selezione

Il processo di ricerca e selezione del personale presenta una serie di criticità strutturali quando viene gestito secondo canoni puramente tradizionali. Questi limiti, che possiamo identificare principalmente nelle dimensioni del tempo, dei costi, della discrezionalità e dei *bias* cognitivi, non sono soltanto ostacoli tecnici, ma veri e propri rischi strategici che possono compromettere la competitività di un'impresa (4stars, 2023). In un mercato del lavoro, sempre più competitivo nell'acquisizione di profili qualificati, affidarsi a metodologie basate esclusivamente sull'intuizione umana o su flussi di lavoro manuali rischia di trasformare la selezione in un centro di costo inefficiente anziché in un vantaggio competitivo (Assidai, 2026).

Uno dei principali limiti del processo tradizionale di selezione riguarda i tempi, spesso poco allineati alle aspettative dei candidati. I candidati si aspettano infatti risposte rapide e un percorso di selezione chiaro e fluido, mentre nelle aziende i tempi possono essere significativamente più lunghi. Quando le tempistiche si dilatano eccessivamente, l'azienda corre il rischio concreto di perdere candidati potenzialmente qualificati, che potrebbero accettare offerte da parte di *competitor* più reattivi. Inoltre, un processo lento incide negativamente sui *team* esistenti, che devono farsi carico del lavoro della posizione scoperta, con un possibile aumento del carico di lavoro e dello stress.

Il secondo grande limite del *recruitment* tradizionale è rappresentato dai costi, che spesso restano "silenziosi" e non pienamente mappati dalle aziende.

Questi costi si dividono in due categorie principali:

- fattori diretti: comprendono le tariffe per la pubblicazione degli annunci, l'utilizzo di strumenti di *recruitment*, le ore di lavoro del team HR e dei *manager* coinvolti e le eventuali commissioni per servizi esterni di *headhunting*;
- fattori indiretti: sono spesso i più gravosi ma i meno visibili. Includono la perdita di produttività dovuta alla posizione vacante, oltre ai costi di *onboarding* e di formazione iniziale (Bizneo, n.d.).

Un limite critico del modello tradizionale è il rischio di incorrere nel costo di una selezione errata (*bad hire*), che potrebbe comportare un *turnover* precoce, prestazioni inferiori alle attese, il mancato superamento del periodo di prova o un'incompatibilità organizzativa. Un'assunzione errata può comportare costi rilevanti per l'azienda, tra cui le spese di uscita, la ripetizione del processo di ricerca e il danno arrecato al morale del *team*. Spesso le decisioni dei *recruiter* e dei *manager* si basano su "sensazioni" o "intuizioni" (Reverse, n.d.). Questa soggettività si manifesta già nella fase di *screening* manuale dei curricula, in cui un *recruiter* potrebbe lasciarsi influenzare da dettagli superficiali anziché dalle competenze reali.

La mancanza di documentazione chiara e strutturata durante i colloqui aggrava questo limite: le informazioni vengono spesso perse o distorte perché affidate ad appunti manoscritti incompleti o alla memoria del selezionatore. Senza parametri di valutazione standardizzati e condivisi, il giudizio finale rischia di risultare parziale, portando a scelte che non garantiscono la coerenza tra le competenze e i requisiti del ruolo.

Un elemento di particolare rilevanza nel *recruitment* tradizionale è rappresentato dai *bias* cognitivi, ossia tendenze sistematiche che possono

influenzare il modo in cui le persone selezionano, elaborano e interpretano le informazioni. Tali distorsioni possono operare anche in modo implicito e, nel contesto professionale, incidere sui processi di valutazione, determinando giudizi non pienamente coerenti con i criteri rilevanti per la selezione (American Psychological Association, 2018).

Tra le distorsioni più comuni che affliggono i *recruiter* troviamo:

- effetto *alone*: si verifica quando una singola caratteristica positiva (come l'aspetto fisico o una prestigiosa università frequentata) influenza l'intera valutazione del candidato, portando a ignorarne eventuali lacune tecniche;
- *bias* di conferma: porta il selezionatore a cercare solo informazioni che confermino la propria impressione iniziale, ignorando sistematicamente i segnali contrari;
- effetto *primacy* e *recency*: la tendenza a ricordare meglio i primi o gli ultimi candidati intervistati della giornata, penalizzando ingiustamente chi si trova nel mezzo;
- effetto di contrasto: il giudizio su un candidato viene alterato dal confronto immediato con quello precedente; un profilo mediocre può apparire eccellente solo perché valutato subito dopo un profilo molto scarso;
- *bias* di similarità: il valutatore può formulare giudizi favorevoli nei confronti di candidati percepiti come simili per esperienze, interessi o caratteristiche personali.

Questi pregiudizi non rappresentano soltanto una criticità sul piano dell'equità, ma possono incidere anche sulla composizione della forza lavoro e sulle opportunità di inclusione all'interno delle organizzazioni. Una composizione più diversificata dei *team* può favorire il confronto tra prospettive, esperienze e competenze diverse, con possibili effetti positivi sulla capacità di affrontare problemi complessi e di sviluppare nuove soluzioni. Tuttavia, tali effetti non sono automatici e dipendono anche dal

livello di inclusione, dalle modalità di *leadership*, dal clima organizzativo e dalla capacità dell'impresa di valorizzare e gestire le differenze presenti al suo interno. Una composizione eccessivamente omogenea può limitare la pluralità di prospettive e influire negativamente anche sull'*employer branding*.

Per superare questi limiti, molte aziende stanno integrando tecnologie avanzate, come gli ATS e l'intelligenza artificiale, per automatizzare lo *screening* e ridurre l'impatto della soggettività umana (Zucchetti, 2023). Tuttavia, anche l'impiego dell'IA nei processi di selezione comporta specifici rischi. I sistemi possono riflettere o amplificare le distorsioni presenti nei dati e nelle modalità con cui le variabili sono definite e utilizzate. Tra le principali criticità figurano i *bias* nei dati storici, gli errori di misurazione, l'uso di variabili *proxy*, la costruzione delle etichette basata su decisioni o valutazioni pregresse e la definizione di obiettivi non adeguatamente pertinenti alla posizione. A questi elementi si possono aggiungere *feedback loop*, nei quali gli *output* del sistema influenzano le decisioni successive e contribuiscono a riprodurre le condizioni che hanno generato i dati iniziali, nonché l'opacità di alcuni *ranking* e il rischio di *automation bias*, per cui gli utilizzatori possono attribuire un'eccessiva affidabilità alle raccomandazioni algoritmiche. L'IA deve pertanto essere considerata una componente di un sistema sociotecnico, in cui dati, tecnologia, criteri organizzativi e decisioni umane interagiscono tra loro. La valutazione dei rischi non può quindi concentrarsi esclusivamente sull'algoritmo, ma deve considerare l'intero processo di progettazione, implementazione, utilizzo e monitoraggio del sistema.

Il principale limite dei processi tradizionali di selezione non risiede necessariamente nella componente umana in quanto tale, bensì nel rischio che valutazioni soggettive e procedure poco strutturate possano incidere sulla coerenza delle decisioni. Al contempo, il coinvolgimento umano mantiene un ruolo rilevante nei processi di selezione, in particolare per

contestualizzare le informazioni disponibili, gestire situazioni ed eccezioni non adeguatamente rappresentate dai criteri standardizzati, interagire con i candidati e mantenere una chiara attribuzione delle responsabilità decisionali (Dipboye, 1994; Tabassi, 2023). È quindi opportuno integrare dati e giudizio umano, garantendo trasparenza, possibilità di revisione e un'adeguata supervisione. Affinché la supervisione sia effettiva, il professionista deve disporre delle competenze, delle informazioni, del tempo e dell'autorità necessari per verificare, correggere o disattendere l'*output* del sistema.

Passare a un modello di selezione più strutturato significa riconoscere i possibili pregiudizi, standardizzare le interviste e adottare un approccio *skills-based*, focalizzato sulle competenze rilevanti per il ruolo. Queste pratiche possono migliorare la comparabilità delle valutazioni, ma richiedono criteri pertinenti, strumenti validati, supervisione umana e monitoraggio degli esiti.

I limiti dei processi manuali hanno favorito la diffusione della digitalizzazione e dell'automazione. Tuttavia, le tecnologie non eliminano necessariamente errori e pregiudizi e possono introdurre nuovi rischi, rendendo indispensabili la *governance*, la validazione e la supervisione nell'impiego dell'IA nei processi HR. Il capitolo successivo approfondisce pertanto le principali applicazioni dell'IA nel *recruitment*, esaminandone benefici, criticità e implicazioni organizzative e sociali.

CAPITOLO 2

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Il presente capitolo approfondisce le applicazioni dell'intelligenza artificiale nei processi di *recruitment* e di selezione, nonché le relative implicazioni organizzative e sociali. Dopo aver definito le principali tecnologie e averle distinte dalle forme più generali di digitalizzazione e automazione, vengono analizzati lo *screening* dei curricula, i sistemi di *ranking*, i *chatbot*, nonché le principali opportunità, criticità e barriere all'adozione. La seconda parte del capitolo esamina le implicazioni per il lavoro dei professionisti HR, la diversità, l'equità e l'inclusione, nonché le percezioni di correttezza, trasparenza e fiducia. Il capitolo si conclude con una sintesi critica della letteratura, l'individuazione dei *gap* e la formulazione delle domande di ricerca.

2.1 L'intelligenza artificiale applicata al recruitment

2.1.1 Definizione di intelligenza artificiale e principali tecnologie rilevanti per le HR

Negli ultimi anni, lo sviluppo e la diffusione dei sistemi di intelligenza artificiale hanno interessato numerosi ambiti organizzativi, tra cui la gestione delle risorse umane. In termini generali, l'IA comprende sistemi basati su macchine che operano a diversi livelli di autonomia e che, sulla base degli *input* ricevuti e degli obiettivi definiti, possono generare *output* quali classificazioni, previsioni, raccomandazioni, contenuti o azioni in grado di influenzare ambienti fisici o digitali (OECD, 2024).

Entrando nel merito delle tecnologie rilevanti per il settore HR, è fondamentale distinguere tra i diversi strumenti e approcci che compongono l'ecosistema. In termini generali, l'intelligenza artificiale

costituisce la categoria più ampia, all'interno della quale rientrano diverse tecniche e applicazioni.

Al centro di molti sistemi moderni troviamo il *machine learning*, un ambito dell'IA che comprende metodi con cui i sistemi individuano regolarità nei dati e sviluppano modelli utilizzabili per classificare informazioni, formulare previsioni o supportare specifici compiti (Workday, n.d.). Parallelamente, l'IA generativa si è diffusa come insieme di tecnologie in grado di produrre nuovi contenuti, quali testi, immagini o descrizioni di posizioni lavorative (IBM, 2025). Un'altra tecnologia rilevante è il *Natural Language Processing* (NLP), che comprende tecniche computazionali finalizzate ad analizzare, classificare, estrarre ed elaborare informazioni a partire da contenuti espressi in linguaggio umano. In ambito HR, queste tecniche possono essere impiegate, ad esempio, per individuare informazioni rilevanti nei profili professionali o per analizzare i contenuti testuali raccolti tramite sondaggi e altri strumenti di *feedback*. Tra le possibili applicazioni rientra anche la *sentiment analysis*, ossia l'analisi automatizzata del contenuto linguistico con l'obiettivo di individuare orientamenti o caratteristiche del tono espressivo presenti nei testi. Tuttavia, i risultati di tali analisi non devono essere considerati una misura diretta e oggettiva delle opinioni, delle emozioni o dello stato psicologico dei dipendenti, poiché possono essere influenzati da fattori linguistici e culturali e soggetti a errori di interpretazione. Nel contesto lavorativo, pertanto, il loro utilizzo richiede particolare cautela, soprattutto quando le inferenze tratte possono incidere sulla valutazione o sulle condizioni dei dipendenti.

Nell'ambito operativo delle risorse umane, queste tecnologie si traducono in strumenti specifici, come agenti e assistenti basati sull'IA. I sistemi agentici possono essere configurati per pianificare ed eseguire sequenze di azioni e interagire con altri strumenti, entro finalità, autorizzazioni e limiti

definiti. Il loro grado di autonomia varia e non implica necessariamente l'assenza o la marginalità della supervisione umana.

Gli assistenti basati sull'IA possono offrire forme di supporto interattivo ai dipendenti e ai candidati, ma è opportuno distinguere tra *chatbot*, assistenti generativi e sistemi agentici, poiché presentano livelli di complessità e di autonomia differenti. I *chatbot* possono fornire informazioni predefinite o guidare l'utente attraverso procedure standardizzate, mentre gli assistenti generativi possono elaborare richieste più articolate e produrre risposte in base alle informazioni e alle fonti a loro disposizione. I sistemi agentici, invece, possono essere progettati per eseguire sequenze di azioni e interagire con altri strumenti o sistemi, con un grado di autonomia potenzialmente maggiore. Nel contesto HR, l'impiego di queste tecnologie deve essere valutato in relazione alle attività svolte, ai dati utilizzati, alle azioni che il sistema è autorizzato a compiere e al livello di supervisione previsto. Il loro utilizzo può contribuire a ridurre il tempo dedicato ad alcune attività informative e amministrative, ma comporta anche esigenze di controllo, verifica e gestione degli errori. A questi strumenti si affiancano i sistemi di *predictive analytics*, che utilizzano dati disponibili per elaborare stime relative a possibili esiti futuri (IBM, 2022). Tali strumenti non coincidono necessariamente con l'intelligenza artificiale, poiché le previsioni possono essere ottenute anche con metodi statistici tradizionali. Nel contesto delle risorse umane, possono essere impiegati, ad esempio, per analizzare fattori associati al *turnover* o per supportare la pianificazione del fabbisogno di personale. L'affidabilità delle previsioni dipende tuttavia dalle variabili considerate, dalla qualità dei dati e dalla definizione dell'esito da stimare. L'implementazione dell'IA non è priva di sfide, in particolare per quanto riguarda l'integrazione culturale. Un dipartimento HR preparato all'introduzione dell'IA deve disporre non soltanto di un atteggiamento favorevole verso la tecnologia, ma anche di dati adeguati, competenze,

regole organizzative, responsabilità chiare e occasioni di partecipazione e di formazione. Le preoccupazioni per la sicurezza lavorativa o per la perdita di autonomia non vanno considerate semplicemente come resistenze irrazionali, ma come segnali da comprendere e gestire attraverso una comunicazione trasparente del cambiamento.

Un aspetto critico, che non può essere trascurato, riguarda l'etica e la responsabilità. I sistemi di IA possono infatti incorporare e riprodurre distorsioni presenti nei dati utilizzati per il loro sviluppo, contribuendo, in alcuni casi, ad amplificarne gli effetti nel processo decisionale (Schwartz et al., 2022). Il rischio non dipende tuttavia soltanto dalla qualità o dalla "pulizia" dei dati, ma anche dalla rappresentatività del campione, dalla selezione delle variabili, dalle modalità con cui le etichette vengono definite e utilizzate e dalla scelta dell'esito che il sistema deve prevedere. Anche le soglie decisionali e le modalità di utilizzo dell'*output* possono incidere sugli effetti prodotti sui diversi gruppi. Per questo motivo, è necessario valutare il sistema nel suo complesso e monitorarne nel tempo gli esiti, verificando l'eventuale presenza di disparità e intervenendo qualora emergano criticità. Le organizzazioni possono adottare un approccio di *human-in-the-loop*, prevedendo una supervisione umana effettiva nelle decisioni che possono avere conseguenze rilevanti per le persone. Tale supervisione non dovrebbe limitarsi alla presenza formale di un *recruiter*, ma richiede che il professionista disponga delle competenze e delle informazioni necessarie per comprendere i principali criteri e limiti del sistema, di tempo sufficiente per valutare criticamente l'*output* e dell'autorità necessaria per modificarlo o non seguirne la raccomandazione. Questo approccio non elimina automaticamente i rischi associati all'automazione, come l'eccessivo affidamento sulle indicazioni del sistema, e deve quindi essere accompagnato da adeguate procedure di controllo e di monitoraggio.

2.1.2 Trasformazione digitale dei processi HR e nascita dell'IA supported recruiting

La diffusione delle tecnologie digitali ha progressivamente modificato numerosi processi HR. In questo scenario, è opportuno distinguere tra tre concetti tra loro collegati ma distinti: *digitization*, *digitalization* e *digital transformation*. La *digitization* consiste nella conversione di informazioni e documenti analogici in formato digitale. La *digitalization*, invece, riguarda l'utilizzo delle tecnologie digitali per modificare, semplificare o migliorare i processi esistenti. La *digital transformation* rappresenta un cambiamento più ampio e strutturale, che coinvolge non solo l'adozione di nuove tecnologie, ma anche le strategie, i ruoli, le competenze e i modelli organizzativi.

In ambito HR, pertanto, la *HR digital transformation* può essere intesa come un processo di cambiamento che integra le tecnologie digitali nelle diverse attività della gestione delle risorse umane, modificandone progressivamente i processi, le modalità operative e l'organizzazione (IBM, n.d.). Non si limita quindi alla semplice introduzione di strumenti digitali, ma implica una revisione più ampia del modo in cui la funzione HR opera e interagisce con i dipendenti, i candidati e l'organizzazione. Non si tratta semplicemente di trasferire in formato digitale i processi HR esistenti o di ridurre l'uso della documentazione cartacea, ma di modificare progressivamente le modalità con cui le attività della funzione HR vengono organizzate e gestite. La trasformazione digitale può infatti interessare diversi ambiti, tra cui la gestione e l'analisi dei dati, la comunicazione con candidati e dipendenti, l'automazione delle attività amministrative, il supporto ai processi decisionali e le modalità di erogazione dei servizi HR. In questo contesto, i modelli tradizionali, in parte caratterizzati da attività manuali e amministrative, possono essere affiancati o sostituiti da processi più supportati dalle tecnologie digitali e

dai dati, con l'obiettivo di rendere le attività più strutturate, efficienti e coerenti con le esigenze dell'organizzazione.

Parallelamente a questa evoluzione, si è sviluppato l'*IA-supported recruitment*, uno specifico ambito applicativo della trasformazione digitale dei processi HR (Randstad, n.d.). Tali tecnologie possono sostenere attività di ricerca, comunicazione, classificazione e valutazione delle candidature e, in determinate condizioni, contribuire a ridurre alcuni tempi e carichi operativi. Non garantiscono, tuttavia, un miglioramento della qualità delle assunzioni, che dipende dalla validità dei criteri adottati, dalle successive fasi di selezione e dal contesto organizzativo.

L'introduzione di questi strumenti può inoltre contribuire a rafforzarne la funzione strategica delle risorse umane soltanto quando il tempo e le informazioni resi disponibili vengono effettivamente utilizzati per attività di maggiore valore. L'automazione, di per sé, non determina il passaggio della funzione HR da un ruolo amministrativo a uno strategico.

L'adozione di una strategia digitale nel settore HR può generare benefici per l'intera filiera dell'*employee experience* (Randstad, n.d.). Uno dei vantaggi più significativi è l'aumento dell'efficienza operativa: l'automazione di compiti ripetitivi e burocratici consente ai professionisti HR di concentrarsi maggiormente sulle iniziative strategiche. Questa riallocazione del tempo, però, non è automatica, poiché i nuovi sistemi richiedono attività di configurazione, verifica, aggiornamento e gestione delle eccezioni.

Un ulteriore pilastro fondamentale riguarda il miglioramento della *candidate experience*, intesa come l'insieme delle percezioni e delle interazioni che accompagnano il candidato nel processo di selezione (Pizzinato, 2026). L'impiego di strumenti digitali e di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale può contribuire a rendere il processo più rapido, accessibile e personalizzato; tuttavia, una digitalizzazione eccessiva può avere anche effetti negativi. La riduzione del contatto umano, le risposte

standardizzate, eventuali errori dei *chatbot*, le difficoltà di accesso agli strumenti digitali e la mancanza di spiegazioni sulle decisioni assunte possono infatti generare frustrazione e una percezione di scarsa trasparenza. A ciò si aggiunge il possibile senso di essere sottoposti a forme di sorveglianza durante il processo di selezione, nonché la difficoltà, per il candidato, di comprendere o contestare una valutazione effettuata tramite sistemi automatizzati. Pertanto, il ricorso all'intelligenza artificiale dovrebbe essere orientato non soltanto all'efficienza del processo, ma anche alla salvaguardia di un'esperienza del candidato trasparente, accessibile e caratterizzata da un adeguato livello di interazione umana.

Nel mercato globale attuale, offrire un processo di selezione rapido, trasparente e interattivo, supportato da strumenti come *chatbot* o assistenti virtuali, può contribuire all'attrattività dell'organizzazione, senza costituire, di per sé, una garanzia di un *employer branding* positivo. Questo si riflette direttamente sull'*employer branding*: un'azienda che utilizza tecnologie all'avanguardia viene percepita come un ambiente innovativo e stimolante, sebbene ciò possa anche generare preoccupazioni relative all'impersonalità, alla *privacy*, alla trasparenza e all'affidabilità (Factorial, 2026).

La nascita dell'*IA-supported recruiting* ha introdotto strumenti sofisticati in grado di intervenire in diverse fasi del *funnel* di selezione. Durante la *job analysis*, gli strumenti di IA possono supportare l'analisi di documenti, dati professionali o annunci esistenti (Randstad, n.d.). Nella fase di ricerca, l'intelligenza artificiale può rivelarsi particolarmente efficace nell'individuazione di candidati passivi, ossia persone che non sono attivamente alla ricerca di un'occupazione. Attraverso l'analisi di dati provenienti da *social network* professionali e da altre fonti *online*, il sistema è in grado di individuare i profili potenzialmente più in linea con i requisiti della posizione e di attribuire a ciascuno un livello di corrispondenza in base ai criteri di selezione definiti. Tuttavia, l'efficacia

di tale processo dipende dalla qualità e dall'aggiornamento delle informazioni disponibili, che possono risultare incomplete o non aggiornate, oppure includere caratteristiche personali non pertinenti alla posizione lavorativa.

Tra gli strumenti utilizzati figurano i *software* di *CV parsing* e *CV matching*, che estraggono automaticamente le informazioni rilevanti dai curricula e le confrontano con i requisiti della posizione aperta, producendo eventualmente un ordine di corrispondenza. Tali funzioni possono essere realizzate attraverso regole deterministiche o mediante tecniche di IA: la loro presenza non è quindi sufficiente, da sola, a qualificare un sistema come basato sull'IA.

Nonostante gli innegabili vantaggi, l'integrazione dell'intelligenza artificiale nel *recruiting* comporta sfide significative. Una delle preoccupazioni principali riguarda i *bias* algoritmici: se un'IA viene addestrata su *database* obsoleti o parziali, potrebbe replicare o addirittura amplificare pregiudizi storici, escludendo ingiustamente alcune categorie di candidati e minando gli sforzi per la diversità e l'inclusione. È quindi fondamentale che i *recruiter* mantengano una supervisione etica costante, garantendo la massima trasparenza su come l'IA influenzi le decisioni. Inoltre, la tutela dei dati e la *privacy* rimangono temi caldi, che richiedono il rispetto rigoroso delle normative vigenti e un uso responsabile delle informazioni raccolte.

Un altro ostacolo è la resistenza al cambiamento e la mancanza di fiducia nella tecnologia. Tali reazioni non vanno interpretate esclusivamente come un rifiuto dell'innovazione, poiché possono riflettere dubbi sull'affidabilità degli strumenti, sulla protezione dei dati, sulla perdita di autonomia o sulla ripartizione delle responsabilità.

L'IA può gestire modelli statistici e grandi volumi di dati in tempi ridotti. Tuttavia, determinate attività, come l'interpretazione contestuale, la relazione, la negoziazione, la gestione delle eccezioni e l'assunzione di

responsabilità, richiedono attualmente un contributo umano professionale significativo.

2.1.3 Screening automatizzato dei CV e sistemi di ranking dei candidati

L'aumento dei volumi di candidature e la diffusione degli strumenti digitali hanno favorito l'adozione di sistemi automatizzati nelle fasi iniziali della selezione. In questo contesto, lo *screening* automatico dei CV e il *ranking* dei candidati emergono come soluzioni tecnologiche per modernizzare la fase iniziale del *recruiting*. Lo *screening* dei curricula costituisce una delle prime fasi della valutazione delle candidature: un'attività volta a identificare le candidature che non soddisfano i requisiti essenziali della posizione e quelle che presentano una maggiore corrispondenza con i criteri definiti. Se tradizionalmente questo compito era svolto prevalentemente dai selezionatori, oggi alcuni sistemi possono automatizzare o supportare specifiche componenti della fase (Bednarek, 2026).

Il *ranking* rappresenta uno dei possibili *output* del processo: un elenco ordinato delle candidature sulla base dei criteri e delle informazioni disponibili, che consente ai selezionatori di concentrare inizialmente l'attenzione sui profili ai quali il sistema attribuisce i punteggi più elevati. Tale ordinamento non costituisce tuttavia una misura oggettiva del valore complessivo dei candidati né dovrebbe essere interpretato come una decisione definitiva.

Per comprendere come l'IA possa analizzare un curriculum, è necessario considerare le tecnologie impiegate. Alcuni *Applicant Tracking System* evoluti non si limitano a una ricerca meccanica di termini specifici, ma possono utilizzare tecniche di NLP per analizzare le associazioni linguistiche e le rappresentazioni semantiche. Altri ATS svolgono invece

soltanto funzioni di archiviazione, *parsing* o filtro basate su regole e non utilizzano necessariamente l'IA.

Il processo si articola generalmente in alcuni momenti chiave: la definizione dei criteri; l'analisi del CV, durante la quale il *software* estrae dati strutturati, come competenze, istruzione e lingue, da diversi formati di *file*; la corrispondenza con i requisiti, in cui tali dati vengono confrontati con i criteri della *job description*; l'attribuzione di un punteggio o la generazione del *ranking*; e la successiva verifica da parte del professionista (Arrescurrenaga, 2026).

Gli algoritmi di *machine learning* possono svolgere un ruolo rilevante in questa fase, poiché sono in grado di apprendere dalle decisioni e dagli esiti delle attività precedenti di selezione del personale, utilizzando tali informazioni per affinare progressivamente i suggerimenti relativi ai candidati. Tuttavia, il ricorso a dati storici richiede particolare attenzione, poiché le decisioni passate possono riflettere preferenze soggettive, errori o forme di discriminazione, con il rischio che il sistema finisca per riprodurre modelli di selezione già consolidati anziché individuare in modo neutrale le competenze più rilevanti per il ruolo. Inoltre, la definizione di ciò che costituisce un “successo” professionale non è necessariamente univoca o neutrale: indicatori quali la valutazione delle *performance*, la permanenza in azienda, le opportunità di avanzamento o i risultati conseguiti possono essere influenzati da diversi fattori, tra cui le condizioni di lavoro, le opportunità offerte e i possibili *bias* nelle valutazioni manageriali. Di conseguenza, anche la variabile utilizzata come riferimento per l'apprendimento dell'algoritmo deve essere considerata criticamente e non può essere trattata come un indicatore oggettivo a priori.

L'adozione dello *screening* automatizzato non è soltanto una scelta tecnologica, ma può essere interpretata anche come una risposta alle difficoltà e ai limiti connessi alla gestione manuale di un elevato numero

di candidature (Flowhunt, n.d.). La selezione tradizionale richiede infatti un considerevole impiego di tempo e di risorse da parte dei selezionatori, soprattutto nelle fasi iniziali di analisi e di confronto dei curricula. La necessità di esaminare numerosi profili può inoltre aumentare il rischio che la valutazione sia influenzata dalla pressione temporale, dalla stanchezza o dalla variabilità del giudizio umano.

In questo contesto, l'intelligenza artificiale può supportare il processo di *screening* attraverso l'analisi automatizzata delle candidature e l'individuazione dei profili più in linea con i requisiti della posizione. Tra i potenziali benefici dello *screening* automatizzato rientra innanzitutto la riduzione del carico operativo, poiché alcune attività di raccolta, classificazione e confronto delle informazioni possono essere automatizzate. Ciò può consentire ai selezionatori di dedicare maggiori risorse alle attività che richiedono valutazione, contestualizzazione e interazione con i candidati.

Un ulteriore possibile vantaggio riguarda la standardizzazione delle valutazioni. L'applicazione sistematica di determinati criteri può ridurre alcune forme di variabilità nelle valutazioni manuali e favorire una maggiore comparabilità tra i profili. Tuttavia, l'applicazione uniforme di un criterio non ne garantisce necessariamente la correttezza o la pertinenza. Un sistema può infatti applicare in modo coerente criteri non adeguati alla posizione o riprodurre distorsioni presenti nei dati e nelle logiche utilizzate per il proprio funzionamento.

L'automazione può inoltre contribuire a ridurre il carico cognitivo dei selezionatori, soprattutto nei processi caratterizzati da un elevato volume di candidature (Format & Leoni, 2023). Anche in questo caso, tuttavia, è necessario evitare una delega eccessiva al sistema. La presenza di un *ranking* o di una graduatoria dei candidati può infatti influenzare il giudizio del *recruiter*, favorendo fenomeni quali l'*automation bias* o l'ancoraggio alle valutazioni generate dall'algoritmo. Per questo motivo,

il risultato dello *screening* dovrebbe essere considerato uno strumento di supporto e non una decisione definitiva.

Particolare attenzione deve inoltre essere posta al rischio di automazione dell'esclusione. Se la revisione umana si concentra esclusivamente sui candidati che occupano le posizioni più alte nella graduatoria prodotta dal sistema, eventuali errori o distorsioni dell'algoritmo potrebbero non essere rilevati nei profili esclusi nelle fasi iniziali. L'utilizzo di controlli a campione, l'analisi degli errori e la possibilità di sottoporre le decisioni automatizzate a revisione rappresentano quindi elementi importanti per garantire un impiego responsabile di tali strumenti.

Infine, lo *screening* automatizzato è talvolta associato alla possibilità di ridurre i costi derivanti da processi di selezione inefficienti o da assunzioni inadeguate. Tuttavia, la qualità di un'assunzione non dipende esclusivamente dalla fase di *screening* e può essere influenzata da numerosi fattori, tra cui le modalità di selezione successive, le condizioni di lavoro, le opportunità di sviluppo, la *leadership* e il contesto organizzativo. Di conseguenza, l'efficacia dello *screening* basato sull'intelligenza artificiale dovrebbe essere valutata considerando non soltanto l'efficienza del processo, ma anche la qualità e gli esiti complessivi delle decisioni.

Dal punto di vista dei candidati, l'introduzione di sistemi algoritmici nei processi di selezione modifica le modalità di presentazione e di valutazione del profilo professionale. La consapevolezza del funzionamento di tali sistemi può influenzare il comportamento dei candidati, che possono cercare di adattare le proprie candidature ai criteri adottati dagli strumenti automatizzati. Questo fenomeno, definito "*algorithmic gaming*", consiste nell'adottare strategie finalizzate a ottenere una valutazione più favorevole da parte dell'algoritmo, ad esempio attraverso l'adattamento delle informazioni e del linguaggio utilizzati nella candidatura (Bambauer & Zarsky, 2018). Sebbene tali

comportamenti possano essere interpretati come una risposta razionale al crescente utilizzo dell'automazione, sollevano interrogativi sulla capacità dei sistemi di individuare effettivamente le competenze e le caratteristiche più rilevanti per una determinata posizione, anziché premiare la capacità del candidato di adattarsi ai criteri dell'algoritmo.

L'automazione non è priva di rischi. Le distorsioni possono derivare dai dati utilizzati, dalla scelta delle variabili, dalla definizione degli obiettivi, dai criteri decisionali e dalle modalità di interpretazione del *ranking*. La semplice configurazione tecnica del sistema non è quindi sufficiente a garantire risultati equi: sono necessari criteri pertinenti al ruolo, procedure di validazione, *governance* dei dati, monitoraggio degli impatti differenziali e la possibilità di revisione.

Queste problematiche assumono particolare rilievo nel quadro normativo europeo. Le applicazioni di IA destinate al *recruitment* o alla selezione, in particolare all'analisi e al filtraggio delle candidature e alla valutazione dei candidati, rientrano tra gli ambiti elencati nell'AI Act, fermo restando la necessità di valutare la specifica finalità e la configurazione del sistema, nonché le regole di classificazione previste dall'articolo 6.

Anche il GDPR è rilevante. L'articolo 22 disciplina le decisioni basate esclusivamente sul trattamento automatizzato che producono effetti giuridici o incidono in modo analogo e significativo sulla persona. Nei casi ricompresi dalla disposizione, devono essere rispettate le condizioni e le garanzie previste, che possono includere l'intervento umano, la possibilità di esprimere il proprio punto di vista e di contestare la decisione.

Particolare attenzione deve essere riservata anche alla supervisione umana. Il controllo non dovrebbe limitarsi a una verifica formale delle raccomandazioni prodotte dall'algoritmo, ma dovrebbe consentire alla persona incaricata di comprenderne i principali criteri e limiti, di valutare ulteriori informazioni e, quando necessario, di modificarle o respingerle. Questo aspetto è particolarmente importante nelle fasi di *screening*, poiché

l'esclusione automatizzata di un candidato può rappresentare una decisione determinante per il prosieguo del processo. Anche la valutazione della compatibilità tra il candidato e l'organizzazione richiede cautela. Un generico riferimento al *cultural fit* può infatti favorire valutazioni soggettive e fenomeni di *affinity bias*, contribuendo alla selezione di profili simili a quelli già presenti nell'organizzazione. È quindi preferibile fare riferimento a criteri osservabili e pertinenti al ruolo, quali comportamenti professionali specifici o valori organizzativi rilevanti, senza trascurare il contributo che prospettive e *background* diversi possono apportare all'organizzazione. In questo senso, la relazione tra intelligenza artificiale e intervento umano non può essere ridotta alla formula secondo cui "l'IA suggerisce e il selezionatore decide" (Grasman et al., 2026). È necessario distinguere tra le diverse funzioni svolte dal sistema, che possono includere il supporto decisionale, la raccomandazione, il *ranking* dei candidati o, nei casi più problematici, l'esclusione automatizzata. Inoltre, anche quando la decisione finale rimane formalmente affidata a una persona, le raccomandazioni algoritmiche possono influenzarne il giudizio attraverso fenomeni di *automation bias* e di ancoraggio. L'integrazione tra tecnologie di intelligenza artificiale e supervisione umana può quindi contribuire alla qualità dei processi di selezione solo se accompagnata da criteri pertinenti al ruolo, strumenti adeguatamente validati, una corretta *governance* dei dati, una supervisione effettiva e un monitoraggio sistematico degli esiti. L'adozione dell'IA nel *recruitment* non dovrebbe pertanto essere considerata una soluzione automatica ai limiti dei processi tradizionali, ma un cambiamento che introduce nuove opportunità e, al tempo stesso, nuove responsabilità nella progettazione e nella gestione dei processi HR.

2.1.4 Chatbot e automazione della comunicazione nei processi HR

La diffusione dei *chatbot* ha introdotto nuove modalità di comunicazione tra organizzazioni, candidati e dipendenti, automatizzando alcune interazioni informative e amministrative. Tra gli strumenti digitali utilizzati nella gestione delle risorse umane rientrano anche i *chatbot*, le cui caratteristiche e capacità possono variare significativamente in base alla tecnologia alla base del loro funzionamento. È possibile distinguere, in particolare, tra *chatbot* basati su regole e risposte predefinite, che seguono percorsi conversazionali prestabiliti e non necessariamente impiegano tecniche di intelligenza artificiale; *chatbot* che utilizzano tecniche di elaborazione del linguaggio naturale, in grado di analizzare le richieste degli utenti e fornire risposte sulla base di modelli computazionali; e assistenti generativi basati su modelli linguistici, capaci di elaborare e generare contenuti in modo più flessibile a partire dalle richieste ricevute. Queste diverse categorie presentano capacità, modalità di funzionamento e livelli di autonomia differenti e, di conseguenza, comportano anche rischi e requisiti di supervisione diversi. Nel contesto HR, tali strumenti possono essere impiegati per supportare attività quali la gestione delle richieste dei dipendenti, la comunicazione con i candidati e l'accesso alle informazioni sulle procedure aziendali.

Accanto ai *chatbot* basati su regole e percorsi predefiniti, si sono progressivamente diffusi strumenti che integrano tecniche di elaborazione del linguaggio naturale, intelligenza artificiale conversazionale e, più recentemente, modelli di IA generativa (McGrath & Downie, 2023). Queste tecnologie consentono di gestire le richieste degli utenti attraverso modalità di interazione più flessibili rispetto a quelle dei sistemi tradizionali, trovando applicazione in diverse attività di *routine* nell'ambito HR. Tuttavia, il livello di accuratezza, coerenza e naturalezza delle risposte può variare in funzione della tecnologia utilizzata, della qualità delle informazioni disponibili, della lingua e della complessità

delle richieste. Di conseguenza, anche nell'impiego di questi strumenti è necessario prevedere adeguati meccanismi di controllo e di supervisione. La loro introduzione risponde a una crescente necessità di efficienza nei reparti, spesso caratterizzati da un elevato volume di richieste ripetitive, come la risposta alle domande frequenti (FAQ), la gestione dei congedi e il supporto operativo ai processi di reclutamento. Nel contesto del *recruiting*, il *chatbot* può essere considerato un'interfaccia conversazionale integrata nelle piattaforme aziendali o nei sistemi di gestione delle candidature. Il suo impiego può riguardare diverse attività, tra cui la fornitura di informazioni sulle posizioni aperte, il supporto nella presentazione della candidatura, la gestione delle domande frequenti, la raccolta di informazioni preliminari e la programmazione dei colloqui. Funzioni quali lo *screening* dei candidati, il *ranking* dei profili o la valutazione predittiva costituiscono invece attività distinte, anche quando integrate all'interno della medesima piattaforma tecnologica.

L'automazione può rivelarsi particolarmente rilevante nei processi caratterizzati da elevati volumi di richieste e da attività standardizzabili. Le organizzazioni stanno mostrando un crescente interesse per i *chatbot* per i servizi ai candidati e ai dipendenti e per l'automazione delle attività amministrative, ma il livello di diffusione deve essere documentato con fonti empiriche e non può essere desunto dalla sola visibilità del fenomeno.

I benefici associati a questa transizione possono riguardare diversi aspetti della gestione delle risorse umane. L'impiego di strumenti digitali può contribuire a ridurre il tempo dedicato alle attività amministrative e a rendere più efficienti i processi HR, consentendo al personale di concentrarsi maggiormente su attività a più alto valore aggiunto. Inoltre, una gestione dei servizi HR più accessibile, tempestiva e personalizzata può contribuire a migliorare l'esperienza e la soddisfazione dei dipendenti. Questo miglioramento deriva dalla capacità dei *bot* di semplificare i

compiti ripetitivi, consentendo ai professionisti delle risorse umane di spostare il proprio *focus* su iniziative più strategiche e ad alto impatto.

Uno dei vantaggi potenziali dei *chatbot* è la possibilità di offrire supporto continuativo, anche al di fuori degli orari tradizionali, quando il servizio e la relativa infrastruttura sono effettivamente disponibili e adeguatamente monitorati. In una forza lavoro globale caratterizzata da fusi orari diversi, eliminare la necessità di attendere l'orario d'ufficio per ottenere informazioni di base può migliorare l'accessibilità e la tempestività del servizio. Inoltre, i *chatbot* possono contribuire a garantire una maggiore coerenza delle informazioni fornite agli utenti, purché attingano a una *knowledge base* attendibile, aggiornata e correttamente governata. Non eliminano automaticamente gli errori: documenti obsoleti, fonti incomplete o risposte generate in modo non controllato possono produrre informazioni inesatte. La scalabilità consente di gestire un volume di richieste maggiore senza un aumento proporzionale delle risorse, ma dipende dall'architettura, dai costi, dalle integrazioni e dai livelli di servizio. È particolarmente utile nei periodi di intensa attività, come le campagne di reclutamento.

Analizzando più da vicino la *candidate experience*, intesa come l'insieme delle percezioni e delle valutazioni che il candidato sviluppa nei confronti dell'organizzazione durante il processo di selezione, è possibile osservare come i *chatbot* possano incidere su diversi aspetti dell'esperienza (Randstad, 2026). Essa non riguarda esclusivamente la rapidità e la comodità delle interazioni, ma comprende anche la trasparenza delle informazioni, la qualità della comunicazione, la percezione di equità e rispetto, la possibilità di presentare adeguatamente le proprie competenze e l'accesso a un interlocutore umano quando necessario. In questo contesto, l'utilizzo dei *chatbot* può contribuire a semplificare alcune interazioni, ma i loro effetti sulla *candidate experience* dipendono dalle modalità di progettazione e di utilizzo dello strumento.

I *chatbot* di *recruiting* possono fornire risposte immediate e adattate, entro determinati limiti, alle richieste ricevute. Possono accogliere i visitatori nella sezione dedicata alle opportunità professionali, fornire informazioni sui requisiti delle posizioni aperte e, quando disponibili, sulle caratteristiche e sulle condizioni di lavoro dell'organizzazione, utilizzando contenuti già verificati. Possono inoltre guidare i candidati nella compilazione della candidatura, contribuendo a semplificare alcuni passaggi ripetitivi. Tali strumenti dovrebbero tuttavia evitare informazioni promozionali non verificabili e non sostituire completamente il confronto diretto con i *recruiter* e i responsabili aziendali, soprattutto nelle fasi che richiedono chiarimenti o valutazioni più articolate.

Le funzionalità dei *chatbot* possono trovare applicazione in diverse fasi del processo di *recruitment* e contribuire a supportare la *candidate experience*. Nelle fasi preliminari, possono essere utilizzati per raccogliere informazioni pertinenti e necessarie relative al candidato, purché le domande siano formulate in modo trasparente e non discriminatorio. Possono inoltre supportare le attività amministrative, come la gestione e la pianificazione dei colloqui, automatizzando alcune operazioni organizzative e facilitando la comunicazione con i candidati.

L'impiego di questi strumenti può quindi contribuire a rendere più efficienti alcune attività del processo di selezione, senza tuttavia sostituire necessariamente la valutazione umana. È inoltre importante distinguere le funzionalità di semplice automazione amministrativa, come la gestione dei calendari, dalle applicazioni che utilizzano effettivamente tecniche di intelligenza artificiale.

Per quanto riguarda il supporto interno, i *chatbot* possono fungere da servizio automatizzato di assistenza continua. I dipendenti possono utilizzarli per accedere a informazioni relative a ferie, *benefit* o procedure. La possibilità di eseguire direttamente operazioni sui sistemi aziendali

dipende, tuttavia, dalle autorizzazioni e dalle integrazioni configurate e richiede controlli di sicurezza specifici.

I *chatbot* possono supportare la raccolta di *feedback* e il coinvolgimento dei dipendenti, offrendo un'interazione potenzialmente più accessibile. Tuttavia, è necessario considerare i rischi per la riservatezza e l'eventuale influenza sulle risposte. Possono inoltre aggregare le segnalazioni, la cui interpretazione richiede criteri adeguati, la validazione e la tutela dei dati. I *chatbot* possono basarsi su regole predefinite, tecniche di elaborazione del linguaggio naturale o modelli di intelligenza artificiale generativa, utilizzati singolarmente o in combinazione. L'eventuale impiego del *machine learning* non comporta un miglioramento automatico: sono necessari *feedback*, controlli di qualità, aggiornamenti e validazione. In assenza di supervisione, il sistema potrebbe introdurre errori o accentuare le distorsioni (Recruit crm, 2026).

Tuttavia, l'implementazione di un *chatbot* richiede una pianificazione attenta che non si limita alla sola scelta tecnologica. È fondamentale definire obiettivi chiari e mappare il *workflow* esistente per identificare i colli di bottiglia più adatti all'automazione. Un ulteriore aspetto rilevante riguarda la sicurezza, la protezione dei dati personali e la conformità alla normativa vigente, in particolare al GDPR. I *chatbot* utilizzati nei processi HR devono essere progettati e gestiti in modo da garantire un'adeguata tutela delle informazioni trattate e un uso coerente con le finalità per cui i dati sono stati raccolti. Anche la modalità di presentazione del *chatbot* all'utente riveste particolare rilevanza. Sebbene gli elementi di personalizzazione possano rendere l'interazione più accessibile, un'eccessiva antropomorfizzazione del sistema potrebbe indurre l'utente a sovrastimarne le capacità, l'autonomia o il grado di affidabilità. È quindi prioritario che il sistema sia chiaramente identificabile come *chatbot* e che l'utente sia informato quando interagisce con un sistema di intelligenza artificiale, nel rispetto degli obblighi di trasparenza previsti dalla

normativa applicabile. Infine, è opportuno prevedere meccanismi di *escalation* adeguati verso un operatore umano. Il trasferimento a una persona competente non dovrebbe avvenire esclusivamente su richiesta del candidato, ma anche quando il sistema non è in grado di fornire una risposta adeguata o quando la richiesta presenta caratteristiche particolarmente complesse o sensibili. In questo modo, il *chatbot* può svolgere una funzione di supporto senza diventare l'unico canale attraverso cui il candidato può ottenere informazioni o assistenza durante il processo di selezione.

In termini di impatto economico, l'automazione del *recruiting* tramite *chatbot* può ridurre i costi per interazione, con risparmi tangibili. Le organizzazioni possono misurare il successo tramite KPI come il *Net Promoter Score* (NPS), che misura la probabilità che un candidato raccomandi l'azienda come luogo di lavoro (Personio, n.d.).

Tale indicatore, però, non è sufficiente a valutare il funzionamento del sistema. Dovrebbero essere considerati anche l'accuratezza delle risposte, le richieste non risolte, i tempi di *escalation*, l'accessibilità, i reclami, gli abbandoni del processo e la qualità percepita del contatto con l'organizzazione.

I *chatbot* possono uniformare alcune fasi della selezione, ma ciò non garantisce l'imparzialità. Domande, criteri di valutazione, dati utilizzati, requisiti linguistici e modalità di *escalation* possono avere effetti diversi sui candidati. È quindi necessario monitorarne il funzionamento e gli esiti. Automatizzando lo *screening* iniziale secondo criteri standardizzati, è possibile ridurre i *bias* umani e garantire una valutazione più uniforme e comparabile.

In conclusione, i *chatbot* e gli strumenti di automazione della comunicazione possono contribuire a ridurre il tempo dedicato ad alcune attività amministrative e informative, consentendo la riallocazione delle risorse verso compiti di natura relazionale, interpretativa e strategica. Tale

distinzione, tuttavia, non deve essere considerata rigida, poiché il grado di automazione appropriato dipende dalla complessità, dal rischio e dall'impatto delle attività coinvolte. Anche i processi automatizzati richiedono, infatti, un'adeguata progettazione, supervisione, monitoraggio e controllo. In questo contesto, l'efficacia dell'integrazione tra tecnologia e intervento umano dipende dalla capacità di attribuire a ciascuno strumento un ruolo coerente con le caratteristiche dell'attività e con il livello di responsabilità associato alle decisioni.

2.1.5 Benefici, rischi e barriere dell'IA nel recruitment

La diffusione dell'intelligenza artificiale nei processi di *recruiting* sta modificando il modo in cui le organizzazioni progettano e gestiscono alcune attività di selezione. In un mercato del lavoro caratterizzato da una crescente complessità delle competenze e dalla necessità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti organizzativi, l'*AI-supported recruiting* può essere considerato un insieme di strumenti e metodologie attraverso cui diverse tecnologie vengono integrate nel processo decisionale (L'uso dell'AI *recruiting* nelle società di consulenza: come fare e perché conviene. 2026). *Machine Learning, Natural Language Processing*, analisi predittiva e sistemi generativi possono infatti svolgere funzioni diverse, dalla gestione delle informazioni all'elaborazione di dati e documenti, fino al supporto alle valutazioni. Non si tratta, tuttavia, di un'unica tecnologia né di un modello organizzativo uniforme: le modalità di utilizzo dipendono dalla finalità del sistema, dal livello di automazione e dal ruolo attribuito all'*output* nel processo di selezione.

In questa prospettiva, il principale elemento di interesse non consiste soltanto nell'automatizzazione di singole attività, ma anche nella possibilità di modificare la struttura complessiva del processo. L'introduzione di strumenti algoritmici può favorire una maggiore standardizzazione di alcune procedure e rendere disponibili nuove forme

di analisi, ma comporta al contempo nuove dipendenze tecnologiche e organizzative. La qualità del risultato non deriva quindi esclusivamente dalle capacità tecniche del modello, ma anche dalla coerenza tra obiettivi, dati, criteri di valutazione e modalità concrete di utilizzo. L'adozione dell'AI dovrebbe, di conseguenza, essere considerata una scelta organizzativa oltre che tecnologica.

Un aspetto particolarmente rilevante riguarda l'uso dei sistemi predittivi e di classificazione. Questi strumenti possono elaborare informazioni per produrre stime, *ranking* o raccomandazioni, ma il significato di tali *output* dipende dalla variabile-obiettivo individuata dall'organizzazione. Prevedere un esito professionale, ad esempio, significa stabilire una relazione tra caratteristiche osservabili e un risultato definito a priori, senza che tale previsione debba necessariamente rappresentare una proprietà intrinseca del candidato. Gli esiti lavorativi sono infatti influenzati anche dal contesto organizzativo, dalle condizioni di lavoro, dalle opportunità disponibili e dalle modalità di gestione. Ne deriva la necessità di interpretare gli *output* algoritmici come informazioni contestuali e non come descrizioni definitive della persona.

Questa considerazione porta a una questione più ampia: l'apparente oggettività dei sistemi algoritmici non elimina la componente interpretativa del processo di selezione. Ogni sistema incorpora scelte relative a ciò che deve essere misurato, alle informazioni ritenute rilevanti e al modo in cui viene definito l'esito desiderabile. L'utilizzo dei dati può quindi ridurre alcune forme di variabilità nelle valutazioni, ma non rende automaticamente neutrale il processo. La standardizzazione assume valore soltanto quando è accompagnata da criteri pertinenti alla posizione e da una verifica della loro effettiva capacità di rappresentare le competenze richieste.

Anche il ruolo del *recruiter* può essere influenzato da questa trasformazione, ma non necessariamente lungo una traiettoria lineare.

L'automazione di alcune attività può modificare la distribuzione del tempo e delle responsabilità, creando la possibilità di dedicare maggiore attenzione ad attività interpretative, relazionali e consulenziali. Tale riallocazione, tuttavia, non è automatica: l'introduzione dell'AI comporta, a sua volta, attività di configurazione, verifica, gestione degli errori e valutazione degli *output*. Il cambiamento del ruolo dipende quindi dalle scelte organizzative con cui la tecnologia viene integrata e dal modo in cui compiti, competenze e responsabilità vengono ridefiniti.

Da questo punto di vista, l'AI nel *recruitment* va intesa come parte di un sistema sociotecnico (Magni & Cortese, 2023). Le prestazioni e gli effetti del sistema non dipendono esclusivamente dal modello utilizzato, ma derivano dall'interazione tra tecnologia, dati, procedure organizzative e le persone che progettano, utilizzano e interpretano gli *output*. Anche i rischi di discriminazione e di errore devono pertanto essere considerati lungo l'intero ciclo di vita del sistema, evitando di ricondurli esclusivamente alla presenza di dati storici distorti. La definizione degli obiettivi, la scelta delle variabili, le modalità di valutazione e l'utilizzo concreto delle raccomandazioni possono infatti incidere sugli esiti tanto quanto i dati impiegati nello sviluppo del sistema.

Tra le principali barriere all'adozione rientrano la qualità insufficiente o la frammentazione dei dati, la scarsa interoperabilità con i sistemi già utilizzati, i costi di acquisizione e di manutenzione, la mancanza di competenze, l'assenza di regole chiare, le preoccupazioni per la *privacy* e la sicurezza e la dipendenza dai fornitori. Anche la fiducia degli utilizzatori e dei candidati può costituire una condizione rilevante: sia un affidamento eccessivo sia una diffidenza generalizzata possono ostacolare un impiego consapevole dello strumento.

Un'ulteriore dimensione riguarda la capacità dell'organizzazione di mantenere una relazione comprensibile e verificabile con i candidati. La fiducia nei confronti degli strumenti automatizzati non deriva

semplicemente dalla loro presenza o dalla loro accuratezza tecnica, ma dalla possibilità di comprendere il ruolo che essi assumono nel processo, di riconoscerne i limiti e di sapere come vengono utilizzati i relativi risultati. La trasparenza assume quindi una funzione organizzativa oltre che informativa, perché contribuisce a rendere più leggibili i processi decisionali e a chiarire la distribuzione delle responsabilità.

In questo quadro, anche la cosiddetta resistenza al cambiamento non dovrebbe essere interpretata esclusivamente come reazione alla tecnologia (Zucchetti, 2026). Le preoccupazioni dei professionisti HR possono riflettere interrogativi più ampi sulla ridefinizione delle competenze, sull'autonomia decisionale e sulla responsabilità connessa all'uso di sistemi automatizzati. L'introduzione dell'AI richiede pertanto non soltanto competenze tecniche, ma anche una ridefinizione delle pratiche organizzative e dei criteri con cui valutare l'efficacia degli strumenti adottati.

Il futuro del *recruitment* può quindi essere letto attraverso il concetto di intelligenza aumentata, intesa come integrazione tra le capacità tecnologiche di elaborazione delle informazioni e le competenze professionali necessarie per interpretarle e contestualizzarle. Questo modello non presuppone automaticamente una collaborazione efficace tra uomo e macchina: il risultato dipende dalla progettazione del processo, dalla qualità delle informazioni disponibili, dalla chiarezza delle responsabilità e dalla capacità dell'organizzazione di verificare criticamente gli *output*. L'AI può dunque modificare il modo in cui il *recruitment* viene organizzato e supportato, ma il suo valore non può essere valutato soltanto in termini di automazione. Deve essere considerato anche in relazione alla qualità delle decisioni, alla coerenza dei criteri adottati, alla possibilità di apprendere dagli errori e agli effetti prodotti sui diversi soggetti coinvolti nel processo.

2.2 Implicazioni organizzative e sociali dell'IA nel recruitment

2.2.1 Job insecurity e percezione della sostituzione tecnologica

L'introduzione di sistemi automatizzati e basati sull'intelligenza artificiale nei processi di gestione delle risorse umane può produrre effetti rilevanti non soltanto sull'organizzazione delle attività, ma anche sulla percezione che i professionisti sviluppano della stabilità, dell'autonomia e del contenuto futuro del proprio lavoro. In tale prospettiva, il concetto di *job insecurity* rappresenta una chiave interpretativa utile per analizzare le conseguenze della trasformazione tecnologica sul lavoro dei *recruiter* e, più in generale, dei professionisti HR. La *job insecurity* si riferisce alle preoccupazioni circa la continuazione del proprio lavoro (Sverke & Hellgren, 2002), ovvero la paura dei lavoratori di perdere il lavoro e di diventare disoccupati (De Witte et al., 1999). Non si riferisce esclusivamente alla possibilità di perdere il proprio impiego, ma comprende la percezione di una minaccia alla continuità del lavoro o ad aspetti ritenuti rilevanti della propria posizione professionale, accompagnata dalla percezione di disporre di risorse limitate per fronteggiare tale minaccia (Heaney et al., 1994). Si tratta, pertanto, di un costrutto prevalentemente soggettivo: la medesima innovazione organizzativa può essere percepita da lavoratori diversi come una fonte di rischio, una riduzione dell'autonomia o un'opportunità di sviluppo e di adattamento professionale.

La letteratura distingue generalmente tra una dimensione quantitativa della *job insecurity*, riferita alla percezione di poter perdere il proprio impiego, e una dimensione qualitativa, concernente il timore di un deterioramento di caratteristiche rilevanti del lavoro, quali l'autonomia, le responsabilità, le condizioni di impiego o le prospettive professionali. A tali dimensioni possono essere ricondotte anche una componente cognitiva, relativa alla valutazione soggettiva della probabilità che si verifichi un cambiamento

lavorativo negativo, e una componente affettiva, associata alle preoccupazioni e alle reazioni emotive connesse a tale possibilità. Nel caso del *recruitment*, questa distinzione assume particolare rilevanza, poiché l'introduzione dell'IA non implica necessariamente la sostituzione del *recruiter*, ma può modificare la struttura delle sue mansioni, il grado di discrezionalità, le competenze richieste e il rapporto tra responsabilità professionale e strumenti tecnologici.

La *job insecurity* può inoltre essere considerata uno *stressor* lavorativo ed è stata associata in letteratura a diversi esiti relativi al benessere individuale, agli atteggiamenti organizzativi e ai comportamenti lavorativi (Caselli et al., 2022). Tra questi possono rientrare variazioni nella percezione del benessere, nel coinvolgimento professionale e nell'identificazione con l'organizzazione, nonché possibili modifiche dei comportamenti e delle prestazioni lavorative. Tali associazioni non devono tuttavia essere interpretate in termini deterministici, poiché la loro intensità può dipendere dalle caratteristiche del contesto organizzativo, dalle risorse individuali e collettive disponibili, dalle modalità di comunicazione del cambiamento e dalla possibilità dei lavoratori di partecipare ai processi di trasformazione.

A un livello più generale, la letteratura economica e organizzativa ha discusso a lungo degli effetti dell'innovazione tecnologica sull'occupazione, considerando sia i processi di sostituzione di alcune attività sia i meccanismi attraverso cui l'innovazione può trasformare le mansioni, generare nuovi compiti e modificare la domanda di competenze. Nel contesto del *recruitment*, tuttavia, una prospettiva esclusivamente quantitativa sull'occupazione risulta riduttiva. L'attenzione dovrebbe essere rivolta soprattutto alla trasformazione del lavoro e alla riallocazione delle attività tra professionisti e sistemi automatizzati. L'IA può infatti automatizzare determinate operazioni standardizzabili, modificare le modalità di svolgimento di altre e introdurre nuove attività connesse

all'interpretazione degli *output*, alla verifica della loro attendibilità e alla gestione delle implicazioni organizzative. Gli effetti dipendono quindi dalla tecnologia impiegata, dalle caratteristiche delle mansioni, dalle scelte organizzative e dalla distribuzione delle responsabilità decisionali.

Un'evidenza specifica e controintuitiva in questo ambito proviene dallo studio *The reassuring effect of firms' technological innovations on workers' job insecurity*, che ha esaminato la relazione tra le innovazioni tecnologiche adottate dalle imprese e la percezione di *job insecurity* su un campione rappresentativo di 13.837 lavoratori occupati in Italia, utilizzando dati INAPP del 2018 (Caselli et al., 2024). I risultati indicano un'associazione tra la presenza di innovazioni tecnologiche e una minore percezione di insicurezza tra i lavoratori rimasti nell'impresa dopo l'introduzione dell'innovazione. Tale evidenza non consente, tuttavia, di stabilire un rapporto causale tra l'investimento tecnologico e la riduzione della *job insecurity*, né può essere automaticamente generalizzata all'intelligenza artificiale o alla professione del *recruiter*. Il risultato va pertanto interpretato come un'indicazione della complessità della relazione tra innovazione e sicurezza occupazionale, che può essere influenzata dal contesto organizzativo e dalle modalità di percezione e di gestione del cambiamento.

In particolare, l'innovazione tecnologica può assumere significati diversi a seconda delle finalità che i lavoratori attribuiscono alla sua introduzione. Quando viene interpretata come parte di una strategia di sviluppo organizzativo, può essere associata a una percezione di maggiore solidità dell'impresa e di continuità dell'attività lavorativa. Quando, al contrario, è percepita prevalentemente come uno strumento di riduzione dei costi e di sostituzione delle attività umane, può contribuire ad alimentare percezioni di minaccia e di perdita di controllo. Ne consegue che l'impatto della tecnologia sulla *job insecurity* non dipende esclusivamente dalle caratteristiche tecniche dello strumento, ma anche dal modo in cui

l'innovazione viene incorporata nei processi organizzativi e comunicata ai lavoratori.

In tale prospettiva, la formazione professionale rappresenta una delle possibili risorse attraverso cui accompagnare la trasformazione, contribuendo al mantenimento e allo sviluppo dell'occupabilità. Essa non costituisce, tuttavia, uno strumento autonomamente sufficiente a ridurre l'insicurezza. L'efficacia degli interventi formativi dipende anche dalla chiarezza delle finalità perseguite, dal coinvolgimento dei lavoratori, dal supporto dei responsabili, dalla riprogettazione delle mansioni e dalla concreta possibilità di utilizzare le competenze acquisite. Nel caso dei *recruiter*, ciò implica che l'acquisizione di competenze relative agli strumenti di IA debba essere accompagnata da una ridefinizione coerente delle responsabilità e dei margini di autonomia professionale. La disponibilità di nuove competenze assume infatti un valore effettivo soltanto quando trova corrispondenza con le attività e le responsabilità attribuite al professionista.

La trasformazione tecnologica può inoltre incidere sulla qualità percepita del lavoro, anche quando non comporta una riduzione dell'occupazione. L'automazione di alcune attività può modificare il rapporto tra le componenti amministrative, operative, relazionali e consulenziali del ruolo del *recruiter*. In molte organizzazioni, le dimensioni relazionali e strategiche costituiscono già parte integrante della professione; pertanto, non sarebbe corretto assumere che l'IA produca automaticamente la trasformazione del *recruiter* in un consulente strategico. È più appropriato considerare la possibilità di una diversa distribuzione del tempo e delle responsabilità, subordinata alle modalità concrete di progettazione e di implementazione dei sistemi. L'automazione può ridurre l'incidenza di alcune attività ripetitive, ma al contempo può introdurre nuovi compiti di verifica, interpretazione e gestione degli strumenti tecnologici.

Da questo punto di vista, la *job insecurity* può assumere una dimensione qualitativa particolarmente rilevante. Il *recruiter* potrebbe infatti percepire una minaccia non tanto alla permanenza formale del proprio posto di lavoro, quanto alla perdita di autonomia decisionale, di responsabilità professionale o di contenuto specialistico. Se una parte crescente delle valutazioni viene affidata a sistemi automatizzati, può emergere il rischio che il professionista percepisca una riduzione del proprio spazio decisionale oppure una responsabilità non adeguatamente accompagnata dalla possibilità di comprendere e modificare gli *output* prodotti dal sistema. La trasformazione tecnologica richiede quindi una definizione chiara dei confini tra supporto automatizzato e responsabilità professionale, evitando sia l'attribuzione eccessiva di autonomia ai sistemi sia l'assegnazione di responsabilità al lavoratore senza strumenti di controllo adeguati.

In questo quadro si colloca il concetto di *augmentation*, utilizzato per descrivere forme di integrazione in cui le capacità di elaborazione e di analisi delle tecnologie vengono combinate con competenze professionali, giudizio e capacità di contestualizzazione degli operatori (Méda, 2016). Applicato al *recruitment*, tale modello non presuppone che la collaborazione tra tecnologia e professionista produca necessariamente risultati migliori, ma evidenzia la possibilità di complementarità tra capacità diverse. L'efficacia di tale integrazione dipende dalla qualità dello strumento, dalla pertinenza degli *output* rispetto al compito, dalla distribuzione delle responsabilità e dalla possibilità del *recruiter* di valutare criticamente i risultati prodotti.

La gestione della *job insecurity* connessa all'introduzione dell'IA richiede pertanto di considerare congiuntamente la continuità occupazionale, il contenuto delle mansioni, l'autonomia professionale e le opportunità di sviluppo. Nel *recruitment*, l'impatto della tecnologia non può essere valutato esclusivamente in termini di sostituzione o conservazione del

posto di lavoro, poiché l'automazione può modificare anche il modo in cui vengono esercitate le competenze, le responsabilità e le capacità decisionali. La questione centrale diventa quindi comprendere come le organizzazioni ridisegnino i compiti, distribuiscano il controllo tra persone e sistemi e accompagnino l'evoluzione delle competenze professionali. In questa prospettiva, la riduzione dell'insicurezza non dipende dalla tecnologia in sé, bensì dalla qualità dell'assetto organizzativo in cui è integrata. Per i *recruiter*, ciò significa creare le condizioni in cui l'adozione dell'IA non si riduca a una semplice delega delle decisioni al sistema, ma a una ridefinizione consapevole delle attività, delle responsabilità e delle competenze necessarie per operare in un contesto di selezione sempre più mediato dal punto di vista tecnologico.

Nel presente studio la *job insecurity* non viene rilevata direttamente come oggetto empirico. La sua trattazione ha quindi una funzione di inquadramento teorico della possibile trasformazione del ruolo HR, mentre l'indagine si concentra sulle percezioni relative a compiti, competenze, responsabilità, supervisione e all'uso degli strumenti.

2.2.2 IA, diversity, equity e inclusion: potenzialità e condizioni di utilizzo

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi organizzativi rappresenta una trasformazione rilevante per la gestione delle risorse umane, che comporta sia opportunità di innovazione sia nuove responsabilità in materia di progettazione, utilizzo e supervisione delle tecnologie. I concetti di diversità e inclusione si riferiscono a dimensioni tra loro distinte ma complementari. La diversità riguarda la presenza e il riconoscimento di caratteristiche, esperienze, competenze e prospettive diverse all'interno di un'organizzazione. Essa non si limita agli aspetti demografici, ma comprende anche differenze professionali,

socioeconomiche, linguistiche e cognitive, nonché la varietà dei percorsi formativi e di carriera.

L'equità riguarda la correttezza nell'accesso alle opportunità, nel trattamento e negli esiti, e richiede di riconsiderare eventuali barriere o condizioni di svantaggio che possono incidere su persone e gruppi diversi. Non coincide, quindi, con la semplice applicazione uniforme delle medesime regole.

L'inclusione, invece, riguarda le condizioni organizzative e relazionali che consentono alle persone di partecipare pienamente alla vita dell'organizzazione, di accedere alle opportunità e di vedere riconosciuto il proprio contributo, indipendentemente dalle proprie caratteristiche o dal proprio percorso.

L'IA può rendere la gestione delle risorse umane più strutturata e basata sui dati, uniformando alcune valutazioni e riducendo la discrezionalità. Tuttavia, non garantisce automaticamente una maggiore equità: variabili, criteri e obiettivi riflettono scelte organizzative. La sua efficacia nella Diversità e Inclusione dipende quindi dalla qualità dei dati, dalla pertinenza dei criteri e dal monitoraggio degli effetti sui diversi gruppi.

Uno degli approcci utilizzati per ridurre alcune forme di discrezionalità nella fase iniziale della selezione è il cosiddetto *blind hiring*, che consiste nel limitare o rimuovere dalla valutazione preliminare alcune informazioni personali non pertinenti, come il nome, l'età o il genere (Tursunbayeva et al., 2024). Tale pratica non implica necessariamente l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, poiché l'anonimizzazione dei dati può essere realizzata anche mediante procedure e strumenti digitali non basati su sistemi algoritmici. Inoltre, la rimozione degli attributi direttamente osservabili non elimina automaticamente il rischio di discriminazione: informazioni relative al percorso formativo, all'esperienza professionale, alla localizzazione geografica o alle caratteristiche linguistiche possono infatti agire come variabili *proxy*, riproducendo indirettamente differenze

associate a determinati gruppi. Il *blind hiring* può quindi contribuire a ridurre alcune fonti di *bias*, ma la sua efficacia dipende dalla progettazione complessiva del processo di selezione e dalla verifica degli effetti prodotti sui diversi gruppi di candidati.

Oltre alla selezione, l'analisi dei dati organizzativi può individuare differenze nell'accesso alle informazioni e alle opportunità. La *Social Network Analysis*, che non è necessariamente una forma di IA, analizza relazioni e livelli di collaborazione, ma può anche comportare rischi di sorveglianza e di inferenze improprie (Baldwin, 2024). Il suo impiego deve quindi basarsi su finalità pertinenti, su dati adeguati e su garanzie di trasparenza, proporzionalità e protezione dei dati.

Inoltre, l'IA può fungere da strumento di supporto alla revisione del linguaggio delle comunicazioni aziendali, segnalando termini o formulazioni potenzialmente escludenti e proponendo alternative. L'*output* deve però essere contestualizzato e verificato da una persona, poiché il sistema non può stabilire in modo definitivo se un'espressione sia appropriata in ogni contesto culturale e organizzativo.

Un ulteriore ambito di interesse riguarda l'accessibilità dei processi digitali. Le tecnologie assistive e alcune applicazioni basate sull'intelligenza artificiale possono contribuire a ridurre specifiche barriere all'accesso alle risorse lavorative ed educative, ad esempio attraverso funzionalità di *text-to-speech*, sottotitolazione automatica, riconoscimento vocale, traduzione o generazione di descrizioni di contenuti visivi (Marzano, 2025; Anderson et al., n.d.). Il potenziale inclusivo di tali strumenti, tuttavia, non è automatico: la loro accuratezza e utilità possono variare in funzione della lingua, dell'accento, della tipologia di disabilità e del contesto d'uso. Per questo motivo, l'adozione di soluzioni tecnologiche accessibili dovrebbe essere accompagnata da verifiche sull'effettiva fruibilità, dalla possibilità di ricorrere a modalità alternative e dal coinvolgimento degli utenti interessati nella valutazione

degli strumenti. In ambito lavorativo, l'accessibilità non coincide quindi con la sola disponibilità di una tecnologia, ma richiede che il processo, nel suo complesso, consenta alle persone di partecipare in condizioni effettivamente adeguate alle loro esigenze. Allo stesso modo, le capacità di traduzione istantanea consentono di superare le barriere linguistiche nelle multinazionali, favorendo l'inclusione di talenti provenienti da aree geografiche diverse e con diversi *background* economici (Marzano, 2025). Anche le funzionalità di traduzione possono ridurre alcune barriere linguistiche, ma errori, differenze culturali e variazioni di qualità tra le lingue possono generare nuove incomprensioni. Accessibilità ed equità devono quindi essere valutate sulla base dell'esperienza e degli esiti effettivi, non solo della disponibilità dello strumento.

2.2.3 IA e Diversity & Inclusion: rischi di riproduzione o amplificazione delle disuguaglianze

L'intelligenza artificiale può produrre effetti differenti sui diversi gruppi di persone e, se non adeguatamente progettata e governata, può riprodurre o amplificare disuguaglianze preesistenti. Tali rischi possono emergere in diverse fasi del ciclo di vita del sistema, dalla progettazione alla selezione dei dati, dall'addestramento alla validazione, fino alle modalità concrete di utilizzo all'interno dell'organizzazione. Nel contesto delle risorse umane, pertanto, l'equità non può essere ridotta alla sola accuratezza tecnica del modello, ma deve essere valutata considerando l'intero sistema sociotecnico, in cui interagiscono dati, algoritmi, criteri decisionali, persone e pratiche organizzative.

Una delle principali criticità è l'*algorithmic bias*, o pregiudizio algoritmico, ossia un contenuto etico o ideologico distorto o discriminatorio, elaborato dall'algoritmo nella fase di raccolta su larga scala dei dati e poi generato automaticamente (Treccani, 2023). Il fenomeno non riguarda esclusivamente la generazione di contenuti, ma

può manifestarsi anche attraverso classificazioni, punteggi, *ranking*, raccomandazioni o decisioni di esclusione. Le distorsioni possono derivare dalla composizione dei dati, dalle variabili selezionate, dagli obiettivi definiti, dalle etichette utilizzate per l'addestramento o dalle modalità con cui l'*output* viene successivamente interpretato e impiegato. L'*algorithmic bias* non coincide automaticamente con una discriminazione giuridicamente accertata, ma può costituire un indicatore di errori o di effetti differenziali che richiedono analisi e verifica.

Nel *recruitment*, questa dinamica assume particolare rilevanza quando i sistemi vengono addestrati o calibrati su dati provenienti da precedenti processi di selezione. Se tali dati riflettono preferenze, squilibri occupazionali o pratiche discriminatorie sedimentate nel tempo, il modello può apprendere correlazioni che non rappresentano necessariamente le caratteristiche professionali effettivamente rilevanti per la posizione. Un caso frequentemente richiamato in letteratura e nel dibattito sull'uso dell'IA nel *recruiting* è quello di Amazon, che sperimentò uno strumento per la valutazione automatizzata dei *curricula* (Dastin, 2018). Il sistema, sviluppato a partire da dati relativi a precedenti candidature, mostrò comportamenti sfavorevoli nei confronti dei profili femminili, evidenziando come l'utilizzo di dati storici possa trasferire nel processo automatizzato le caratteristiche delle decisioni prese in passato. Il caso mostra quindi che l'automazione non elimina la discrezionalità, ma può incorporarla nelle variabili, negli obiettivi e nelle regolarità statistiche apprese dal sistema.

Il problema, inoltre, non riguarda soltanto i sistemi impiegati direttamente nella selezione. Modelli di IA generativa e strumenti di elaborazione automatica del linguaggio possono riprodurre rappresentazioni stereotipate presenti nei dati utilizzati per il loro sviluppo (Boni, 2023). Richieste generiche relative a figure professionali, caratteristiche personali o ruoli sociali possono produrre rappresentazioni non equilibrate

per genere, età, origine o altre caratteristiche. Analogamente, sistemi di traduzione automatica possono riflettere associazioni linguistiche e culturali già presenti nei dati di addestramento. Questi fenomeni non costituiscono necessariamente una prova di discriminazione in un processo di *recruitment* specifico, ma evidenziano una più ampia criticità relativa alla rappresentazione dei gruppi nei sistemi automatizzati e alla necessità di verificarne sistematicamente gli *output*.

Particolare attenzione richiedono inoltre le applicazioni che utilizzano immagini, la voce o altri segnali comportamentali. È necessario distinguere, sul piano tecnico e giuridico, funzioni differenti quali la verifica dell'identità, la classificazione di caratteristiche osservabili e l'inferenza di emozioni, intenzioni o tratti della personalità. Le prestazioni di tali sistemi possono variare in funzione della qualità dei dati, delle condizioni di acquisizione, della lingua, dell'accento, dell'illuminazione, della qualità dell'immagine o della voce e della rappresentatività della popolazione utilizzata nello sviluppo del modello. L'inferenza sulle emozioni richiede ulteriore cautela. Le emozioni non sono riconoscibili in modo univoco attraverso caratteristiche facciali, vocali o comportamentali: inoltre, l'articolo 5 dell'AI Act vieta l'uso di sistemi di IA destinati a inferire le emozioni delle persone nell'ambito lavorativo, salvo l'eccezione prevista per ragioni mediche e di sicurezza.

Nel *recruitment*, pertanto, non è sufficiente dimostrare che un sistema sia tecnicamente accurato nel compito per cui è stato sviluppato. È necessario verificare che quanto il sistema misura sia effettivamente pertinente alla finalità organizzativa. La correlazione tra determinati segnali osservabili e gli esiti di precedenti processi di selezione, infatti, non dimostra che tali segnali costituiscano una misura valida della motivazione, delle competenze trasversali o del potenziale professionale. Gli esiti passati possono essere stati influenzati da differenze nelle opportunità, da criteri di valutazione non neutrali o da caratteristiche organizzative non

direttamente osservabili dal modello. Prima dell'introduzione di uno strumento automatizzato, dovrebbe quindi essere definita con precisione la finalità del sistema, la variabile da misurare e il ruolo dell'*output* nel processo decisionale. La valutazione dovrebbe comprendere le prestazioni complessive e disaggregate per gruppi, i principali tassi di errore, i possibili falsi positivi e falsi negativi, nonché gli effetti concreti sulle opportunità dei candidati.

Una criticità specifica riguarda i sistemi destinati a influenzare le emozioni o le intenzioni tramite caratteristiche facciali, vocali o comportamentali. Le emozioni non sono necessariamente riconoscibili in modo univoco attraverso tali segnali, poiché la loro espressione dipende dal contesto, dalle caratteristiche individuali e dalle modalità comunicative. L'utilizzo di queste informazioni per formulare valutazioni sulla personalità o sull'idoneità professionale può pertanto condurre a inferenze difficilmente verificabili e potenzialmente penalizzanti per le persone che comunicano o si esprimono in modo diverso. Nel contesto europeo, tali applicazioni assumono inoltre una particolare rilevanza sotto il profilo della disciplina in materia di intelligenza artificiale e di protezione dei dati personali, rendendo necessaria una valutazione preliminare della loro ammissibilità e dei relativi rischi.

Accanto ai rischi algoritmici, l'introduzione di strumenti digitali nei processi di selezione solleva questioni di accessibilità. Le tecnologie assistive e alcune applicazioni basate sull'IA, come il riconoscimento vocale, la sottotitolazione automatica, il *text-to-speech* o la descrizione automatica di contenuti visivi, possono facilitare l'interazione con gli strumenti digitali e contribuire a ridurre alcune barriere per le persone con disabilità. La loro efficacia, tuttavia, non è uniforme e può dipendere dalla lingua, dall'accento, dal tipo di disabilità, dalla qualità della registrazione e dal contesto d'uso. L'adozione di tali tecnologie non determina, quindi, automaticamente condizioni di pari accesso. Nel *recruitment* è necessario

verificare che le modalità digitali adottate non introducano ulteriori ostacoli e, quando opportuno, prevedere modalità alternative o accomodamenti adeguati.

Una questione complementare riguarda il *digital divide*, che può incidere sulla capacità dei candidati di partecipare efficacemente ai processi di selezione digitalizzati. Differenze nella disponibilità di dispositivi adeguati, nella qualità della connessione, nelle competenze digitali o nella familiarità con strumenti quali le interviste asincrone e le piattaforme automatizzate possono influenzare l'esperienza e, in alcuni casi, la capacità stessa di completare il processo. L'accessibilità deve pertanto essere considerata una dimensione distinta dalla mera disponibilità della tecnologia e integrata nella progettazione delle procedure di selezione.

La gestione di tali rischi richiede una prospettiva di *governance* che tenga conto dell'intero ciclo di vita del sistema. La composizione dei *team* coinvolti nella progettazione può contribuire a integrare competenze e prospettive diverse e a far emergere criticità che potrebbero essere trascurate da gruppi caratterizzati da esperienze omogenee. Tuttavia, la diversità del *team* di sviluppo non costituisce, di per sé, una garanzia di equità. Deve essere accompagnata da attività di validazione in relazione alla specifica finalità, analisi degli impatti sui diversi gruppi, *test* delle prestazioni e degli errori, documentazione delle verifiche e monitoraggio nel tempo. L'inclusione, in questo senso, non dovrebbe essere considerata soltanto una caratteristica della composizione dei gruppi coinvolti, ma un criterio da integrare nelle diverse fasi di progettazione, di implementazione e di valutazione dello strumento.

Anche la supervisione organizzativa riveste un ruolo essenziale. La presenza formale di un decisore umano non è sufficiente a neutralizzare i rischi associati all'automazione: il professionista deve disporre delle informazioni necessarie per comprendere finalità, limiti e significato dell'*output*, avere tempo e competenze adeguate a valutarlo e avere la reale

possibilità di modificarlo o rifiutarlo. In assenza di tali condizioni può manifestarsi il fenomeno dell'*automation bias*, per cui la raccomandazione prodotta dal sistema tende a essere accettata senza un'adeguata valutazione critica. La supervisione deve quindi essere intesa come una componente effettiva del processo decisionale e non come un mero passaggio formale.

In questo quadro, anche la trasparenza assume una funzione rilevante. I candidati dovrebbero essere informati, secondo quanto previsto dalla normativa applicabile, dell'eventuale utilizzo di strumenti automatizzati, delle finalità del trattamento e del ruolo svolto dall'*output* nel processo di selezione. La trasparenza non coincide con la divulgazione del codice sorgente, ma con la possibilità di comprendere in modo significativo come il sistema contribuisce al processo e quali siano i suoi principali limiti. È inoltre opportuno distinguere tra equità effettivamente misurata e percezione di equità: un sistema può rispettare determinati criteri statistici e risultare comunque poco comprensibile o percepito come ingiusto dai candidati. Per questo motivo, la valutazione dell'impatto dovrebbe considerare sia gli indicatori quantitativi relativi agli esiti tra gruppi, sia gli aspetti procedurali e percettivi dell'esperienza di selezione.

Nel complesso, l'intelligenza artificiale può contribuire a rendere alcuni processi di *recruitment* più strutturati e coerenti, ma non costituisce, di per sé, una garanzia di equità, diversità o inclusione. Le eventuali disuguaglianze possono derivare dall'interazione tra dati, modelli, variabili, obiettivi, pratiche organizzative e condizioni sociali e non possono essere ricondotte esclusivamente alla qualità tecnica del *dataset*. L'IA deve pertanto essere considerata una componente di un più ampio sistema sociotecnico, in cui le scelte relative alla progettazione, alla validazione e all'utilizzo incidono concretamente sugli esiti. L'equità rappresenta quindi un obiettivo da perseguire attraverso criteri pertinenti, validazione empirica, accessibilità, governance, supervisione qualificata e

monitoraggio continuativo, piuttosto che una proprietà automaticamente incorporata nella tecnologia.

2.2.4 Percezioni di equità, trasparenza e fiducia nei processi di selezione automatizzati

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi di selezione non costituisce soltanto un cambiamento nelle modalità di organizzazione delle attività di *recruiting*, ma modifica anche il modo in cui i candidati percepiscono il processo e valutano la correttezza dell'interazione con l'organizzazione (Redazione, 2026). In questa prospettiva, l'efficacia di un sistema automatizzato non può essere valutata esclusivamente sulla base delle sue prestazioni tecniche, ma deve tenere conto anche della percezione di equità, comprensibilità e affidabilità sviluppata dagli utenti. La questione centrale diventa quindi comprendere quali caratteristiche del processo inducano il candidato a ritenere la procedura legittima e adeguata, distinguendo tra le proprietà oggettive del sistema e le interpretazioni soggettive che ne derivano.

Un riferimento teorico particolarmente utile è la teoria della giustizia organizzativa, che consente di articolare la percezione dell'equità in diverse dimensioni. La giustizia procedurale riguarda la percezione di correttezza, coerenza e imparzialità delle modalità con cui viene condotta la selezione; la giustizia distributiva concerne invece l'equità dell'esito, ossia la valutazione della correttezza della decisione finale rispetto alle aspettative e alle opportunità ricevute. A queste si aggiungono la giustizia interpersonale, relativa alla qualità e al rispetto del trattamento ricevuto durante il processo, e la giustizia informativa, che riguarda la disponibilità di informazioni adeguate sulle procedure, sui criteri adottati e sulle ragioni delle decisioni. Nel caso del *recruiting* algoritmico, tali dimensioni assumono particolare rilevanza poiché l'interazione con il sistema può

modificare sia le modalità concrete della selezione sia l'interpretazione che il candidato attribuisce al processo.

La percezione di equità non coincide necessariamente con l'equità effettiva del sistema. Un processo può rispettare determinati criteri tecnici di *fairness* e risultare comunque poco equo agli occhi dei candidati, così come una procedura percepita positivamente può produrre effetti discriminatori non immediatamente visibili. Per questo motivo, la valutazione dei sistemi di IA nel *recruitment* dovrebbe considerare separatamente gli indicatori oggettivi relativi alle prestazioni e agli esiti e le percezioni degli individui coinvolti. Nel secondo caso, assumono rilievo elementi quali la possibilità di comprendere le modalità di selezione, la fiducia nella pertinenza dei criteri utilizzati, la possibilità di rappresentare adeguatamente il proprio percorso professionale e la percezione di essere trattati come individui, anziché esclusivamente come insiemi di dati.

La percezione di equità può inoltre essere influenzata dalla consapevolezza dei rischi potenziali associati ai sistemi algoritmici. Come evidenziato nella precedente analisi, i dati, le variabili, i criteri di classificazione e le modalità di progettazione possono contribuire a produrre risultati diversi tra i gruppi di candidati. In questa sede, più che approfondire nuovamente le cause tecniche dell'*algorithmic bias*, è importante considerare in che modo la consapevolezza di tali possibilità può incidere sulla fiducia. Un candidato che ritenga che il sistema possa incorporare criteri non pertinenti o difficili da verificare potrebbe attribuire minore legittimità al risultato, anche in assenza di una discriminazione effettivamente rilevata. La fiducia, pertanto, non dovrebbe essere intesa come semplice accettazione della tecnologia, bensì come un affidamento calibrato in base alle caratteristiche del sistema, alle informazioni disponibili e alle garanzie offerte.

Anche l'impiego di procedure di *blind screening*, già esaminato nelle sezioni precedenti, può essere interpretato alla luce di questa prospettiva

(Golden Group S.p.A., 2026). L'anonimizzazione o la rimozione di determinate informazioni può ridurre l'esposizione a caratteristiche non pertinenti nella fase iniziale della selezione, ma, dal punto di vista del candidato, è altrettanto importante comprendere quali informazioni vengano effettivamente utilizzate e secondo quali criteri. La percezione di correttezza non deriva quindi dalla sola eliminazione dei dati identificativi: dipende anche dalla convinzione che le variabili considerate siano pertinenti alla posizione e che il sistema sia effettivamente in grado di rappresentare adeguatamente esperienze professionali differenti, compresi percorsi non lineari o profili atipici.

Un elemento centrale diventa pertanto la trasparenza, intesa non come divulgazione integrale del funzionamento tecnico dell'algoritmo, bensì come disponibilità di informazioni sufficienti a comprendere il ruolo svolto dalla tecnologia nel processo. Una possibile articolazione distingue tra trasparenza relativa all'interazione, che consente di sapere quando il candidato sta interagendo con un sistema automatizzato; trasparenza relativa al funzionamento, che riguarda le principali categorie di dati e i criteri rilevanti; e trasparenza relativa all'impatto, che si riferisce alle conseguenze che l'utilizzo del sistema può avere sulla persona (Pia De Petris, n.d.). A tali dimensioni deve essere affiancata la contestabilità: conoscere l'esistenza dell'IA non è sufficiente se il candidato non dispone, nei casi previsti, di strumenti per segnalare informazioni errate, chiedere chiarimenti o contestare un esito.

Questa esigenza assume rilievo anche alla luce del quadro normativo europeo. L'AI Act include nell'Allegato III determinate applicazioni destinate al *recruitment* e alla selezione, tra cui quelle utilizzate per pubblicare annunci mirati, analizzare e filtrare le candidature o valutare i candidati. La classificazione deve essere valutata in relazione alla specifica finalità e alla configurazione del sistema, nonché alle regole previste dall'articolo 6. Per i sistemi qualificati ad alto rischio assumono

particolare rilevanza requisiti quali la gestione del rischio, la *governance* dei dati, la documentazione, la registrazione degli eventi, la trasparenza, la supervisione umana, l'accuratezza, la robustezza e la *cybersecurity*. L'articolo 86 dell'AI Act prevede inoltre, nelle condizioni indicate dalla norma, il diritto della persona interessata a ottenere spiegazioni chiare e significative sul ruolo svolto dal sistema ad alto rischio nel procedimento decisionale e sui principali elementi della decisione. Tale diritto non si applica in modo indiscriminato a ogni utilizzo dell'IA. A questo quadro si affianca l'articolo 22 del GDPR, relativo alle decisioni basate esclusivamente sul trattamento automatizzato che producono effetti giuridici o incidono in modo analogo. AI Act e GDPR prevedono quindi garanzie distinte, da applicare in relazione alle caratteristiche concrete del trattamento e della decisione.

La fiducia nei confronti dell'automazione dipende inoltre dalla percezione che l'organizzazione svolga un ruolo effettivo nel processo decisionale. La presenza formale di un professionista umano non è, infatti, sufficiente a garantire una percezione positiva della procedura. Il candidato può considerare la selezione più affidabile quando comprende che l'*output* algoritmico costituisce un elemento di supporto e non un risultato automaticamente determinante, soprattutto nelle fasi con conseguenze significative sul proprio percorso professionale. La supervisione umana assume quindi anche una dimensione percettiva: segnala che la decisione rimane inserita in un processo organizzativo in cui è possibile considerare ulteriori informazioni rispetto a quelle elaborate dal sistema. Al contrario, un utilizzo dell'IA percepito come puramente deterministico può rafforzare il senso di distanza e ridurre la fiducia nella possibilità di essere valutati nella propria specificità.

Le evidenze disponibili sulle reazioni dei candidati suggeriscono, infatti, che l'uso di valutazioni algoritmiche non produca necessariamente una percezione di maggiore equità rispetto alla valutazione umana. Alcuni

studi sperimentali hanno rilevato che i candidati possono percepire le valutazioni automatizzate come meno eque o meno in grado di riconoscere l'unicità del proprio profilo. Altri risultati mostrano tuttavia che determinate forme di trasparenza, comunicazione informativa e presenza di supervisione umana possono migliorare alcune dimensioni della *fairness* percepita. Ne emerge un quadro non univoco, in cui gli effetti dell'automazione dipendono dalla configurazione complessiva della procedura, dal tipo di tecnologia impiegata, dalle informazioni fornite e dal ruolo attribuito al sistema nella decisione finale. L'automazione, pertanto, non determina, di per sé, né un aumento né una riduzione della percezione di equità.

Anche la gestione dei dati personali costituisce una componente della fiducia. Nel *recruitment*, il candidato può essere chiamato a fornire informazioni personali, che vengono successivamente analizzate tramite sistemi automatizzati (Redazione, 2026). È quindi necessario distinguere i dati personali dalle categorie particolari di dati personali previste dalla normativa, evitando di qualificare genericamente tutte le informazioni trattate dall'IA come "dati sensibili". Dal punto di vista della percezione del candidato, assumono particolare importanza la chiarezza delle finalità del trattamento, la minimizzazione dei dati, i tempi di conservazione, le misure di sicurezza e l'esercizio dei diritti riconosciuti all'interessato. La scelta della base giuridica deve inoltre essere valutata in relazione al trattamento concreto: il consenso non costituisce automaticamente il fondamento appropriato per ogni attività di *recruiting* e, nel rapporto con un candidato, deve comunque possedere i requisiti di libertà e di validità previsti dalla normativa applicabile.

La prospettiva del candidato consente quindi di interpretare la trasparenza e la protezione dei dati non soltanto come obblighi di *compliance*, ma anche come condizioni attraverso le quali si costruisce la legittimità percepita del processo. Un candidato difficilmente può sviluppare una

fiducia adeguatamente calibrata se non comprende quali informazioni vengano utilizzate, perché siano rilevanti o quale peso abbiano nella valutazione. Analogamente, la percezione di sicurezza può essere compromessa quando l'organizzazione non comunica in modo comprensibile le finalità del trattamento o le modalità di tutela delle informazioni.

In questa prospettiva, l'introduzione dell'IA richiede anche un adeguamento delle competenze organizzative. Non è necessario assumere che nuove figure professionali, come gli *AI ethicist* o gli *algorithm auditor*, siano già presenti in modo standardizzato nelle organizzazioni; è invece possibile osservare una crescente esigenza di competenze interdisciplinari in grado di collegare conoscenze tecnologiche, organizzative, giuridiche ed etiche. Per i professionisti HR, ciò implica soprattutto la capacità di comprendere finalità, limiti e condizioni d'uso degli strumenti adottati, di interpretarne criticamente gli output e di riconoscere quando sia necessario richiedere ulteriori verifiche. In questa prospettiva, *audit*, formazione e indicatori di monitoraggio possono essere considerati strumenti manageriali da integrare nella *governance* del processo, anziché componenti di un modello teorico unitario.

Nel complesso, la fiducia nei processi di selezione supportati dall'intelligenza artificiale non può essere ridotta alla sola accuratezza tecnica del sistema. Dal punto di vista del candidato, essa deriva dall'interazione tra le caratteristiche oggettive della procedura e le interpretazioni soggettive della sua correttezza. La giustizia procedurale richiede che il processo sia percepito come coerente e pertinente; quella distributiva riguarda la valutazione dell'equità degli esiti; quella interpersonale dipende dalla qualità del trattamento ricevuto; quella informativa dipende dalla possibilità di comprendere adeguatamente il funzionamento e le conseguenze della procedura. A queste dimensioni si aggiunge la possibilità di contestare o correggere gli esiti qualora

emergano errori o circostanze non adeguatamente rappresentate dal sistema.

Il rapporto tra tecnologia e candidato deve pertanto basarsi su un equilibrio tra standardizzazione e possibilità di tenere conto della specificità individuale. L'IA può contribuire a rendere alcuni passaggi della selezione più strutturati e coerenti, ma la sua introduzione non garantisce automaticamente una maggiore equità né una migliore esperienza per chi partecipa al processo. La qualità dell'interazione dipende dalle modalità di integrazione del sistema nell'organizzazione, dalle informazioni fornite, dal ruolo attribuito agli *output* e dalle possibilità concrete di intervento.

In definitiva, l'IA nel recruiting rappresenta una sfida tra efficienza tecnologica e umanità (Mariangela Di Cuia, 2025). Un processo di selezione automatizzato può essere percepito come affidabile non quando la tecnologia viene semplicemente presentata come oggettiva, ma quando il candidato dispone di elementi sufficienti per comprenderne il ruolo, riconoscerne i limiti e percepire che la decisione rimane inserita in una procedura responsabile, verificabile e rispettosa della propria individualità.

2.3 Dalla sintesi critica della letteratura agli obiettivi della ricerca

2.3.1 Principali evidenze emerse dalla letteratura

Il *recruitment*, progressivamente riconosciuto non soltanto come attività amministrativa, ma anche come funzione rilevante per l'acquisizione delle competenze necessarie al perseguimento degli obiettivi organizzativi, è interessato da una crescente introduzione di strumenti digitali, algoritmici e di intelligenza artificiale. L'obiettivo di questa sintesi è richiamare selettivamente gli elementi necessari per formulare il problema di ricerca, organizzandoli attorno a tre nuclei principali: la diffusione differenziata

delle applicazioni; il rapporto tra IA e diversità, equità e inclusione; e il ruolo della supervisione umana nei processi decisionali.

La letteratura mostra che l'IA non costituisce una tecnologia unitaria, ma comprende un insieme eterogeneo di strumenti, differenti per caratteristiche, finalità e grado di autonomia. Rientrano in tale insieme, tra gli altri, sistemi di analisi e di classificazione dei *curricula*, applicazioni generative per la produzione o la revisione di testi, *chatbot*, sistemi di raccomandazione e strumenti predittivi. È inoltre opportuno distinguere l'intelligenza artificiale dalle forme più generali di digitalizzazione e automazione, poiché non tutti gli *Applicant Tracking System*, i *chatbot* o gli strumenti di gestione digitale dei candidati utilizzano necessariamente funzionalità di IA. Tuttavia, è essenziale non presentare queste applicazioni come uniformemente diffuse o consolidate, distinguendo tra ciò che è prassi operativa e ciò che resta puramente sperimentale o prospettico.

Tra le applicazioni maggiormente documentate nella letteratura rientrano quelle rivolte all'automazione di attività ripetitive e ad elevati volumi di informazione. Ne costituiscono esempi il *parsing* dei *curricula*, lo *screening* iniziale basato su parole chiave o su requisiti minimi e la gestione automatizzata di alcune comunicazioni con i candidati. Il livello di diffusione di tali strumenti non è tuttavia uniforme e può variare in funzione delle dimensioni dell'impresa, del settore, delle risorse disponibili e del grado di maturità digitale dell'organizzazione. Altre applicazioni risultano caratterizzate da un'adozione più differenziata o, ancora, prevalentemente sperimentale nei contributi esaminati. È il caso del *social recruiting* basato sull'analisi dei dati *online*, della *gamification* applicata agli *assessment* e dei sistemi finalizzati a produrre raccomandazioni predittive sulla prestazione futura, sull'idoneità alla posizione o sul rischio di *turnover*. Sebbene tali applicazioni siano oggetto di crescente attenzione, la loro integrazione sistematica nei processi

decisionali rimane condizionata dalla disponibilità e dalla qualità dei dati, dalla comprensibilità degli *output* e dalle implicazioni etiche e normative. Il secondo punto centrale riguarda il rapporto ambivalente tra l'IA e la diversità, l'equità e l'inclusione nei processi di selezione. Da un lato, l'IA è indicata come una possibile risorsa per favorire una maggiore uniformità nell'applicazione dei criteri di valutazione, ridurre le variazioni occasionali tra i valutatori e migliorare l'accessibilità delle comunicazioni per i candidati con specifiche esigenze. Pratiche quali il *blind hiring* possono inoltre occultare alcuni attributi protetti, orientando maggiormente l'attenzione verso le esperienze e le competenze professionali.

D'altro lato, la letteratura segnala rischi critici che possono compromettere l'equità effettiva del processo. Tra questi spiccano la riproduzione di discriminazioni storiche annidate nei dati di addestramento (come nel caso del software di *screening* di Amazon), l'utilizzo di variabili *proxy* (informazioni che consentono di risalire indirettamente a dati sensibili) e l'opacità dei *ranking* algoritmici, spesso descritti come "scatole nere" inaccessibili. Altri rischi rilevanti includono il *digital divide*, che penalizza chi non ha accesso a tecnologie avanzate, e la tendenza dei *recruiter* all'*automation bias*, ovvero l'eccessivo affidamento agli *output* algoritmici, ritenuti erroneamente oggettivi e infallibili. Tali criticità non derivano esclusivamente dalle caratteristiche tecniche dello strumento, ma anche dai dati utilizzati, dai criteri adottati e dalle modalità organizzative di implementazione.

Tuttavia, la conclusione che emerge non è che l'IA sia intrinsecamente più o meno equa del giudizio umano. Il punto centrale è che essa modifica la collocazione e le modalità di esercizio della discrezionalità. Se alcune valutazioni possono essere standardizzate, la scelta dei criteri, la qualità dei dati di *input*, i pesi assegnati alle variabili e le soglie di esclusione continuano a dipendere da decisioni umane e organizzative. La

discrezionalità non viene quindi eliminata, ma può spostarsi dalle fasi di valutazione finale a quelle di progettazione, di configurazione e di supervisione del sistema. L'equità, dunque, non è una proprietà intrinseca della tecnologia, ma un possibile esito della complessiva configurazione sociotecnica.

L'ultima evidenza fondamentale riguarda la centralità del giudizio umano, un principio spesso sintetizzato nell'approccio *human-in-the-loop*. Molti contributi teorici e normativi, come l'AI Act europeo, sottolineano che la supervisione umana deve rimanere un pilastro invalicabile nelle decisioni ad alto rischio, come quelle relative all'occupazione. Tuttavia, la letteratura avverte che la semplice presenza formale di un *recruiter* nel processo non garantisce, di per sé, una supervisione effettiva.

Affinché la supervisione umana possa essere considerata effettiva, il professionista HR dovrebbe conoscere le finalità e i limiti dello strumento, disporre di ulteriori informazioni rispetto a quelle elaborate dal sistema e avere la concreta possibilità di contestare, modificare o disattendere l'*output*. Dovrebbe inoltre disporre del tempo necessario per esaminarlo criticamente e assumere una responsabilità chiaramente identificabile in relazione alla decisione finale. La supervisione umana non coincide, pertanto, con la semplice permanenza formale del *recruiter* nel processo, ma richiede competenze, autorità decisionale e accesso a fonti informative indipendenti.

Questa evidenza prepara il terreno per la successiva indagine empirica, finalizzata a comprendere in che modo l'IA venga concretamente integrata nel giudizio umano e se tale integrazione comporti una ridefinizione delle attività e delle responsabilità dei professionisti HR.

Nel complesso, la letteratura evidenzia che l'IA può offrire vantaggi in termini di efficienza operativa e di capacità di elaborazione delle informazioni, ma pone al contempo interrogativi sulla discrezionalità e sul ruolo del professionista. Mentre gli strumenti possono supportare lo

screening e la standardizzazione di alcune informazioni, la valutazione contestuale della compatibilità tra le caratteristiche del candidato, il ruolo e l'ambiente organizzativo continua a richiedere un contributo interpretativo e relazionale significativo da parte del professionista.

Il problema di ricerca riguarda dunque la configurazione di questo modello ibrido: non si tratta di scegliere tra persona e tecnologia, ma di comprendere come le organizzazioni configurino forme di intelligenza aumentata, distribuiscano attività e responsabilità e garantiscano una supervisione significativa.

2.3.2 Contraddizioni e limiti della letteratura

L'analisi dello stato dell'arte sull'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi di *recruitment* e selezione rivela un panorama complesso, in cui l'entusiasmo per l'innovazione tecnologica si scontra con una serie di tensioni teoriche e di limiti applicativi. Sebbene l'IA venga talvolta presentata come uno strumento capace di favorire la trasformazione strategica della funzione HR, la letteratura non consente di attribuirle automaticamente tale effetto. È invece necessario analizzare le tensioni che emergono quando la logica algoritmica incontra la complessità del giudizio professionale e dei valori organizzativi.

Una delle tensioni più rilevanti riguarda il rapporto tra la standardizzazione dei processi e l'equità dei risultati. L'impiego dell'IA può favorire un'applicazione più uniforme dei criteri e ridurre alcune variazioni dovute alla stanchezza, all'umore o alle preferenze individuali dei valutatori. Tale coerenza procedurale non coincide, tuttavia, automaticamente con l'equità. Un sistema può applicare in modo uniforme un criterio apparentemente neutro che produce conseguenze sfavorevoli per specifici gruppi o che non presenta una relazione sufficientemente valida con le caratteristiche necessarie per svolgere il lavoro. Se i criteri utilizzati riflettono disuguaglianze storiche o caratteristiche non pertinenti

alla prestazione, la standardizzazione può riprodurre tali distorsioni in modo sistematico. Il problema riguarda quindi non soltanto l'accuratezza con cui la regola viene applicata, ma anche la validità e la legittimità della regola stessa.

La seconda tensione teorica riguarda l'efficacia delle tecniche di *blind screening*. L'idea che occultare nomi, genere o età possa eliminare i *bias* (pregiudizi inconsci) è ampiamente dibattuta come una potenzialità positiva dell'IA. Tuttavia, la ricerca evidenzia che la rimozione degli attributi protetti spesso non è sufficiente a garantire la neutralità algoritmica. Le macchine sono in grado di ricostruire indirettamente le caratteristiche eliminate tramite le cosiddette variabili *proxy*.

Informazioni apparentemente neutre presenti nel *curriculum*, come il CAP di residenza, i nomi delle università frequentate o persino gli interessi extra-professionali, possono consentire all'algoritmo di dedurre il genere o l'origine etnica del candidato. Il caso del sistema di *recruiting* sviluppato da Amazon viene spesso richiamato per illustrare come dati storici e criteri basati su assunzioni precedenti possano produrre risultati sfavorevoli per le candidature femminili, anche in assenza di una variabile esplicita di genere.

Tale caso non dimostra che tutti i sistemi di IA producano gli stessi effetti, ma evidenzia che la rimozione formale degli attributi protetti non è sufficiente a garantire la neutralità degli esiti. Il dibattito sull'IA è spesso dominato dal tema dell'efficienza. L'automazione dello *screening* iniziale può ridurre il tempo necessario per esaminare grandi volumi di candidature e predisporre una prima *shortlist*. Una maggiore rapidità non dimostra tuttavia che i candidati individuati siano più adeguati né che la valutazione presenti una validità predittiva maggiore.

La stessa tensione emerge anche nella *candidate experience*. *Chatbot* e comunicazioni automatizzate possono ridurre i tempi di risposta e aumentare la disponibilità delle informazioni. Un processo

eccessivamente automatizzato, però, può essere percepito come impersonale, poco trasparente o incapace di offrire al candidato la possibilità di illustrare le caratteristiche del proprio percorso. Efficienza, qualità della valutazione ed esperienza del candidato costituiscono pertanto dimensioni distinte, che non necessariamente migliorano simultaneamente.

Il principio dell'*human-in-the-loop* è spesso presentato come una condizione necessaria per mantenere il controllo e la responsabilità. La presenza del *recruiter* può tuttavia diventare meramente formale qualora il professionista si limiti a confermare il *ranking*, non disponga di informazioni alternative o non abbia la concreta possibilità di modificarne il risultato.

La supervisione effettiva richiede quindi alfabetizzazione digitale, conoscenza dei limiti del sistema, tempo, informazioni indipendenti e autorità decisionale. In assenza di tali condizioni, il *recruiter* può passare da decisore a mero validatore dell'*output* tecnologico. È inoltre necessario distinguere tra equità degli esiti, equità procedurale e percezione di equità. Un sistema può rispettare determinati parametri statistici e risultare comunque ingiusto agli occhi dei candidati per la scarsa comprensibilità della procedura; al contrario, una tecnologia può essere percepita come moderna e imparziale senza che siano stati verificati i suoi effetti sui diversi gruppi.

Nel complesso, la letteratura evidenzia che l'IA non risolve automaticamente i problemi del *recruitment*, ma sposta i termini della questione a un livello di complessità superiore. Le tensioni tra standardizzazione ed equità, anonimizzazione e variabili *proxy*, efficienza e qualità mostrano che l'IA agisce come uno specchio delle pratiche organizzative, più che come una soluzione magica.

Nel complesso, la letteratura mostra che l'IA non risolve automaticamente i problemi preesistenti nel *recruitment*, ma può modificarne la forma e la

collocazione. Le tensioni tra standardizzazione ed equità, anonimizzazione e variabili *proxy*, efficienza e qualità, e supervisione formale e controllo effettivo indicano che gli esiti dipendono dalle modalità con cui strumenti, dati, criteri e pratiche professionali vengono combinati.

La presente ricerca si inserisce in tale ambito di analisi adottando un approccio qualitativo basato su interviste a professionisti HR. Lo studio si concentra sulle pratiche riferite, sulle esperienze e sulle valutazioni dei partecipanti, senza proporsi di verificare tecnicamente le prestazioni degli strumenti né di accertare direttamente la presenza di effetti discriminatori negli esiti delle selezioni.

2.3.3 Gap teorici ed empirici

L'analisi della letteratura scientifica e professionale sviluppata nei Capitoli 1 e 2 ha permesso di delineare un quadro articolato dell'impiego dell'IA nel *recruitment*, evidenziando sia le potenzialità di supporto e di ottimizzazione sia le criticità etiche, organizzative e operative. La transizione verso la ricerca empirica richiede ora l'individuazione dei *gap* che giustificano l'indagine sul campo.

Un primo *gap* riguarda il livello concreto di adozione e di integrazione degli strumenti. La letteratura descrive numerose applicazioni, dall'impiego di sistemi per lo *screening* dei *curricula* all'uso di *chatbot* per la comunicazione. Risulta tuttavia meno chiaro in quale misura tali strumenti siano stabilmente incorporati nei processi ordinari, siano oggetto di sperimentazione, vengano utilizzati informalmente dai singoli professionisti o siano soltanto considerati possibili sviluppi futuri.

La ricerca intende quindi distinguere tra utilizzo effettivo riferito dai partecipanti, sperimentazione, valutazione preliminare, impiego potenziale e mancata adozione. Tale distinzione non è finalizzata a

misurare la maturità digitale dell'intero settore, bensì a comprendere la configurazione delle pratiche nel contesto organizzativo analizzato.

Il secondo *gap* riguarda la distribuzione dell'IA nelle diverse fasi della selezione. Gran parte degli studi esaminati si concentra sullo *screening* e sul *ranking* automatizzati, mentre risultano meno approfondite le modalità di utilizzo degli strumenti nella definizione del profilo, nella redazione della *job description*, nel *sourcing*, nella preparazione del colloquio, nella reportistica e nella decisione finale.

Appare in particolare necessario comprendere come cambi il ruolo attribuito all'IA nel passaggio dalle attività preparatorie e documentali alle valutazioni che producono conseguenze dirette sulle opportunità dei candidati. Ciò consente di spostare l'attenzione dalla mera presenza della tecnologia ai confini organizzativi della delega.

Un terzo *gap* riguarda l'esercizio concreto del giudizio umano. Sebbene il principio dell'*human-in-the-loop* sia ampiamente richiamato come condizione per mantenere il controllo e la responsabilità, le pratiche con cui i professionisti interpretano, verificano, modificano o disattendono gli *output* prodotti dall'IA risultano ancora poco documentate. Non è inoltre sempre chiaro chi assuma la responsabilità finale in caso di divergenza tra l'indicazione del sistema e la valutazione del professionista. Approfondire tali pratiche consente di distinguere la supervisione effettiva dalla mera presenza formale di una persona nel processo.

Un quarto *gap* riguarda la traduzione degli obiettivi di diversità, equità e inclusione nelle pratiche di selezione, di utilizzo e di supervisione degli strumenti. La letteratura ha discusso ampiamente della possibilità che l'IA riduca alcuni *bias* o, al contrario, riproduca discriminazioni incorporate nei dati. Risultano tuttavia meno documentate le modalità con cui i professionisti HR considerano concretamente tali obiettivi quando definiscono i criteri, interpretano i *ranking* o decidono di correggere un *output*.

La lacuna non coincide quindi con la generica presenza di *bias* algoritmici, ma riguarda il modo in cui i professionisti interpretano le implicazioni per l'equità, riconoscono possibili esclusioni e valutano la necessità di mantenere la flessibilità rispetto a criteri standardizzati. Aspetti quali variabili *proxy*, accessibilità, profili atipici e gruppi sottorappresentati potranno essere considerati nella misura in cui emergano effettivamente dalle interviste.

Un quinto *gap* riguarda la prospettiva dei professionisti HR. Molti contributi adottano un'impostazione prevalentemente tecnica, normativa o incentrata sull'esperienza del candidato. Risulta invece meno rappresentata la voce di chi deve integrare concretamente gli strumenti nei processi, interpretarne gli *output*, rispondere delle decisioni e mediare tra le esigenze di efficienza, gli obiettivi organizzativi e la tutela delle persone.

Approfondire questa prospettiva consente di analizzare l'IA non come un'entità separata dalle pratiche, bensì come uno strumento il cui significato si costruisce attraverso l'uso quotidiano. Permette inoltre di approfondire le aspettative, le ambivalenze e i timori legati alla trasformazione del ruolo HR. Infine, si rileva una lacuna contestuale relativa alla disponibilità di evidenze qualitative prodotte in contesti organizzativi operanti in Italia. La presente ricerca può contribuire a tale ambito offrendo un'analisi approfondita e situata di un singolo contesto organizzativo. Non mira, tuttavia, a rappresentare le tendenze nazionali né a generalizzare i risultati all'intera popolazione dei professionisti HR o delle imprese italiane.

Nel complesso, i *gap* individuati convergono su un problema di ricerca specifico: comprendere come i professionisti HR delimitino concretamente gli usi dell'IA, integrino gli *output* con il proprio giudizio e interpretino le implicazioni per la diversità, l'equità e l'inclusione. La ricerca considera quindi l'IA come componente di un sistema sociotecnico

in cui tecnologia, dati, criteri organizzativi e competenze professionali interagiscono nella costruzione del processo di selezione.

2.3.4 Obiettivi e domande di ricerca

Nonostante l'ampia letteratura dedicata alle opportunità e ai rischi dell'intelligenza artificiale nei processi di *recruitment*, le modalità concrete con cui i professionisti HR scelgono, utilizzano, valutano e supervisionano tali strumenti nelle diverse fasi della selezione risultano ancora meno documentate. In particolare, appare necessario approfondire in che modo gli *output* prodotti dall'IA vengano integrati con il giudizio professionale e in che modo le considerazioni relative alla diversità, all'equità e all'inclusione siano incorporate, o possano essere incorporate, nelle pratiche decisionali.

Il contributo atteso della presente ricerca consiste nello spostare l'attenzione dalla discussione generale sui benefici e sui rischi dell'IA alle pratiche organizzative riportate dai professionisti HR. Lo studio intende approfondire i confini della delega attribuita agli strumenti, le modalità di collaborazione tra persone e tecnologia, i margini di discrezionalità mantenuti dai professionisti e le condizioni ritenute necessarie per un utilizzo responsabile.

Il contributo della ricerca non consiste nella verifica tecnica dell'accuratezza degli strumenti, nella misurazione della loro diffusione a livello nazionale o nell'accertamento diretto di eventuali effetti discriminatori. Lo studio mira invece a ricostruire le esperienze, le percezioni e i criteri di valutazione espressi dai partecipanti.

Alla luce delle evidenze e delle lacune individuate, la presente ricerca intende approfondire in che modo i professionisti HR utilizzino, sperimentino o valutino strumenti di intelligenza artificiale nelle diverse fasi della selezione del personale, con particolare attenzione all'integrazione tra gli *output* prodotti dai sistemi e il giudizio umano, e

alle implicazioni percepite per la diversità, l'equità e l'inclusione. Attraverso interviste semi-strutturate, lo studio mira a raccogliere evidenze sulle pratiche riferite, sulle opportunità e sulle criticità percepite, nonché sulle condizioni organizzative, professionali e di *governance* ritenute necessarie per un uso responsabile dell'IA.

La formulazione dell'obiettivo non presuppone che l'IA sia già utilizzata in tutte le fasi della selezione e non attribuisce alla ricerca qualitativa la capacità di misurare direttamente l'accuratezza degli strumenti o i loro eventuali effetti discriminatori.

Per guidare l'indagine, è stata formulata una domanda di ricerca generale che riflette il nucleo del problema: Come viene utilizzata, sperimentata o valutata l'intelligenza artificiale nei processi di selezione dell'organizzazione oggetto di studio e quali implicazioni i professionisti HR percepiscono in termini di diversità, equità e inclusione?

Questa domanda generale è articolata in quattro sottodomini (RQ):

RQ1- In quali fasi del processo di selezione i professionisti intervistati riferiscono di utilizzare, sperimentare o valutare l'IA nell'organizzazione oggetto di studio e con quali finalità?

La domanda è finalizzata a ricostruire le attività interessate, le funzioni attribuite agli strumenti e il relativo grado di integrazione nei flussi di lavoro. Essa consente inoltre di distinguere tra utilizzi effettivi, sperimentazioni, applicazioni in fase di valutazione, impieghi potenziali e casi di mancata adozione.

RQ2 – Come vengono integrati, o come dovrebbero essere integrati secondo i professionisti HR, gli *output* dell'IA e il giudizio umano nelle diverse fasi del processo di selezione?

La domanda consente di approfondire la distribuzione dei compiti e delle responsabilità tra professionista e strumento, le modalità di verifica degli *output* e la possibilità di modificarli o di disattenderli. Permette inoltre di esaminare la gestione delle eventuali divergenze tra l'indicazione

tecnologica e la valutazione professionale, nonché il rischio di un affidamento acritico alle raccomandazioni del sistema.

RQ3 – Quali opportunità e quali criticità percepiscono i professionisti HR riguardo alle implicazioni dell'IA sulla diversità, l'equità e l'inclusione nei processi di selezione?

La domanda consente di esplorare le percezioni relative alla standardizzazione, ai possibili *bias*, alla trasparenza, all'accessibilità del processo e al trattamento di profili atipici o appartenenti a gruppi sottorappresentati, nella misura in cui tali aspetti emergano dalle interviste. La formulazione non presuppone che l'IA produca necessariamente conseguenze positive o negative.

RQ4 – Quali condizioni organizzative, professionali e di *governance* ritengono necessarie i professionisti HR per un uso responsabile dell'IA nei processi di selezione?

La domanda è finalizzata ad approfondire il ruolo della supervisione umana, delle competenze professionali, della qualità dei dati, della trasparenza, delle regole organizzative e della chiara attribuzione delle responsabilità. Essa consente inoltre di identificare le condizioni in cui i partecipanti ritengono opportuno introdurre, limitare o non adottare uno strumento di IA.

Le domande di ricerca sono formulate in modo esplorativo. Esse non presuppongono che l'IA sia già utilizzata in tutte le fasi della selezione, né che produca effetti univocamente positivi o negativi. Lo studio si concentra sulle pratiche riferite e sulle interpretazioni dei professionisti intervistati e non mira a verificare tecnicamente gli strumenti, a misurarne l'accuratezza o a determinare direttamente la presenza di effetti discriminatori negli esiti della selezione.

Considerata la natura qualitativa della ricerca e la concentrazione delle interviste in un'unica organizzazione, i risultati dovranno essere interpretati come evidenze situate. Essi potranno contribuire a

comprendere in profondità le configurazioni osservate nel contesto analizzato, ma non potranno essere automaticamente generalizzati ad altre imprese, settori o contesti nazionali.

Il capitolo successivo presenta il disegno metodologico adottato, descrivendo il contesto organizzativo, i partecipanti, la costruzione della traccia d'intervista, la procedura di raccolta dei dati e le modalità di conduzione dell'analisi tematica.

CAPITOLO 3

METODOLOGIA DELLA RICERCA

Il presente capitolo descrive il percorso metodologico adottato per approfondire il modo in cui l'intelligenza artificiale viene utilizzata, sperimentata o valutata nei processi di selezione del personale. In particolare, vengono illustrati il disegno della ricerca, il contesto organizzativo, la strategia di campionamento, le caratteristiche dei partecipanti, la costruzione della traccia d'intervista, la procedura di raccolta dei dati, le modalità di trascrizione e di pseudonimizzazione del materiale e il processo di analisi tematica.

Coerentemente con gli obiettivi e le domande di ricerca formulati nel paragrafo 2.3.4, l'indagine si concentra sulle pratiche riferite, sulle esperienze e sulle valutazioni di cinque professionisti appartenenti alla funzione risorse umane della medesima organizzazione. L'attenzione è rivolta alle fasi in cui gli strumenti di intelligenza artificiale sono già impiegati, sperimentati o presi in considerazione, alle finalità attribuite al loro utilizzo, alle modalità di integrazione tra *output* tecnologico e giudizio professionale e alle opportunità e criticità percepite in relazione alla diversità, all'equità e all'inclusione.

La ricerca approfondisce inoltre le condizioni organizzative, professionali e di *governance* che, secondo gli intervistati, possono favorire un impiego responsabile dell'intelligenza artificiale nei processi di selezione. Lo studio non è invece finalizzato a verificare tecnicamente le prestazioni degli strumenti menzionati, a misurarne l'accuratezza o a determinarne direttamente gli eventuali effetti discriminatori. Le evidenze raccolte riguardano, pertanto, le pratiche dichiarate, le percezioni, le esperienze e i criteri di valutazione espressi dai professionisti intervistati.

3.1 Disegno della ricerca

La ricerca ha adottato un disegno qualitativo di natura esplorativa e trasversale, basato sulla conduzione di cinque interviste individuali semi-strutturate con professionisti della funzione HR appartenenti alla medesima organizzazione.

La scelta di un approccio qualitativo è stata motivata dalla natura complessa, contestuale ed emergente del fenomeno indagato. L'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi di selezione non rappresenta soltanto un cambiamento tecnologico, ma coinvolge anche le modalità di raccolta e di interpretazione delle informazioni sui candidati, la distribuzione dei compiti tra persone e sistemi tecnologici, l'esercizio della discrezionalità professionale e l'attribuzione della responsabilità delle decisioni assunte.

L'impiego dell'IA può inoltre incidere sulle rappresentazioni dell'equità, della trasparenza e dell'inclusione che orientano le pratiche di selezione. L'analisi di tali aspetti richiede di comprendere non soltanto se e con quale frequenza uno strumento venga utilizzato, ma anche come i professionisti HR ne interpretino le funzionalità, quali benefici e rischi vi associno e in quali condizioni lo considerino compatibile con i propri criteri professionali e con gli obiettivi dell'organizzazione.

L'approccio qualitativo consente di ricostruire tali interpretazioni in modo approfondito e di rilevare eventuali tensioni, ambivalenze e differenze tra le prospettive dei partecipanti. Permette inoltre di distinguere tra strumenti già adottati, sperimentazioni in corso, applicazioni ancora in fase di valutazione e ipotesi relative a possibili utilizzi futuri. Questa distinzione risulta particolarmente rilevante in un ambito in rapida evoluzione, in cui il livello di familiarità e di adozione delle tecnologie può variare anche tra persone appartenenti alla medesima funzione organizzativa.

La ricerca assume un orientamento interpretativo, poiché considera le dichiarazioni degli intervistati come resoconti professionali costruiti a

partire dalle loro esperienze, conoscenze, responsabilità e posizioni organizzative. Le interviste non vengono quindi trattate come una rappresentazione completamente neutrale e oggettiva delle pratiche aziendali, ma come una fonte attraverso cui comprendere i significati attribuiti dai partecipanti alle tecnologie, alle decisioni di selezione e al ruolo del professionista HR.

L'unità di analisi è costituita dai resoconti, dalle esperienze e dalle valutazioni dei partecipanti sull'introduzione e sull'impiego dell'IA nei processi HR, con particolare riferimento alla selezione del personale. L'organizzazione di appartenenza costituisce il contesto empirico condiviso in cui tali esperienze si sviluppano, ma non è oggetto di una valutazione complessiva della propria strategia o delle proprie prestazioni. Il lavoro può pertanto essere definito come uno studio qualitativo esplorativo e trasversale condotto all'interno di un unico contesto organizzativo. Sebbene tale configurazione presenti alcuni elementi riconducibili allo studio di caso, la ricerca non è stata impostata come un *case study* organizzativo in senso esteso, poiché l'organizzazione non è stata analizzata sulla base di una pluralità di fonti documentali, di osservazioni e di dati di processo. Il materiale empirico è costituito principalmente dalle interviste ai professionisti HR.

Il carattere trasversale del disegno deriva dal fatto che i dati sono stati raccolti mediante un'unica intervista per ciascun partecipante. La ricerca consente quindi di ricostruire le pratiche e le valutazioni presenti nel periodo in cui si è svolta la rilevazione, ma non consente di osservarne direttamente l'evoluzione nel tempo.

3.1.1 Finalità esplorativa dello studio

La ricerca non è stata progettata per verificare ipotesi causali, stimare la diffusione degli strumenti di IA nella popolazione dei professionisti HR o condurre confronti statisticamente generalizzabili tra organizzazioni

diverse. La finalità è invece esplorativa e orientata allo sviluppo di una comprensione approfondita del modo in cui i professionisti HR del contesto studiato si confrontano con l'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi di selezione.

Coerentemente con le domande di ricerca, l'indagine si concentra su quattro principali ambiti di approfondimento:

1. Le fasi e le finalità per cui l'IA viene utilizzata, sperimentata, valutata oppure non adottata nei processi di selezione;
2. Le modalità attraverso cui gli *output* prodotti dagli strumenti di IA vengono integrati, o dovrebbero essere integrati, con il giudizio umano;
3. Le opportunità e le criticità percepite in relazione alla diversità, all'equità e all'inclusione;
4. Le condizioni organizzative, professionali e di *governance* ritenute necessarie per un impiego responsabile dell'intelligenza artificiale.

La formulazione dell'obiettivo e delle domande di ricerca non presuppone che l'organizzazione abbia già introdotto strumenti di IA in tutte le fasi della selezione. L'assenza di adozione, la presenza di sperimentazioni preliminari, la valutazione di possibili applicazioni e l'eventuale decisione di non utilizzare determinati strumenti costituiscono informazioni rilevanti quanto gli utilizzi già consolidati.

Analogamente, lo studio non assume a priori che l'intelligenza artificiale produca conseguenze positive o negative sulla diversità, sull'equità e sull'inclusione. Le interviste consentono di analizzare le opportunità e le criticità percepite dai professionisti, ma non consentono di stabilire direttamente se un sistema specifico riduca o amplifichi i *bias* presenti nei processi di selezione. Per formulare una valutazione di questo tipo sarebbero necessari dati relativi agli esiti prodotti dal sistema, alle caratteristiche dei candidati, ai dati utilizzati per il suo sviluppo e alle procedure di validazione e di monitoraggio adottate.

3.1.2 Scelta dell'intervista semi-strutturata

Per la raccolta dei dati è stata adottata l'intervista semi-strutturata. Tale tecnica combina la presenza di una traccia comune, costituita da un insieme di temi e domande predisposti prima dell'incontro, con la possibilità di adattare l'ordine, la formulazione e il livello di approfondimento dei quesiti all'andamento della conversazione e alle caratteristiche dell'esperienza del partecipante (Kvale & Brinkmann, 2009; Kallio et al., 2016).

La predisposizione di una traccia comune ha facilitato la trattazione dei principali nuclei tematici in tutte le interviste, mentre la flessibilità propria dell'intervista semi-strutturata ha consentito di approfondire gli aspetti più rilevanti per ciascun professionista, introducendo richieste di chiarimento, esempi e specificazioni quando necessario.

Questa caratteristica è particolarmente importante nello studio dell'intelligenza artificiale applicata alla selezione del personale. I partecipanti presentavano infatti livelli differenti di coinvolgimento nel *recruitment* e di familiarità con gli strumenti di IA. Alcuni potevano riferirsi a tecnologie utilizzate direttamente nelle proprie attività, altri a sperimentazioni o a progetti ancora in fase di valutazione, mentre un partecipante disponeva prevalentemente di una conoscenza indiretta delle applicazioni relative alla selezione. La natura semi-strutturata dell'intervista ha permesso di adattare le domande a tali differenze e di ricostruire con maggiore precisione la base conoscitiva delle valutazioni espresse.

Rispetto a un'intervista completamente strutturata, tale tecnica riduce il rischio che categorie e opzioni definite a priori limitino eccessivamente le risposte. Rispetto a un'intervista non strutturata, garantisce una maggiore focalizzazione sugli obiettivi della ricerca e favorisce il confronto trasversale tra le cinque interviste, senza presupporre una loro completa standardizzazione.

3.2 Contesto organizzativo, partecipanti e strategia di campionamento

La ricerca è stata condotta all'interno della funzione risorse umane di un'unica organizzazione industriale. La condivisione del medesimo contesto ha consentito di raccogliere prospettive diverse rispetto a pratiche, strumenti e orientamenti organizzativi comuni, limitando la variabilità derivante dal confronto tra imprese con politiche, tecnologie e livelli di maturità digitale differenti.

Allo stesso tempo, i partecipanti ricoprivano ruoli diversi all'interno della funzione HR. Tale eterogeneità ha permesso di confrontare prospettive provenienti dalle aree di *talent acquisition*, *HR business partnering*, amministrazione del personale, *global recruiting*, *onboarding*, sviluppo e formazione.

La strategia di selezione dei partecipanti è riconducibile a un campionamento intenzionale per criterio, con una logica di variazione interna dei ruoli. Tale strategia prevede la selezione deliberata di persone in possesso di caratteristiche pertinenti agli obiettivi della ricerca, anziché la costruzione di un campione statisticamente rappresentativo della popolazione di riferimento (Patton, 2015).

I criteri considerati per la selezione sono stati:

- l'appartenenza alla funzione HR dell'organizzazione oggetto di studio;
- il coinvolgimento diretto o la conoscenza professionale dei processi di *recruitment* e selezione;
- la possibilità di fornire informazioni sull'utilizzo, sulla sperimentazione o sulla valutazione di strumenti di IA nei processi HR;
- la disponibilità a riflettere sulle implicazioni dell'IA per il ruolo HR, il giudizio professionale e la diversità, l'equità e l'inclusione.

Il campione comprendeva quattro professionisti direttamente coinvolti, seppure con responsabilità differenti, nei processi di *recruitment* e di

selezione. I nominativi dei professionisti sono stati individuati con il supporto di una *HR Senior & Payroll Specialist* appartenente alla funzione risorse umane dell'organizzazione industriale oggetto di analisi, che ha inoltre curato il primo contatto con gli intervistati, facilitandone il successivo coinvolgimento nella ricerca.

Una partecipante era responsabile delle attività di selezione e *onboarding*; un partecipante svolgeva un ruolo di *HR business partnering*, comprendente anche la ricerca di personale; una partecipante supportava le diverse fasi del *talent acquisition*, dallo *screening* ai colloqui e alla reportistica; una partecipante era responsabile delle attività di *global recruiting* per posizioni manageriali ed executive. Un quinto partecipante operava invece prevalentemente nell'amministrazione del personale e nel *payroll* e dichiarava di avere maturato una conoscenza indiretta della selezione attraverso la collaborazione con i colleghi, senza essersi occupato direttamente della conduzione dei colloqui.

L'inclusione del professionista operante nell'amministrazione del personale ha permesso di raccogliere una prospettiva complementare sul più ampio processo di introduzione dell'IA nella funzione HR, sulle esigenze di *governance*, sulle competenze necessarie, sulle applicazioni nei processi amministrativi e sulle possibili conseguenze sul lavoro delle persone. Le dichiarazioni relative al *recruitment* fornite da questo partecipante sono state tuttavia, durante l'analisi, distinte dalle esperienze direttamente riferite dai quattro professionisti coinvolti nella selezione.

La composizione del campione ha quindi combinato una relativa omogeneità del contesto organizzativo con un'eterogeneità delle esperienze professionali. Tale configurazione ha favorito il confronto tra diverse modalità di utilizzo e di valutazione dell'IA, evitando di considerare equivalenti le dichiarazioni basate sull'esperienza diretta e quelle fondate su una conoscenza indiretta dei processi.

Le principali caratteristiche professionali dei partecipanti sono sintetizzate nella Tabella 3.1. Per tutelarne la riservatezza, i *job title* sono stati ricondotti ad aree professionali più generali.

Tabella 3.1 – Caratteristiche professionali dei partecipanti

Partecipante	Area professionale	Coinvolgimento nel recruitment	Principali ambiti di esperienza rilevanti
P1	<i>Talent acquisition e HR operations</i>	Diretto	Selezione del personale, <i>onboarding</i> e inserimento dei tirocinanti
P2	HR <i>business partnering</i>	Diretto, all'interno di un ruolo HR più ampio	Ricerca del personale, supporto ai responsabili di funzione, sviluppo e gestione delle persone
P3	HR <i>administration e payroll</i>	Prevalentemente indiretto	Amministrazione del personale, digitalizzazione dei processi e conoscenza indiretta delle pratiche di selezione

Partecipante	Area professionale	Coinvolgimento nel recruitment	Principali ambiti di esperienza rilevanti
P4	Talent acquisition e supporto HR generalist	Diretto	Sourcing, screening, annunci, colloqui, test, reportistica e onboarding
P5	Global recruiting e people development	Diretto	Selezione di profili manageriali ed executive, job description, colloqui, assessment e reportistica

La numerosità del campione deve essere interpretata alla luce della finalità esplorativa e della specificità dell'esperienza dei partecipanti. Nella ricerca qualitativa, l'adeguatezza del campione non dipende esclusivamente dal numero di interviste, ma anche dalla pertinenza delle persone selezionate rispetto alla domanda di ricerca, dalla focalizzazione dell'obiettivo e dalla ricchezza informativa dei dati raccolti. Tale principio è riconducibile al concetto di *information power*, secondo cui campioni contenuti possono risultare adeguati sul piano informativo quando l'obiettivo è circoscritto e i partecipanti possiedono esperienze specificamente rilevanti per il fenomeno indagato (Malterud et al., 2016). Le cinque interviste consentono un'analisi approfondita e comparativa delle prospettive raccolte all'interno dell'organizzazione. La numerosità

non consente tuttavia di dimostrare il raggiungimento di una saturazione teorica esaustiva né di generalizzare i risultati all'intera popolazione dei professionisti HR. L'adeguatezza del *corpus* deve pertanto essere intesa in relazione alla finalità circoscritta e situata dello studio, e non come indicazione di completezza rispetto al fenomeno complessivo.

3.3 Costruzione e articolazione della traccia di intervista

La traccia d'intervista è stata costruita a partire dagli obiettivi della ricerca, dalle domande formulate nel paragrafo 1.5.4 e dagli ambiti problematici individuati nell'analisi della letteratura.

L'introduzione della traccia presentava lo scopo della ricerca come la comprensione delle modalità di utilizzo, percezione e valutazione dell'intelligenza artificiale nei processi HR, dei benefici e delle criticità ad essi associati, e delle implicazioni per il ruolo delle persone, l'equità, l'inclusione e la qualità dei processi. Venivano inoltre precisati il carattere non valutativo dell'intervista, la volontarietà della partecipazione e il trattamento riservato delle informazioni.

La costruzione dello strumento ha seguito i principali criteri indicati per la progettazione delle interviste semi-strutturate: individuazione dei nuclei tematici, definizione di una sequenza logica, formulazione di domande aperte e predisposizione di possibili richieste di approfondimento (Kallio et al., 2016).

La traccia comprendeva quindici domande principali, precedute da un'introduzione e seguite da una conclusione. Le domande affrontavano il ruolo professionale, la presenza dell'IA nei processi HR, gli ambiti di utilizzo, i benefici, le criticità, l'equità, i cambiamenti nel ruolo HR, le competenze future, il *focus* sulla selezione, l'integrazione tra IA e giudizio umano, l'esperienza delle persone coinvolte e le prospettive future.

Le domande sono state formulate in modo prevalentemente aperto e neutrale, evitando, per quanto possibile, di presentare l'IA come necessariamente vantaggiosa, problematica, equa o discriminatoria. Tale scelta era finalizzata a consentire l'emersione di valutazioni favorevoli, critiche o ambivalenti e a evitare di orientare i partecipanti verso una posizione prestabilita.

La sequenza della traccia seguiva una progressione dal generale al particolare. Le domande iniziali erano finalizzate a ricostruire il ruolo del partecipante e il relativo contesto professionale. Le domande successive affrontavano la presenza dell'IA nei processi HR, gli ambiti di utilizzo, i benefici e le criticità percepite, le implicazioni per l'equità, la trasformazione del ruolo HR e le competenze ritenute necessarie.

La parte più pertinente agli obiettivi della ricerca riguardava l'impiego dell'IA nella selezione del personale, l'integrazione con il giudizio umano e l'esperienza dei candidati. La traccia si concludeva con una domanda sulle prospettive future, uno spazio aperto per eventuali ulteriori considerazioni e la richiesta di formulare un consiglio rivolto a un giovane professionista HR.

3.3.1 Adattamento della traccia ai differenti ruoli professionali

La traccia prevedeva espressamente che le domande riguardanti l'utilizzo dell'IA nella selezione e l'integrazione tra IA e giudizio umano fossero poste quando pertinenti. Nei confronti di chi non si occupava direttamente della selezione, era prevista una riformulazione volta a raccogliere percezioni o informazioni indirette sulle pratiche adottate dai colleghi.

Coerentemente con tale impostazione, le domande dedicate al *recruitment* sono state formulate facendo riferimento all'esperienza professionale diretta dei quattro partecipanti coinvolti nella selezione. Nel caso del partecipante operante prevalentemente nell'amministrazione del personale e nel *payroll*, le domande sono state invece adattate, chiedendo di riportare

eventuali informazioni, percezioni o conoscenze indirette relative alle pratiche adottate all'interno della funzione HR.

La differenza è stata considerata anche nella fase di analisi. Le testimonianze fondate sull'esperienza diretta sono state distinte dalle valutazioni indirette, dalle informazioni apprese dai colleghi e dalle considerazioni ipotetiche.

3.3.2 Distinzione tra domande di ricerca e domande di intervista

Le domande di ricerca e quelle contenute nella traccia operano a livelli diversi.

Le domande di ricerca definiscono i fenomeni che lo studio intende comprendere e guidano l'intero processo di raccolta, organizzazione e interpretazione dei dati. Le domande dell'intervista rappresentano invece strumenti operativi attraverso i quali vengono sollecitati racconti, esempi, valutazioni e riflessioni utili a rispondere alle domande di ricerca.

Non è pertanto necessaria una corrispondenza letterale e biunivoca tra ciascuna domanda di ricerca e ciascuna domanda dell'intervista. Una domanda della traccia può produrre informazioni rilevanti per più domande di ricerca e, parallelamente, la risposta a una specifica domanda di ricerca può richiedere l'integrazione di contenuti emersi in momenti diversi del colloquio.

La relazione tra le domande di ricerca e le principali aree della traccia è riportata nella Tabella 3.2.

Tabella 3.2 – Corrispondenza tra domande di ricerca e aree della traccia

Domanda di ricerca	Aree della traccia maggiormente pertinenti	Principali dimensioni analitiche
RQ1 – Fasi e finalità di utilizzo	Ruolo e attività; IA e digitalizzazione; ambiti di utilizzo; <i>focus</i> sulla selezione; prospettive future	Fase del processo; funzione dello strumento; finalità; utilizzo effettivo; sperimentazione; valutazione; livello di integrazione; mancata adozione
RQ2 – Integrazione tra IA e giudizio umano	Criticità e timori; impatto sul ruolo HR; competenze; IA e giudizio umano nella selezione; esperienza delle persone coinvolte	Autorità decisionale; verifica degli <i>output</i> ; possibilità di modifica o disattesa dell' <i>output</i> ; gestione delle divergenze; attribuzione della responsabilità; competenze; rischio di <i>automation bias</i>
RQ3 – Implicazioni per diversità, equità e inclusione	Criticità e timori; IA ed equità; <i>focus</i> sulla selezione; esperienza dei candidati; domanda aperta conclusiva	<i>Bias</i> ; standardizzazione; accessibilità; trasparenza; inclusione; percorsi professionali atipici; gruppi sottorappresentati; percezione di equità
RQ4 – Condizioni	Criticità e timori; IA ed equità; ruolo HR;	Supervisione umana; qualità dei dati;

Domanda di ricerca	Aree della traccia maggiormente pertinenti	Principali dimensioni analitiche
per un utilizzo responsabile	competenze; integrazione IA- giudizio umano; esperienza dei candidati; domanda aperta e consiglio finale	trasparenza; attribuzione della responsabilità; formazione; monitoraggio; comunicazione con i candidati; condizioni per l'adozione

La domanda sulle prospettive future ha svolto prevalentemente una funzione conclusiva e contestualizzante. Essa ha permesso di raccogliere aspettative sull'evoluzione dell'intelligenza artificiale, ma non ha costituito una domanda di ricerca autonoma. Il nucleo dello studio è rimasto incentrato sulle pratiche attuali o in fase di valutazione, sull'integrazione tra IA e giudizio umano, sulle implicazioni percepite per la diversità, l'equità e l'inclusione e sulle condizioni necessarie per un impiego responsabile.

3.3.3 Nuclei tematici della traccia

Il primo nucleo aveva una funzione introduttiva e contestualizzante. Attraverso la richiesta di descrivere il ruolo attuale e le attività HR svolte direttamente, si mirava a comprendere la posizione professionale del partecipante e il suo grado di coinvolgimento nelle diverse fasi del processo di *recruitment*. Tali informazioni erano necessarie per interpretare correttamente le risposte successive e distinguere le valutazioni fondate sull'esperienza diretta da quelle di carattere più generale.

Il secondo nucleo riguardava la presenza dell'intelligenza artificiale e di strumenti digitali avanzati nei processi HR. Le domande erano finalizzate a verificare se il tema fosse discusso all'interno dell'organizzazione e a individuare le attività in cui l'IA fosse già utilizzata, sperimentata, valutata o considerata potenzialmente utile. La formulazione non presupponeva che l'organizzazione avesse già adottato tali tecnologie.

Il terzo nucleo affrontava la percezione generale dell'intelligenza artificiale, i benefici attesi o già osservati e le criticità associate alla sua introduzione. L'obiettivo era raccogliere valutazioni aperte, senza imporre categorie predefinite. In questa parte venivano inoltre esplorate le percezioni sull'equità dei processi, lasciando al partecipante la possibilità di individuare sia opportunità sia rischi.

Il quarto nucleo riguardava la trasformazione del ruolo delle persone che operano nelle risorse umane e delle competenze ritenute necessarie in un contesto caratterizzato da una crescente presenza dell'IA. Le domande erano finalizzate a comprendere quali attività potessero essere automatizzate o supportate, quali responsabilità dovessero restare affidate alle persone e quali competenze tecniche, analitiche, relazionali ed etiche potessero assumere maggiore rilevanza.

Il quinto nucleo costituiva il fulcro principale dell'indagine ed era dedicato alla selezione del personale. Venivano approfonditi gli eventuali utilizzi dell'IA nelle diverse fasi del processo, le modalità ritenute appropriate per integrare gli *output* tecnologici con il giudizio umano e le possibili conseguenze sull'esperienza dei candidati.

Il sesto e ultimo nucleo era dedicato alle prospettive future e alla chiusura dell'intervista. Il partecipante era invitato a esprimere le proprie aspettative sull'evoluzione dell'IA, a introdurre eventuali aspetti non ancora affrontati e a formulare un consiglio rivolto a un giovane professionista HR.

3.3.4 Concetti sensibilizzanti e apertura ai contenuti emergenti

Alcuni concetti derivati dalla letteratura, quali *automation bias*, variabili *proxy*, *digital divide*, trasparenza, accessibilità, percorsi professionali atipici e trattamento dei gruppi sottorappresentati, sono stati considerati concetti sensibilizzanti.

Tali concetti hanno orientato l'attenzione verso fenomeni potenzialmente rilevanti, ma non sono stati utilizzati come categorie da imporre a priori al materiale empirico. La loro eventuale inclusione nei risultati è stata subordinata all'effettivo supporto fornito dalle interviste.

Qualora un determinato aspetto non sia stato affrontato dai partecipanti o non sia stato approfondito mediante richieste di chiarimento, esso non può essere presentato come una dimensione sistematicamente indagata in tutte le interviste. Tale impostazione consente di evitare che il quadro teorico si sovrapponga ai contenuti empirici e di mantenere una distinzione chiara tra gli argomenti previsti concettualmente e quelli effettivamente emersi nel corso della raccolta dei dati.

3.4 Procedura di raccolta dei dati

I partecipanti sono stati contattati individualmente via e-mail e tramite i loro contatti professionali. Al momento del primo contatto sono state fornite informazioni generali sugli obiettivi dello studio, sulle caratteristiche dell'intervista e sulle modalità di partecipazione.

Le cinque interviste sono state condotte individualmente nel periodo compreso tra marzo e aprile 2026, in modalità *online* tramite Microsoft Teams. La durata dei colloqui è risultata compresa tra 20 e 30 minuti, con una media di 25 minuti.

Quattro interviste sono state condotte dal tesista, mentre una è stata condotta dalla relatrice. Le trascrizioni documentano infatti la conduzione

diretta della docente in uno dei colloqui, mentre nelle restanti interviste l'intervistatore è indicato come "IO".

In entrambi i casi è stata utilizzata la medesima traccia semi-strutturata e sono stati mantenuti i principali nuclei tematici. La presenza di due intervistatori è stata considerata nell'interpretazione dei dati, poiché eventuali differenze nello stile di conduzione, nella formulazione delle richieste di approfondimento e nella relazione con il partecipante possono aver influito sul livello di dettaglio delle risposte.

Prima dell'avvio di ciascuna intervista sono stati illustrati lo scopo dello studio e la natura non valutativa del colloquio. È stato chiarito che non esistevano risposte giuste o sbagliate e che l'interesse della ricerca era rivolto al punto di vista, all'esperienza professionale e alle valutazioni del partecipante.

Sono state inoltre comunicate la natura volontaria della partecipazione, la possibilità di non rispondere a singole domande e la facoltà di interrompere il colloquio in qualsiasi momento. Prima dell'avvio dell'intervista è stato acquisito, in forma scritta, il consenso informato alla partecipazione e, qualora applicabile, alla registrazione audio.

La traccia ha svolto la funzione di guida, ma non è stata applicata in modo rigidamente standardizzato. L'ordine delle domande è stato adattato in base all'andamento della conversazione e ai contenuti anticipati spontaneamente dal partecipante. Quando necessario, sono stati utilizzati domande di approfondimento, richieste di chiarimento e inviti a fornire esempi concreti.

Le richieste di approfondimento sono state finalizzate, in particolare, a distinguere:

- Gli utilizzi direttamente osservati dalle applicazioni soltanto ipotizzate;
- Gli strumenti già adottati dalle sperimentazioni o dai progetti ancora in fase di valutazione;

- Gli impieghi specificamente riconducibili all'intelligenza artificiale dalle più generali forme di digitalizzazione o automazione;
- Le valutazioni fondate sull'esperienza personale dalle informazioni acquisite indirettamente;
- Gli effetti osservati dalle aspettative, dalle previsioni o dai timori relativi a possibili conseguenze future;
- Le valutazioni generali sull'IA, tratte dalle esperienze relative a specifiche fasi del processo di selezione.

Nel corso delle interviste si è cercato di adottare uno stile di ascolto aperto e non giudicante, lasciando ai partecipanti il tempo necessario per sviluppare le proprie risposte. In alcuni passaggi, tuttavia, sono state utilizzate brevi espressioni di conferma o di accordo da parte dell'intervistatore. Tale elemento è stato considerato, in modo riflessivo, come una possibile fonte di influenza sulla prosecuzione e sulla formulazione delle risposte.

Al termine del colloquio, ciascun partecipante è stato invitato ad aggiungere eventuali considerazioni non emerse in precedenza. L'intervista si è conclusa con un ringraziamento per il tempo dedicato e per il contributo fornito alla ricerca.

3.5 Trascrizione, pseudonimizzazione e preparazione del corpus

Con il consenso dei partecipanti, le interviste sono state audio-registrate e successivamente trascritte integralmente. La trascrizione *verbatim*, ossia parola per parola, ha permesso di preservare al meglio la formulazione delle risposte e di rinviare le operazioni di sintesi e di interpretazione alla fase analitica successiva.

Le trascrizioni sono state realizzate dal tesista mediante l'applicazione "Note" di Apple su iPhone e successivamente verificate rispetto alle

registrazioni audio. La trascrizione *verbatim* ha costituito il *corpus* utilizzato per l'analisi. Nella presentazione dei risultati, le citazioni sono state leggermente ripulite, eliminando esclusivamente esitazioni, ripetizioni e formulazioni prive di rilevanza semantica, senza modificare il significato sostanziale degli estratti.

Prima dell'avvio dell'analisi, le trascrizioni sono state sottoposte a un processo di pseudonimizzazione. I nomi dei partecipanti sono stati sostituiti con codici progressivi compresi tra P1 e P5. La lettera "P" identifica il partecipante, mentre il numero consente di distinguere le cinque persone intervistate senza rivelarne l'identità.

I nomi di colleghi, candidati, responsabili e di altre persone eventualmente menzionate sono stati eliminati o sostituiti con formulazioni generiche. Considerato che tutti i partecipanti appartenevano alla medesima organizzazione e che alcuni ricoprivano ruoli professionali particolarmente specifici, anche i *job title* e le informazioni relative all'area di responsabilità sono stati riportati a un livello di generalità sufficiente a consentire l'interpretazione dei risultati senza rendere immediatamente identificabili le singole persone.

La chiave di corrispondenza tra i codici e le identità dei partecipanti è stata conservata separatamente dal *corpus* utilizzato per l'analisi e resa accessibile esclusivamente alle persone autorizzate.

Durante la preparazione del *corpus* è stata prestata particolare attenzione sia allo stato di adozione dello strumento sia alla base conoscitiva delle affermazioni.

Rispetto allo stato di adozione, i contenuti sono stati distinti, ove possibile, nelle seguenti categorie:

1. Utilizzo effettivo, quando il partecipante descriveva uno strumento già impiegato direttamente nella propria attività o all'interno dell'organizzazione;

2. Sperimentazione o valutazione, quando lo strumento era oggetto di *test*, discussione o progettazione, ma non risultava ancora pienamente implementato;
3. Utilizzo potenziale, quando il partecipante formulava ipotesi su possibili applicazioni future;
4. Mancata adozione: quando il partecipante riferiva che uno strumento non veniva utilizzato, era stato escluso o non era considerato appropriato per determinate attività.

Rispetto alla base conoscitiva delle affermazioni, gli estratti sono stati distinti in:

1. Esperienze professionali direttamente vissute dal partecipante;
2. Pratiche osservate indirettamente attraverso il lavoro dei colleghi;
3. Informazioni apprese all'interno dell'organizzazione;
4. Valutazioni, aspettative o ipotesi relative a possibili sviluppi futuri.

Tali distinzioni hanno permesso di evitare che pratiche consolidate, sperimentazioni, informazioni indirette e aspettative fossero trattate come evidenze equivalenti.

È stata inoltre mantenuta la distinzione tra intelligenza artificiale, automazione e digitalizzazione. Non tutti gli strumenti digitali o automatizzati possono, infatti, essere classificati come sistemi di intelligenza artificiale. Quando la descrizione fornita dall'intervistato non consentiva di stabilire con sufficiente chiarezza la natura dello strumento, il contenuto è stato classificato in termini più generali, evitando di attribuire automaticamente alla tecnologia la qualifica di IA.

Nella preparazione del *corpus* è stata infine considerata la differenza tra diverse tipologie di applicazioni: strumenti di IA generativa utilizzati per produrre o rielaborare testi, sistemi di *pre-screening* o di *ranking* delle candidature, *chatbot*, applicazioni di supporto alla reportistica e strumenti più generali di automazione dei processi. Tale distinzione ha consentito di

evitare che strumenti con funzioni e livelli di rischio differenti venissero ricondotti a un'unica categoria indifferenziata.

3.6 Analisi dei dati

Le trascrizioni sono state analizzate attraverso un'analisi tematica a orientamento riflessivo, finalizzata a individuare, organizzare e interpretare configurazioni di significato ricorrenti e rilevanti rispetto alle domande di ricerca.

L'analisi tematica rappresenta un metodo flessibile con cui è possibile identificare e interpretare schemi di significato all'interno di un *corpus* qualitativo (Braun & Clarke, 2006, 2021). Nel presente studio, l'analisi non è stata finalizzata esclusivamente a riassumere gli argomenti affrontati, ma a comprendere come i partecipanti costruissero e motivassero le proprie valutazioni sull'IA, sul giudizio umano e sulle implicazioni per la diversità, l'equità e l'inclusione.

È stato adottato un orientamento ibrido, al tempo stesso deduttivo e induttivo. La componente deduttiva è stata rappresentata dagli obiettivi dello studio e dalle quattro domande di ricerca, che hanno fornito una prima struttura di attenzione analitica. La componente induttiva ha consentito di sviluppare codici, categorie e temi a partire dai contenuti delle interviste, includendo anche aspetti non anticipati dalla letteratura o dalla traccia.

Le aree previste nell'intervista non sono state considerate automaticamente come temi finali. Le domande della traccia hanno organizzato la raccolta dei dati, mentre i temi sono stati elaborati attraverso la lettura, la codifica e il confronto interpretativo tra i contenuti delle cinque trascrizioni.

Il processo di analisi è stato articolato nelle fasi descritte nei paragrafi successivi.

3.6.1 Familiarizzazione con il materiale

La prima fase è consistita nella lettura integrale e ripetuta delle trascrizioni. Tale attività ha permesso di acquisire una conoscenza complessiva del *corpus* e di annotare le prime osservazioni relative a concetti ricorrenti, differenze tra i partecipanti, tensioni, esempi significativi e possibili collegamenti con le domande di ricerca.

Durante questa fase sono state considerate anche le informazioni contestuali, quali il ruolo del partecipante, le attività di *recruiting* svolte e il livello di esperienza dichiarato in relazione agli strumenti di IA. Tali informazioni non sono state utilizzate per formulare generalizzazioni, bensì per interpretare le eventuali differenze tra le prospettive espresse.

La lettura iniziale ha inoltre permesso di individuare i passaggi in cui fosse necessario distinguere tra esperienze dirette, informazioni indirette e valutazioni ipotetiche. Questa operazione è risultata particolarmente importante per evitare di attribuire lo stesso valore analitico alla descrizione di una pratica già adottata e alla previsione di un possibile utilizzo futuro.

3.6.2 Codifica iniziale

Nella seconda fase, il materiale è stato suddiviso in unità di significato e a ciascuna unità è stato attribuito uno o più codici sintetici.

La codifica è stata condotta inizialmente mantenendo una certa prossimità al linguaggio dei partecipanti. Successivamente, alcuni codici sono stati riformulati a un livello più interpretativo, così da evidenziare non soltanto l'argomento affrontato, ma anche il significato attribuito dal partecipante. Una stessa porzione di testo poteva ricevere più codici quando contribuiva contemporaneamente a diverse dimensioni. Una dichiarazione relativa all'utilizzo di un sistema di *screening* dei *curricula*, ad esempio, poteva essere codificata in base alla fase del processo, alla finalità di efficienza, al grado di supervisione umana e alle possibili conseguenze sull'equità.

Accanto al codice tematico, è stata annotata la natura dell'evidenza: esperienza diretta, conoscenza indiretta, informazione organizzativa o valutazione ipotetica. È stato inoltre registrato se il partecipante si riferiva a un uso effettivo, a una sperimentazione, a una possibile applicazione futura o a una mancata adozione.

I codici iniziali sono stati progressivamente confrontati, accorpati o distinti in base alla loro somiglianza concettuale e alla rilevanza per le domande di ricerca.

3.6.3 Costruzione dei temi e dei sottotemi

I codici iniziali sono stati successivamente confrontati e organizzati in livelli di astrazione progressivi. In una prima fase, i codici più vicini alle esperienze e alle formulazioni dei partecipanti sono stati aggregati in sottotemi empirici. I sottotemi tra loro connessi sono stati quindi ricondotti a temi interpretativi di secondo ordine, finalizzati a rappresentare meccanismi, tensioni e configurazioni trasversali. Infine, i temi di secondo ordine sono stati organizzati in dimensioni aggregate, in grado di sintetizzare i principali assi interpretativi dell'analisi.

Questa struttura gerarchica è stata utilizzata come dispositivo di organizzazione e di presentazione dell'analisi tematica riflessiva. L'impiego delle espressioni "tema di secondo ordine" e "dimensione aggregata" non implica pertanto l'adozione integrale di un metodo analitico distinto, ma rende visibile il passaggio dai contenuti più prossimi alle interviste alle interpretazioni più generali sviluppate dal ricercatore.

Una prima struttura orientativa dell'analisi ha compreso le macroaree riportate nella Tabella 3.3.

Tabella 3.3 – Macroaree iniziali dell’analisi

Macroarea	Contenuti potenzialmente inclusi
Fasi e modalità di impiego dell’IA	Attività interessate, strumenti utilizzati, finalità, sperimentazioni, valutazione, adozione o mancata adozione
Benefici attesi o osservati	Efficienza, rapidità, gestione delle informazioni, supporto alla preparazione dei materiali e alle attività decisionali
Criticità e rischi	Errori, opacità, qualità dei dati, dipendenza dallo strumento, perdita di personalizzazione e difficoltà di comprensione degli <i>output</i>
Integrazione tra IA e giudizio umano	Controllo, verifica, possibilità di modifica o disattesa dell’ <i>output</i> , discrezionalità, gestione delle divergenze e responsabilità della decisione
Diversità, equità e inclusione	<i>Bias</i> , standardizzazione, accessibilità, trasparenza, percorsi atipici, gruppi sottorappresentati e percezione di equità
Esperienza dei candidati	Comunicazione, personalizzazione, comprensibilità del processo, fiducia, possibilità di interazione e percezione di equità
Trasformazione del ruolo HR	Ridefinizione delle attività, valore professionale, competenze, autonomia e responsabilità
Condizioni per un impiego responsabile	Supervisione umana, formazione, qualità dei dati, <i>governance</i> , monitoraggio, trasparenza e comunicazione con i candidati

Tale struttura ha rappresentato un riferimento iniziale e non un insieme rigido di categorie. I temi definitivi sono stati stabiliti sulla base del materiale empirico effettivamente disponibile.

Non tutti i contenuti presenti nella struttura iniziale dovevano necessariamente emergere nelle interviste. Parallelamente, eventuali aspetti non previsti dalla traccia o dal quadro teorico potevano essere inclusi nell'analisi quando pertinenti e adeguatamente supportati dal corpus.

3.6.4 Revisione, definizione e denominazione dei temi

I temi preliminari sono stati successivamente riesaminati verificandone la coerenza interna, la distinzione reciproca e la capacità di rappresentare adeguatamente il materiale raccolto.

I contenuti non coerenti con il nucleo del tema sono stati ricollocati, mentre i temi eccessivamente ampi sono stati articolati in sottotemi più specifici. Sono state inoltre considerate le eventuali sovrapposizioni tra i temi, evitando duplicazioni e precisando i confini concettuali tra le categorie.

Al termine del processo, per ciascun tema sono stati definiti:

- il nucleo centrale di significato;
- i contenuti da includere;
- gli elementi da escludere;
- il collegamento con una o più domande di ricerca;
- la base conoscitiva delle affermazioni;
- le differenze tra utilizzi effettivi, sperimentazioni, valutazioni e ipotesi future;
- le convergenze e le divergenze riscontrate tra i partecipanti.

Particolare attenzione è stata dedicata alle posizioni ambivalenti. Le dichiarazioni in cui lo stesso intervistato riconosceva contemporaneamente opportunità e criticità non sono state ricondotte

forzatamente a una valutazione esclusivamente positiva o negativa, bensì interpretate come espressione della complessità del fenomeno.

3.6.5 Confronto trasversale tra i partecipanti

Dopo l'analisi delle singole trascrizioni è stato effettuato un confronto trasversale tra P1, P2, P3, P4 e P5.

A tale scopo è stata costruita una matrice partecipante-tema, in cui i partecipanti sono stati disposti in colonne e i principali temi e sottotemi in righe. La matrice ha consentito di verificare quali contenuti fossero condivisi, quali presentassero interpretazioni diverse e quali fossero associati a specifiche caratteristiche dell'esperienza professionale.

Il confronto è stato orientato all'individuazione di:

- convergenze tra le prospettive dei partecipanti;
- differenze nelle modalità di utilizzo o valutazione dell'IA;
- diversi livelli di familiarità e di esperienza diretta con gli strumenti;
- posizioni favorevoli, critiche o ambivalenti;
- divergenze relative al ruolo da attribuire al giudizio umano;
- differenti interpretazioni delle implicazioni per la diversità, l'equità e l'inclusione;
- condizioni considerate necessarie per un utilizzo responsabile;
- casi non coerenti con le tendenze prevalenti.

Per rispondere alle domande di ricerca dedicate alle fasi della selezione e all'integrazione tra IA e giudizio umano, sono state privilegiate le testimonianze dei quattro partecipanti direttamente coinvolti nel processo di reclutamento. Le dichiarazioni del partecipante, operante nell'amministrazione del personale, sono state utilizzate come fonte complementare e contestuale, e non come evidenza equivalente di pratiche direttamente sperimentate nella selezione.

Le eventuali divergenze tra le descrizioni dei partecipanti sono state mantenute e analizzate, anziché eliminate o ricondotte a una

rappresentazione artificialmente uniforme dell'organizzazione. Tali differenze possono infatti riflettere il ruolo ricoperto, il livello di esperienza con gli strumenti, la tipologia di posizione gestita, la fase del processo considerata e il carattere diretto o indiretto della conoscenza dichiarata. Data la natura qualitativa e la numerosità del campione, la rilevanza di un tema non è stata determinata esclusivamente dal numero di partecipanti che lo avevano menzionato. Anche un contenuto espresso da un solo intervistato poteva essere considerato analiticamente significativo quando permetteva di identificare una criticità, una condizione o una prospettiva non emersa nelle altre interviste.

3.6.6 Elaborazione del resoconto dei risultati

La fase finale ha riguardato la redazione del resoconto analitico. I risultati sono stati organizzati in modo coerente con le domande di ricerca, pur riconoscendo che alcuni temi potevano contribuire a rispondere a più di una domanda.

Le interpretazioni sono state accompagnate da citazioni tratte dalle interviste, selezionate in base alla loro capacità di rappresentare chiaramente un tema, illustrare una convergenza o evidenziare una posizione divergente. Ogni citazione è stata associata esclusivamente al codice del partecipante.

Le citazioni non sono state utilizzate come prove isolate, ma integrate nell'interpretazione complessiva del tema e confrontate con il materiale empirico restante. Nella presentazione dei risultati è stata inoltre mantenuta una distinzione esplicita tra:

- pratiche direttamente riferite dai partecipanti;
- informazioni acquisite indirettamente;
- valutazioni e percezioni personali;
- aspettative relative a possibili sviluppi futuri;
- interpretazioni elaborate nel corso dell'analisi.

Per migliorare la leggibilità, dalle citazioni sono state eliminate soltanto le esitazioni, le ripetizioni e le formulazioni prive di rilevanza semantica; non sono state apportate modifiche tali da alterare il significato degli estratti.

3.7 Qualità e trasparenza del processo di ricerca

La qualità della ricerca è stata perseguita attraverso criteri di coerenza, trasparenza, riflessività e tracciabilità del percorso analitico. Tali criteri risultano particolarmente rilevanti nella ricerca qualitativa, in cui la solidità dell'analisi dipende dalla chiarezza del collegamento tra le domande di ricerca, il materiale empirico e le interpretazioni sviluppate (Lincoln & Guba, 1985).

Coerentemente con l'orientamento riflessivo adottato, la qualità dell'analisi non è stata ricondotta all'individuazione di un'unica codifica oggettivamente corretta, bensì alla coerenza interpretativa, alla trasparenza delle decisioni analitiche e alla possibilità di ricostruire il rapporto tra dati, temi e conclusioni.

In primo luogo, l'uso di una traccia comune ha facilitato la trattazione di nuclei comuni tra le diverse interviste. La flessibilità propria dell'intervista semi-strutturata ha consentito di approfondire le esperienze individuali senza compromettere la comparabilità complessiva del materiale.

In secondo luogo, la trascrizione integrale ha permesso di basare l'analisi sul contenuto effettivamente espresso dai partecipanti. La conservazione delle diverse versioni del sistema di codifica, delle note analitiche e delle definizioni dei temi ha reso ricostruibile il processo attraverso cui si è passati dalle trascrizioni alle interpretazioni finali.

La distinzione sistematica tra esperienza diretta, conoscenza indiretta, informazioni organizzative e valutazioni ipotetiche ha ulteriormente rafforzato la trasparenza dell'analisi, evitando di attribuire il medesimo valore empirico a dichiarazioni fondate su basi conoscitive diverse.

È stata inoltre prestata attenzione ai casi divergenti e alle posizioni ambivalenti. Le dichiarazioni non coerenti con le tendenze prevalenti non sono state eliminate, bensì considerate parte integrante della complessità del fenomeno. L'analisi dei casi divergenti ha consentito di evitare rappresentazioni eccessivamente uniformi delle prospettive dei professionisti HR.

L'impiego di citazioni rappresentative ha messo in luce il nesso tra il materiale empirico e l'interpretazione proposta. La selezione delle citazioni è stata effettuata considerando non soltanto la chiarezza espositiva, ma anche la loro capacità di rappresentare adeguatamente il tema e di rispettare la varietà delle posizioni emerse.

La qualità dell'analisi non è stata valutata mediante il semplice conteggio delle occorrenze. La frequenza con cui un argomento è stato menzionato è stata considerata un'informazione descrittiva, ma non l'unico criterio per determinarne la rilevanza. La significatività analitica di un tema è stata valutata anche in relazione alla sua pertinenza alle domande di ricerca, alla ricchezza delle argomentazioni e alla capacità di evidenziare condizioni, tensioni o conseguenze rilevanti.

3.8 Riflessività del ricercatore

Nella ricerca qualitativa, il ricercatore non è un osservatore completamente esterno al processo, poiché partecipa alla produzione dei dati attraverso la formulazione delle domande, le richieste di approfondimento e le successive decisioni interpretative.

È stato pertanto necessario considerare criticamente le aspettative e le preconoscenze sull'intelligenza artificiale. Il dibattito su tali tecnologie è spesso caratterizzato da rappresentazioni polarizzate, che tendono a enfatizzarne alternativamente l'efficienza e il potenziale innovativo, oppure i rischi di sostituzione, di opacità e di discriminazione.

Durante la conduzione delle interviste e l'analisi del materiale è stata mantenuta aperta la possibilità che i partecipanti esprimessero posizioni positive, negative o ambivalenti. I concetti tratti dalla letteratura sono stati utilizzati per orientare l'attenzione, ma non per forzare il materiale in categorie prestabilite.

La riflessività ha riguardato anche la distinzione tra ciò che i partecipanti avevano osservato direttamente e ciò che ritenevano plausibile, auspicabile o problematico. Tale accorgimento ha contribuito a limitare il rischio di presentare aspettative e percezioni come se fossero evidenze del funzionamento effettivo degli strumenti.

Durante l'interpretazione è stata inoltre considerata la possibilità che la posizione professionale dei partecipanti influenzasse le loro valutazioni. Il ruolo ricoperto, il grado di autonomia decisionale, il livello di familiarità con la tecnologia e la tipologia di processo gestito possono infatti orientare la percezione dei benefici, dei rischi e delle responsabilità connesse all'IA. La presenza di due intervistatori e l'uso occasionale di formule di conferma o di accordo sono stati riconosciuti come elementi in grado di influenzare la dinamica del colloquio. Tali aspetti sono stati considerati nell'interpretazione, soprattutto nei casi in cui la risposta del partecipante sembrasse svilupparsi in continuità con una valutazione espressa dall'intervistatore.

3.9 Aspetti etici e tutela della riservatezza

La partecipazione alla ricerca è avvenuta su base volontaria. Prima dell'intervista, ciascun partecipante ha ricevuto informazioni sugli obiettivi dello studio, sulle modalità di utilizzo dei dati e sulle misure adottate per tutelarne la riservatezza.

È stato chiarito che il partecipante poteva scegliere di non rispondere a una o più domande e interrompere il colloquio in qualsiasi momento, senza

conseguenze. È stato inoltre acquisito il consenso informato alla partecipazione e, ove applicabile, alla registrazione audio dell'intervista.

I dati raccolti sono stati utilizzati esclusivamente per finalità di ricerca. Le trascrizioni analitiche, le citazioni e le tabelle dei risultati riportano soltanto i codici P1–P5. I riferimenti alle persone potenzialmente identificabili sono stati rimossi o sostituiti con formulazioni generiche.

Le citazioni selezionate per la presentazione dei risultati sono state controllate affinché non contenessero dettagli in grado di rendere riconoscibili il partecipante, i colleghi, i candidati o altre persone menzionate.

Particolare attenzione è stata riservata alle informazioni relative ai ruoli professionali. Poiché il campione appartiene a un'unica organizzazione e comprende funzioni potenzialmente riconoscibili, nella presentazione dei risultati sono state utilizzate denominazioni sufficientemente generali, limitando i riferimenti geografici, gerarchici e organizzativi non indispensabili all'interpretazione.

I file audio, le trascrizioni e i documenti utilizzati per l'analisi sono stati conservati in modalità protetta e resi accessibili esclusivamente alle persone autorizzate nell'ambito della ricerca. La separazione tra la chiave identificativa e il *corpus* pseudonimizzato ha ulteriormente contribuito a tutelare la riservatezza.

3.10 Limiti metodologici

Il disegno adottato presenta alcuni limiti da tenere in considerazione nell'interpretazione dei risultati.

Un primo limite riguarda la numerosità del campione. Le cinque interviste consentono un'analisi approfondita delle esperienze raccolte, ma non consentono di generalizzare i risultati all'intera popolazione dei

professionisti HR. I risultati devono pertanto essere interpretati come evidenze esplorative e contestualizzate.

Un secondo limite deriva dalla concentrazione della ricerca in un'unica organizzazione. Tale configurazione ha consentito di confrontare prospettive professionali diverse all'interno del medesimo contesto e di approfondire il ruolo delle pratiche e degli strumenti condivisi. Al tempo stesso, limita la possibilità di trasferire direttamente i risultati alle imprese operanti in settori, contesti istituzionali o livelli di maturità digitale diversi. La condivisione dello stesso contesto organizzativo può inoltre favorire la presenza di rappresentazioni comuni, derivanti dalle medesime politiche, dalle comunicazioni interne e dalle pratiche professionali. Le convergenze tra i partecipanti non possono quindi essere interpretate automaticamente come evidenze diffuse nell'intera popolazione dei professionisti HR.

Un ulteriore limite riguarda la composizione del campione. Uno dei cinque partecipanti non era direttamente coinvolto nei processi di reclutamento. Le sue dichiarazioni relative alla selezione erano prevalentemente basate su conoscenze indirette delle attività svolte dai colleghi. Per questa ragione, tali contenuti sono stati utilizzati come evidenze contestuali e complementari, e non come testimonianze equivalenti a quelle dei professionisti direttamente coinvolti nella selezione.

Un ulteriore limite deriva dalla natura autoriferita dei dati. Le interviste restituiscono ciò che i partecipanti conoscono, ricordano, interpretano e ritengono opportuno condividere. Le dichiarazioni raccolte non costituiscono una verifica indipendente delle caratteristiche tecniche degli strumenti, delle modalità effettive con cui sono stati progettati o degli esiti da essi prodotti.

In particolare, le percezioni relative all'equità non consentono di stabilire se un sistema riduca o amplifichi effettivamente le discriminazioni nei processi di selezione. Per rispondere a tale interrogativo, sarebbero necessari dati sugli esiti delle selezioni, sulle caratteristiche dei gruppi

coinvolti, sulle variabili utilizzate dal sistema e sulle procedure di validazione e di monitoraggio adottate.

Un ulteriore limite riguarda la possibile sovrapposizione, nel linguaggio dei partecipanti, tra intelligenza artificiale, automazione e digitalizzazione. Sebbene nell'analisi sia stata mantenuta una distinzione tra tali concetti, non è possibile escludere che alcuni strumenti siano stati descritti in termini generici o tecnicamente imprecisi.

Le differenze emerse nelle descrizioni dell'utilizzo dell'IA non consentono, inoltre, di ricostruire automaticamente un'unica pratica organizzativa condivisa. Eventuali divergenze possono derivare da diversi livelli di conoscenza, da specificità legate al ruolo, da differenti tipologie di selezione o da diverse interpretazioni del confine tra supporto tecnologico, *screening* e decisione. I risultati devono pertanto essere presentati attribuendo chiaramente ogni evidenza al partecipante o al gruppo di partecipanti che l'ha prodotta.

Le risposte possono inoltre essere influenzate da processi di desiderabilità sociale. In quanto professionisti HR, i partecipanti potrebbero essere portati a rappresentare positivamente le pratiche della propria organizzazione, a enfatizzare la presenza della supervisione umana o a ridimensionare eventuali criticità. La garanzia di riservatezza e l'esplicitazione dell'assenza di finalità valutative sono state utilizzate per mitigare tale rischio, senza tuttavia eliminarlo completamente.

La presenza di due intervistatori rappresenta un ulteriore elemento da considerare. Sebbene sia stata utilizzata una traccia comune, differenze nello stile di conduzione, nella formulazione delle domande di approfondimento e nell'interazione con il partecipante possono aver influito sulla quantità e sulla tipologia delle informazioni raccolte. In alcuni passaggi sono state utilizzate formule di conferma o di accordo, che potrebbero aver incoraggiato determinate direzioni della risposta.

La natura trasversale dello studio non consente di osservare l'evoluzione delle pratiche e delle percezioni nel tempo. Le opinioni espresse potrebbero modificarsi in seguito all'introduzione effettiva di nuovi strumenti, all'acquisizione di maggiore esperienza o al verificarsi di problemi non ancora incontrati al momento dell'intervista.

La ricerca considera esclusivamente la prospettiva dei professionisti HR. Non sono state raccolte direttamente le esperienze dei candidati, dei responsabili di linea, dei progettisti e dei fornitori degli strumenti, dei *data scientist* o delle figure responsabili degli aspetti legali e di *governance*. Il confronto tra tali prospettive potrebbe offrire una comprensione più completa delle conseguenze dell'IA nei processi di selezione.

Infine, alcune dimensioni specifiche richiamate dalle domande di ricerca, quali l'impiego di variabili *proxy*, il *digital divide*, i percorsi professionali atipici e il rischio di *automation bias*, non costituivano domande autonome nella traccia. Tali dimensioni possono essere analizzate soltanto nella misura in cui siano emerse spontaneamente o siano state approfondite nel corso delle interviste. La loro eventuale assenza dai risultati non deve essere interpretata automaticamente come prova della loro irrilevanza per i partecipanti. Nonostante tali limiti, il disegno adottato consente di raccogliere evidenze approfondite e contestualizzate sulle modalità con cui professionisti collocati in differenti aree della funzione HR interpretano l'introduzione dell'IA, ne valutano i possibili effetti e individuano le condizioni necessarie per un impiego responsabile.

3.11 Sintesi del percorso metodologico

La ricerca ha adottato un disegno qualitativo esplorativo e trasversale, basato su cinque interviste semi-strutturate con professionisti HR appartenenti alla medesima organizzazione.

Il campionamento intenzionale per criterio ha permesso di selezionare quattro partecipanti direttamente coinvolti nei processi di *recruitment* e selezione e un professionista dell'amministrazione del personale, portatore di una prospettiva complementare e prevalentemente indiretta rispetto al *recruitment*.

La traccia ha esplorato la presenza e gli ambiti di utilizzo dell'intelligenza artificiale, i benefici e le criticità percepite, le modalità di integrazione con il giudizio umano, le implicazioni per la diversità, l'equità e l'inclusione, le trasformazioni del ruolo HR e le condizioni ritenute necessarie per un impiego responsabile.

Le interviste sono state trascritte e pseudonimizzate. Il materiale è stato analizzato mediante un'analisi tematica a orientamento riflessivo, caratterizzata dall'integrazione di componenti deduttive e induttive. La struttura finale ha organizzato i contenuti in sottotemi empirici, temi interpretativi di secondo ordine e dimensioni aggregate, utilizzati come livelli progressivi per presentare l'analisi tematica.

Nell'analisi è stata mantenuta una distinzione sistematica tra esperienze dirette, conoscenze indirette, informazioni organizzative e valutazioni ipotetiche, nonché tra utilizzi effettivi, sperimentazioni, applicazioni potenziali e mancata adozione. Il confronto trasversale tra i partecipanti ha consentito di individuare convergenze, differenze, ambivalenze e casi divergenti senza ricondurre artificialmente le diverse prospettive a una rappresentazione uniforme delle pratiche organizzative.

Nel complesso, il percorso metodologico risulta coerente con l'obiettivo di produrre una comprensione approfondita e contestualizzata delle pratiche e delle percezioni dei professionisti HR, senza attribuire allo studio qualitativo la capacità di misurare direttamente le prestazioni tecniche o gli effetti discriminatori degli strumenti di intelligenza artificiale.

CAPITOLO 4

RISULTATI DELL'ANALISI QUALITATIVA

4.1 Presentazione e delimitazione dell'analisi

Il presente capitolo espone i risultati dell'analisi tematica condotta sulle cinque interviste semi-strutturate realizzate con professionisti appartenenti alla funzione risorse umane dell'organizzazione oggetto di studio.

L'analisi presentata nelle sezioni seguenti riguarda, nello specifico, le risposte relative agli ambiti di applicazione dell'intelligenza artificiale nei processi di selezione, alla percezione generale dell'IA, ai benefici e alle criticità associati al suo utilizzo, all'integrazione tra strumenti di IA e il giudizio umano, alle implicazioni percepite per la diversità, l'equità e l'inclusione e alle prospettive di evoluzione futura. Sono inoltre considerate le risposte relative al grado di diffusione dell'IA nella funzione HR, alla trasformazione del ruolo professionale, alle competenze ritenute necessarie, all'esperienza dei candidati e dei dipendenti e alle condizioni organizzative indicate per un utilizzo responsabile.

Le domande relative agli ambiti di utilizzo dell'IA e al focus specifico sulla selezione del personale sono state considerate congiuntamente, poiché entrambe miravano a ricostruire le fasi del processo in cui tali strumenti vengono utilizzati, sperimentati o presi in considerazione. Coerentemente con la traccia di intervista, nel caso del partecipante non direttamente coinvolto nel *recruitment*, le domande sono state adattate, chiedendo di riportare le percezioni e le informazioni indirettamente disponibili sulle pratiche adottate dai colleghi.

I partecipanti sono identificati con i codici P1, P2, P3, P4 e P5. Quattro di essi risultavano direttamente coinvolti, seppure con responsabilità e livelli di esperienza differenti, nei processi di reclutamento e di selezione del personale. P1 operava prevalentemente nell'ambito del *talent acquisition*,

della selezione e dell'*onboarding*; P2 svolgeva un ruolo di *HR business partnering* comprendente anche la ricerca di nuovo personale; P4 supportava le diverse fasi del *talent acquisition*, dallo *screening* delle candidature alla partecipazione ai colloqui e alla predisposizione della reportistica; P5 gestiva attività di *global recruiting* relative a posizioni manageriali ed executive.

P3 operava invece prevalentemente nell'amministrazione del personale e nel *payroll*, e dichiarava di essersi occupata soltanto marginalmente di *recruitment*, senza aver condotto direttamente colloqui di selezione. Le sue dichiarazioni relative al *recruitment* sono state pertanto considerate evidenze indirette e contestuali, distinguendole dalle esperienze professionali direttamente riferite dagli altri quattro partecipanti.

Tabella 4.1 – Profilo professionale e coinvolgimento dei partecipanti nel recruitment

Partecipante	Area professionale	Coinvolgimento nel recruitment	Base prevalente delle risposte
P1	Talent <i>acquisition</i> e <i>HR operations</i>	Diretto	Selezione, <i>screening</i> , colloqui, reportistica e <i>onboarding</i>
P2	<i>HR business partnering</i>	Diretto, all'interno di un ruolo HR più ampio	Ricerca del personale, <i>screening</i> , preparazione dei colloqui e supporto ai

Partecipante	Area professionale	Coinvolgimento nel recruitment	Base prevalente delle risposte
P3	HR <i>administration</i> e <i>payroll</i>	Prevalentemente indiretto	responsabili di funzione Esperienza diretta nei processi amministrativi e conoscenza indiretta delle pratiche di <i>recruitment</i>
P4	<i>Talent</i> <i>acquisition</i> e supporto HR <i>generalist</i>	Diretto	<i>Sourcing,</i> <i>screening, job</i> <i>description,</i> colloqui, <i>test</i> e reportistica
P5	<i>Global</i> <i>recruiting</i> e <i>people</i> <i>development</i>	Diretto	Selezione di profili manageriali ed <i>executive, job</i> <i>description,</i> <i>assessment</i> e reportistica

Gli estratti riportati nelle tabelle sono stati selezionati in base alla loro capacità di rappresentare il contenuto dei sottotemi, di evidenziare elementi di convergenza o di mostrare posizioni differenti tra i

partecipanti. Per migliorarne la leggibilità, sono state eliminate esclusivamente alcune esitazioni, ripetizioni e formulazioni prive di rilevanza semantica, senza alterarne il significato sostanziale. Le omissioni interne sono indicate con il simbolo «[...]».

Il capitolo mantiene un'impostazione incentrata sui risultati empirici. I collegamenti con la letteratura, le implicazioni teoriche e manageriali e l'interpretazione complessiva delle evidenze saranno sviluppati nel capitolo di discussione successivo.

4.2 Processo di costruzione della struttura tematica

L'analisi non è stata organizzata riproducendo direttamente la sequenza delle domande della traccia d'intervista. Le domande hanno rappresentato lo strumento operativo per raccogliere descrizioni di pratiche, esperienze, valutazioni e aspettative, ma non sono state automaticamente trasformate in categorie tematiche.

Il processo analitico ha seguito una struttura gerarchica, articolata in tre livelli di astrazione progressiva. In una prima fase sono stati individuati *sottotemi empirici*, vicini alle esperienze e alle formulazioni dei partecipanti. Tali sottotemi sono stati successivamente confrontati e aggregati in *temi interpretativi di secondo ordine*, finalizzati a rappresentare meccanismi, tensioni e configurazioni trasversali tra le diverse interviste. Infine, i temi di secondo ordine sono stati ricondotti a *dimensioni aggregate*, a partire dalle quali è stata elaborata una rappresentazione complessiva del modo in cui l'intelligenza artificiale viene integrata nei processi di selezione.

Questa struttura gerarchica è utilizzata come dispositivo espositivo dell'analisi tematica e non implica l'applicazione di un metodo distinto. Una stessa risposta poteva contribuire alla costruzione di più sottotemi e, analogamente, ciascun tema poteva integrare contenuti emersi in momenti

diversi del colloquio. Pertanto, non è stata cercata una corrispondenza biunivoca tra le domande dell'intervista e i temi dell'analisi.

L'analisi complessiva delle interviste ha condotto all'individuazione di cinque dimensioni aggregate:

1. Confini organizzativi della delega algoritmica;
2. Coproduzione del valore nell'interazione tra professionista e IA;
3. Giudizio umano come infrastruttura interpretativa e di responsabilità;
4. Equità come esito sociotecnico condizionato;
5. Normalizzazione prospettica dell'IA entro confini centrati sulla persona.

All'interno di tali dimensioni sono stati identificati dodici temi di secondo ordine e i relativi sottotemi empirici.

Tabella 4.2 – Dimensioni aggregate, temi di secondo ordine e sottotemi empirici

Dimensione aggregata	Tema interpretativo di secondo ordine	Sottotemi empirici
1. Confini organizzativi della delega algoritmica	1.1 La delega segue un gradiente di rischio e reversibilità	Generazione di bozze modificabili; <i>ranking</i> come indicazione preliminare; supporto alla preparazione dei colloqui e alla sintesi della reportistica; decisioni sulle persone come limite alla delega
	1.2 Il perimetro dell'automazione	Maggiore apertura nelle selezioni <i>junior</i> e

Dimensione aggregata	Tema interpretativo di secondo ordine	Sottotemi empirici
	varia in funzione del contesto di selezione	ad alto volume; maggiore cautela nelle selezioni manageriali ed <i>executive</i> Elaborazione rapida di grandi volumi informativi; superamento del “foglio bianco”; accelerazione della ricerca e della sintesi
2. Coproduzione del valore nell’interazione tra professionista e IA	2.1 L’IA comprime i tempi e riduce il costo cognitivo di avvio dell’attività	Qualità del <i>prompt</i> ;
	2.2 La qualità dell’output è prodotta attraverso un processo iterativo di calibrazione	verifica e correzione dei risultati; IA rappresentata come “spalla virtuale”, “collega digitale” o “copilota” Riconoscimento del
3. Giudizio umano come infrastruttura interpretativa e di responsabilità	3.1 L’interpretazione umana ricostruisce ciò che i dati strutturati non rendono visibile	potenziale; <i>curriculum</i> come storia professionale e personale; valutazione delle <i>soft skill</i> e dei segnali relazionali
	3.2 La supervisione mantiene il controllo	Riesame e correzione degli <i>output</i> ; possibilità

Dimensione aggregata	Tema interpretativo di secondo ordine	Sottotemi empirici
4. Equità come esito sociotecnico condizionato	e la responsabilità della decisione	di disattendere il <i>ranking</i> ; decisione finale affidata al professionista Uniformità dei
	4.1 La standardizzazione configura una promessa di coerenza procedurale	passaggi; possibile riduzione della variabilità tra valutatori; maggiore chiarezza della comunicazione
	4.2 La semplificazione algoritmica restringere la visibilità dei candidati	Dipendenza dalle parole chiave; riduzione del bacino di profili individuati; penalizzazione di percorsi atipici o internazionali
	4.3 Il bias viene trasferito nei dati, nei filtri e nelle istruzioni	Filtri come traduzione delle scelte umane; <i>prompt</i> potenzialmente discriminatori; dati non rappresentativi
	4.4 Opacità e sensibilità dei dati limitano la fiducia nello strumento	Trasparenza limitata dei modelli; trattamento di dati sensibili; incertezza

Dimensione aggregata	Tema interpretativo di secondo ordine	Sottotemi empirici
5. Normalizzazione prospettica dell'IA entro confini centrati sulla persona		sull'affidabilità delle informazioni prodotte
	5.1 Dall'uso episodico possibile integrazione nell'infrastruttura ordinaria	Crescita attesa dell'adozione; estensione alle attività ripetitive e informative; progressiva integrazione nei processi ordinari
	5.2 L'espansione futura è ritenuta accettabile se preserva il fattore umano	Permanenza del contatto e del confronto; limitazione della delega nelle decisioni sulle persone; attenzione alla dimensione etica

Le cinque dimensioni convergono in una configurazione interpretativa complessiva definibile come integrazione selettiva, aumentativa e supervisionata dell'intelligenza artificiale. L'IA viene accolta soprattutto quando sostiene attività preparatorie, documentali o ripetitive, produce risultati controllabili e lascia al professionista la possibilità di correggere o disattendere l'*output*. La disponibilità alla delega diminuisce invece quando lo strumento può incidere direttamente sull'esclusione, sulla valutazione o sulla selezione finale di una persona.

4.3 Dimensione aggregata 1 – Confini organizzativi della delega algoritmica

La prima dimensione aggregata riguarda il modo in cui i partecipanti delimitano le attività che possono essere affidate all'intelligenza artificiale. I dati non restituiscono una contrapposizione binaria tra l'uso e l'inutilizzo dell'IA. Emerge, piuttosto, un processo di definizione dei confini della delega, in cui l'autonomia attribuita allo strumento varia in funzione del rischio percepito, della reversibilità dell'*output* e delle conseguenze che l'attività può comportare per il candidato.

4.3.1 La delega segue un gradiente di rischio e reversibilità

Il primo tema di secondo ordine evidenzia che la disponibilità a utilizzare l'IA aumenta quando l'*output* è preliminare, facilmente verificabile e modificabile. Le applicazioni più diffuse riguardano la produzione di bozze, l'organizzazione delle informazioni e la sintesi dei materiali. La disponibilità alla delega diminuisce invece quando il risultato ottenuto può tradursi direttamente in un'esclusione o nella valutazione di un candidato.

4.3.1.1 Generazione di bozze modificabili

La redazione e la revisione delle *job description* rappresentano l'esempio più ricorrente di attività ritenute delegabili. L'IA viene utilizzata per produrre una prima struttura dell'annuncio, suggerire le competenze associate alla posizione e adattare le descrizioni esistenti a livelli di responsabilità differenti.

P1 descrive lo strumento come una risorsa che consente di non partire da un "foglio bianco", soprattutto quando si cerca un ruolo non ancora presente nell'organizzazione. La bozza prodotta viene tuttavia successivamente adattata allo specifico fabbisogno aziendale.

P4 riferisce un utilizzo analogo nella fase successiva al confronto con il responsabile della funzione richiedente. L'IA fornisce indicazioni sugli

elementi da inserire nella *job description*, ma il contenuto viene costruito e validato dalle persone responsabili del processo.

P5 utilizza l'IA sia per produrre una *job description* da zero sia per trasformare una descrizione già esistente, adattandola a una posizione con un livello di responsabilità superiore. Anche in questo caso, il testo generato viene sottoposto a lettura, controllo e revisione.

4.3.1.2 Ranking come indicazione preliminare e non vincolante

Una seconda forma di delega riguarda lo *screening* iniziale delle candidature. P1 riferisce che l'impiego più ampio dell'IA si verifica nelle fasi iniziali del processo, in particolare per individuare potenziali candidati e gestire grandi volumi di *curricula*.

P4 descrive uno strumento interno che analizza semanticamente le parole chiave e produce un *ranking* preliminare, utilizzato soprattutto per le posizioni junior. Il *ranking* non assume tuttavia valore decisionale, poiché viene successivamente confrontato con la valutazione dei *recruiter* e può essere disatteso.

P2 include lo *screening* e la revisione dei *curricula* tra gli utilizzi dell'IA nei processi di selezione, insieme al confronto tra il contenuto del *curriculum* e quello della *job description*.

P3, pur non svolgendo direttamente attività di *recruitment*, riferisce di essere a conoscenza dell'uso di parole chiave da parte dei colleghi per accelerare lo *screening*. La sua dichiarazione rappresenta una conoscenza indiretta e non un'esperienza operativa personale.

4.3.1.3 Supporto alla preparazione dei colloqui e alla sintesi della reportistica

Una terza forma di delega riguarda le attività che precedono o seguono il colloquio, ma non la gestione autonoma dell'interazione con il candidato. P2 riferisce di incrociare la *job description* e il *curriculum* per ottenere suggerimenti su possibili domande da integrare a quelle formulate autonomamente.

P1 utilizza l'IA per organizzare gli appunti e supportare la stesura delle relazioni successive al colloquio.

P5 impiega lo strumento per sintetizzare i *report* relativi ai colloqui e agli *assessment* e per ricavare un numero limitato di punti di forza e aree da approfondire. L'interpretazione dei *test* e il giudizio di idoneità restano tuttavia affidati alla professionista.

4.3.1.4 Decisioni sulle persone come limite alla delega

Quando l'*output* può avere conseguenze dirette sulle opportunità del candidato, si manifesta una maggiore cautela.

P4 riferisce che, dopo la generazione del *ranking* dal sistema, i *curricula* vengono nuovamente esaminati dai *recruiter*. Secondo quanto riportato dalla partecipante, la *policy* interna vieta di prendere decisioni esclusivamente in base alle indicazioni dell'IA.

P5 esclude l'uso dell'IA nella valutazione dei *curricula* per le selezioni manageriali ed *executive*. Lo strumento può produrre o sintetizzare informazioni, ma non deve stabilire quale candidato sia più idoneo.

4.3.2 Il perimetro dell'automazione varia in funzione del contesto di selezione

Il secondo tema di secondo ordine mostra che i confini della delega non dipendono soltanto dalla specifica attività, ma anche dal tipo di posizione ricercata e dal volume delle candidature.

4.3.2.1 Maggiore apertura nelle selezioni junior e ad alto volume

L'utilizzo di *ranking* e di strumenti di *pre-screening* appare maggiormente associato alle posizioni *junior* e alle situazioni in cui occorre gestire un numero elevato di candidature.

P4 precisa che lo *screening* con i *chatbot* viene impiegato principalmente per posizioni vicine ai livelli *junior*. P1 collega, a sua volta, l'utilizzo dell'IA soprattutto alle situazioni caratterizzate da “grandi numeri”, nelle

quali la tecnologia consente di ridurre il volume iniziale di informazioni da elaborare.

4.3.2.2 Maggiore cautela nelle selezioni manageriali ed executive

P5, responsabile delle selezioni globali per ruoli manageriali ed *executive*, descrive un utilizzo circoscritto, prevalentemente alla preparazione delle *job description* e alla sintesi della reportistica, escludendo l'IA dalla valutazione dei *curricula*.

La differenza tra le esperienze di P4 e P5 suggerisce che la disponibilità alla delega possa diminuire all'aumentare della complessità della posizione, della rilevanza strategica del ruolo e dell'impatto potenziale della decisione. Tale interpretazione costituisce un risultato interno al *corpus* e non implica che la medesima configurazione sia necessariamente presente in altre organizzazioni.

Tabella 4.3 – Confini organizzativi della delega algoritmica

Tema di secondo ordine	Sottotema empirico	Estratti rappresentativi
La delega segue un gradiente di rischio e reversibilità	Generazione di bozze modificabili	«Quando ci sono profili o ruoli nuovi [...] non parto da un foglio bianco e mi faccio aiutare dall'intelligenza artificiale; poi adatto il profilo all'esigenza aziendale» (P1). «In pochissimi minuti si riesce a creare una <i>job description</i> [...] ovviamente poi la devi visionare» (P5).

Tema di secondo ordine	Sottotema empirico	Estratti rappresentativi
Il perimetro dell'automazione varia in funzione del contesto di selezione	Ranking come indicazione preliminare	«La piattaforma legge le parole chiave [...] e fa una sorta di <i>ranking</i> , dicendoci chi è un candidato potenziale e chi lo è meno» (P4).
	Supporto alla preparazione e alla sintesi	«Incrocio la <i>job description</i> e il CV della persona per capire [...] quale domanda potrebbe suggerirmi l'intelligenza artificiale» (P2). «La utilizziamo anche come supporto per la stesura di <i>report</i> e relazioni post-colloquio» (P1).
	Decisioni sulle persone come limite alla delega	«Secondo la nostra <i>policy</i> , è vietato prendere decisioni basate solo su ciò che consiglia o dice l'IA» (P4). «Durante l'analisi dei <i>curricula</i> non utilizziamo l'intelligenza artificiale [...] non possiamo affidarle il giudizio vero e proprio» (P5).
	Maggiore apertura nelle selezioni	«L'utilizzo maggiore avviene nella fase iniziale [...] per lo <i>screening</i> dei <i>curricula</i> , soprattutto quando si tratta di

Tema di secondo ordine	Sottotema empirico	Estratti rappresentativi
	<i>junior</i> e ad alto volume	grandi numeri» (P1). «Lo utilizziamo [...] per posizioni più vicine a quelle <i>junior</i> » (P4).
	Maggiore cautela nelle selezioni manageriali ed <i>executive</i>	«Se chiedi a Copilot di dirti quale tra due <i>curricula</i> è il migliore [...] domandi all'intelligenza artificiale la valutazione di un profilo e non si può fare» (P5).

Nel complesso, la prima dimensione evidenzia una logica di delega graduata. Quanto più l'*output* è reversibile, verificabile e modificabile, tanto maggiore appare la disponibilità a utilizzare lo strumento. Quando il risultato può invece determinare direttamente l'esclusione o la valutazione di una persona, aumenta la richiesta di controllo umano e diminuisce la disponibilità alla delega.

4.4 Dimensione aggregata 2 – Coproduzione del valore nell'interazione tra professionista e IA

La seconda dimensione aggregata riguarda il modo in cui viene prodotto il valore attribuito all'IA. I partecipanti non riconducono i benefici esclusivamente alle caratteristiche dello strumento. L'efficienza e la qualità dell'*output* dipendono anche dalla capacità della persona di definire la richiesta, verificare il risultato e adattarlo al contesto.

4.4.1 L'IA comprime i tempi e riduce il costo cognitivo di avvio dell'attività

Il primo tema di secondo ordine comprende i benefici legati alla velocità di elaborazione e alla disponibilità di una prima base di lavoro.

4.4.1.1 Elaborazione rapida di grandi volumi informativi

Il beneficio più frequentemente menzionato è il risparmio di tempo.

P1 collega l'utilizzo dell'IA nello *screening*, nella redazione delle *job description* e nella reportistica a una riduzione dei tempi e, di conseguenza, dei costi del processo.

P2 individua nella capacità di elaborare grandi quantità di dati e informazioni in tempi ridotti uno dei principali vantaggi.

P5 osserva che alcune attività di sintesi, normalmente svolte in circa trenta minuti, possono essere completate in pochi minuti.

P3 descrive l'IA come un supporto potenzialmente in grado di migliorare sia la qualità sia i tempi dei processi, pur sottolineando la necessità di supervisione umana. Nel suo caso, tale valutazione riguarda prevalentemente i processi amministrati e una conoscenza indiretta delle applicazioni al *recruitment*.

4.4.1.2 Superamento del costo cognitivo del “foglio bianco”

L'IA viene valorizzata anche perché consente di avviare più rapidamente attività che richiederebbero una prima fase di ideazione e di strutturazione.

P1 utilizza esplicitamente la metafora del “foglio bianco”, sottolineando il valore della prima struttura proposta dallo strumento.

P4 evidenzia che l'IA produce idee utili nella redazione delle *job description* e nella predisposizione di altri materiali, riducendo il carico iniziale dell'attività.

P2 considera l'IA una risorsa con cui confrontare le proprie idee e ottenere una prima base informativa quando non dispone di colleghi diretti con cui interagire.

4.4.1.3 Accelerazione della ricerca e della sintesi

P4 riferisce che l'IA può orientare la ricerca all'interno di documenti particolarmente estesi, individuando un punto di partenza per la successiva verifica.

P5 sottolinea l'utilità dello strumento per la sintesi della reportistica e per la riorganizzazione di grandi quantità di informazioni. Il vantaggio percepito riguarda non soltanto la velocità, ma anche la possibilità di rendere i contenuti più immediatamente accessibili e fruibili.

4.4.2 La qualità dell'output è prodotta attraverso un processo iterativo di calibrazione

Il secondo tema di secondo ordine mostra che il risultato non è considerato un prodotto autonomo dello strumento. La qualità emerge da un processo iterativo in cui il professionista formula la richiesta, valuta l'*output*, modifica l'istruzione e corregge il risultato.

4.4.2.1 La formulazione dell'input condiziona la qualità del risultato

P2 sottolinea che una diversa formulazione delle istruzioni può produrre *output* qualitativamente diversi. La competenza nell'utilizzo dell'IA comprende, pertanto, la capacità di formulare richieste adeguate e sufficientemente precise.

P5 evidenzia, analogamente, che la qualità della *job description* dipende dalla precisione delle indicazioni fornite e che, nonostante la qualità del *prompt*, il risultato deve comunque essere verificato.

4.4.2.2 Verificare, testare e correggere come pratiche ordinarie

P2 invita a non assumere automaticamente il risultato come corretto, ma a provarlo, testarlo e verificarlo.

P4 osserva che i filtri possono condurre a risultati parziali o errati, rendendo necessario il controllo delle informazioni prodotte.

P5 precisa che le *job description* e le sintesi generate devono essere successivamente rilette e corrette.

4.4.2.3 Le metafore della complementarità

Le espressioni utilizzate dai partecipanti rappresentano l'IA come una risorsa complementare, non come un sostituto.

P2 la definisce una “spalla virtuale”, P3 parla di “collega digitale” e P5 utilizza il termine “copilota”. Tali metafore attribuiscono allo strumento una funzione di supporto, mantenendo il professionista nella posizione di guida e di controllo.

Tabella 4.4 – Coproduzione del valore nell'interazione tra professionista e IA

Tema di secondo ordine	Sottotema empirico	Estratti rappresentativi
L'IA comprime i tempi e riduce il costo cognitivo di avvio dell'attività	Elaborazione rapida di grandi volumi informativi	«Tutto questo si traduce in un risparmio di tempo e, di conseguenza, anche in una riduzione dei costi» (P1). «Le IA riescono a elaborare grandi quantità di dati o informazioni in poco tempo» (P2).
	Superamento del “foglio bianco”	«Non parto da un foglio bianco e mi faccio aiutare dall'intelligenza artificiale» (P1). «Ci aiuta a scrivere la <i>job description</i> [...] e ci dà molte idee» (P4).
	Accelerazione della ricerca e della sintesi	«Ci dà un punto di riferimento almeno per capire da dove iniziare a cercare» (P4). «Per fare la stessa attività ci metti

Tema di secondo ordine	Sottotema empirico	Estratti rappresentativi
La qualità dell'output è prodotta attraverso un processo iterativo di calibrazione		neanche la metà del tempo» (P5).
	Qualità del <i>prompt</i>	«La qualità dell' <i>input</i> [...] può davvero determinare una differenza qualitativa nel risultato» (P2).
	Verifica e correzione dei risultati	«Bisogna provare, testare e non affidarsi ciecamente al risultato» (P2). «Il risultato non è sempre preciso [...] lo devi rivedere e sistemare» (P5).
	Metafore della complementarità	«Una sorta di spalla virtuale» (P2). «Un collega digitale» (P3). «Copilot ti “copilota”, però non prende il tuo posto» (P5).

Nel complesso, il valore dell'IA non coincide con una proprietà automaticamente incorporata nello strumento, ma viene coprodotto attraverso l'interazione con il professionista. L'IA riduce i tempi e il carico iniziale dell'attività, mentre la persona formula la richiesta, seleziona le informazioni pertinenti, corregge il risultato e lo adatta al contesto organizzativo specifico. I tempi indicati dai partecipanti e la qualità attribuita agli *output* rappresentano valutazioni fondate sulla loro

esperienza professionale. Non costituiscono misurazioni oggettive del risparmio prodotto, della validità degli strumenti o dell'accuratezza delle decisioni finali.

4.5 Dimensione aggregata 3 – Giudizio umano come infrastruttura interpretativa e di responsabilità

La terza dimensione aggregata riguarda le funzioni che i partecipanti ritengono non delegabili. Il contributo umano non viene rappresentato soltanto come un controllo tecnico dell'*output*, ma come l'infrastruttura attraverso cui le informazioni vengono contestualizzate, interpretate e trasformate in una decisione per la quale è possibile assumere la responsabilità.

4.5.1 L'interpretazione umana ricostruisce ciò che i dati strutturati non rendono visibile

4.5.1.1 Riconoscimento del potenziale oltre la corrispondenza formale

P2 propone l'esempio di un candidato con due anni di esperienza, anziché i tre richiesti. Un sistema potrebbe escluderlo sulla base della mancata corrispondenza al requisito quantitativo, senza riconoscerne né il potenziale né la presenza di altre caratteristiche rilevanti.

La valutazione professionale viene quindi associata alla capacità di considerare configurazioni più complesse rispetto alla semplice corrispondenza tra parole chiave e requisiti formalizzati.

4.5.1.2 Il curriculum come storia professionale e personale

P1 osserva che un *curriculum* non è soltanto un elenco di competenze ed esperienze, ma rappresenta la storia di una persona. La lettura complessiva del documento può far emergere qualità e traiettorie che un filtro non è in grado di riconoscere.

La dichiarazione mostra come il giudizio professionale sia collegato alla capacità di ricostruire il significato del percorso, anziché limitarsi alla mera rilevazione delle singole variabili presenti nel profilo.

4.5.1.3 Soft skill e segnali relazionali come informazioni non pienamente codificabili

P1 distingue tra gli aspetti *hard* del profilo, maggiormente desumibili dal *curriculum*, e le *soft skill*, la cui comprensione richiede il colloquio e lo scambio diretto tra *recruiter* e candidato.

P5 osserva che, nei processi di selezione, valutazione e sviluppo, gli aspetti più interpersonali possono sfuggire all'IA e devono essere rilevati dalla persona.

Il giudizio umano viene pertanto considerato necessario non soltanto per verificare le informazioni, ma anche per interpretare motivazioni, comportamenti, modalità relazionali e segnali contestuali difficilmente riducibili a dati strutturati.

4.5.2 La supervisione mantiene il controllo e la responsabilità della decisione

4.5.2.1 Riesame e correzione degli output

P4 riferisce che il *ranking* generato dallo strumento non coincide sempre con la valutazione dei *recruiter*. La persona deve pertanto poter riesaminare e correggere l'indicazione fornita.

P5 descrive la revisione delle sintesi e dei *report* come un passaggio necessario, poiché i risultati non sono sempre precisi.

4.5.2.2 Possibilità di disattendere il ranking

La possibilità di disattendere l'*output* si presenta quando il professionista decide di non seguire il *ranking* o il suggerimento del sistema. P4 riferisce che i *curricula* vengono riesaminati dai *recruiter* prima di decidere se convocare il candidato.

Il controllo umano non consiste quindi soltanto in una verifica formale, ma comprende anche la possibilità effettiva di assumere una decisione diversa da quella suggerita dallo strumento.

4.5.2.3 Responsabilità della decisione finale

P2 sostiene che, nelle attività e negli *output* più rilevanti, deve permanere il contributo umano.

P3 ritiene che la standardizzazione possa produrre benefici soltanto se il sistema è progettato e supervisionato correttamente.

P5 mantiene il controllo sull'interpretazione dei test e sulla formulazione del giudizio di idoneità.

La responsabilità non viene quindi trasferita allo strumento. L'IA può contribuire alla produzione e all'organizzazione delle informazioni, mentre la persona conserva l'autorità decisionale e la responsabilità delle conseguenze della propria scelta.

Tabella 4.5 – Giudizio umano come infrastruttura interpretativa e di responsabilità

Tema di secondo ordine	Sottotema empirico	Estratti rappresentativi
L'interpretazione umana ricostruisce ciò che i dati strutturati non rendono visibile	Riconoscimento del potenziale	«Mi scarta un <i>curriculum</i> che ha due anni di esperienza, ma magari ha del potenziale» (P2).
	<i>Curriculum</i> come storia professionale e personale	«Un CV non è solo un elenco di competenze o di esperienze, ma è prima di tutto una storia, una vita, una persona» (P1).

Tema di secondo ordine	Sottotema empirico	Estratti rappresentativi
La supervisione mantiene il controllo e la responsabilità della decisione	Soft skill e segnali relazionali	«È importantissimo valutare anche le competenze <i>soft</i>. Questo può avvenire soltanto attraverso il rapporto tra le parti e il colloquio» (P1). «Gli aspetti più interpersonali possono sfuggire all'intelligenza artificiale» (P5).
	Riesame e correzione degli <i>output</i>	«Qualche volta il <i>ranking</i> non coincide con la nostra valutazione e quindi la decisione finale spetta sempre a noi» (P4).
	Possibilità di disattendere il <i>ranking</i>	«Io e la mia <i>line manager</i> riguardiamo i CV [...] e poi decidiamo se convocare o meno una persona» (P4).
	Responsabilità della decisione finale	«Rispetto a determinate attività e a determinati <i>output</i>, ci deve comunque essere il giudizio umano» (P2). «Sono sempre io a controllare e poi a decidere

Tema di secondo ordine	Sottotema empirico	Estratti rappresentativi
		il giudizio valutativo o l'idoneità al ruolo» (P5).

Il giudizio umano svolge quindi quattro funzioni interdipendenti: verifica l'accuratezza dell'*output*, ne corregge gli eventuali errori, contestualizza le informazioni e mantiene la responsabilità della decisione. Il rapporto tra professionista e IA assume pertanto una configurazione asimmetrica: lo strumento contribuisce all'elaborazione, mentre la persona conserva il controllo sul significato attribuito ai dati e sulle conseguenze della loro applicazione.

4.6 Dimensione aggregata 4 – Equità come esito sociotecnico condizionato

La quarta dimensione aggregata riguarda la natura ambivalente delle implicazioni percepite relative alla diversità, all'equità e all'inclusione. L'IA non viene descritta come intrinsecamente equa o discriminatoria. Gli esiti sono collegati all'interazione tra dati, criteri, istruzioni, funzionamento dello strumento e supervisione professionale.

4.6.1 La standardizzazione configura una promessa di coerenza procedurale

4.6.1.1 Uniformità dei passaggi

P5 ritiene che la standardizzazione possa garantire che più persone attraversino le medesime fasi del processo in modo coerente. L'IA può contribuire a rendere i passaggi più strutturati e meno dipendenti da variazioni occasionali.

4.6.1.2 Possibile riduzione della variabilità soggettiva

P3 osserva che, se progettata e supervisionata correttamente, l'IA potrebbe standardizzare le valutazioni e ridurre una parte dei *bias* umani. La partecipante formula, tuttavia, questa possibilità in termini condizionati e richiama, al contempo, il rischio connesso a dati iniziali distorti.

P2 ritiene che un sistema correttamente alimentato possa offrire una base percepita come più oggettiva e meno influenzata da pregiudizi individuali. Le interviste non dimostrano che l'IA renda effettivamente i processi più equi. Esse mostrano, piuttosto, che alcuni partecipanti attribuiscono alla standardizzazione un potenziale di maggiore uniformità e coerenza.

4.6.1.3 Maggiore chiarezza della comunicazione

P5 attribuisce all'IA la possibilità di rendere più chiare le comunicazioni e di supportare la formulazione di riferimenti alle pari opportunità all'interno delle *job description*.

La chiarezza è quindi considerata una possibile condizione di equità procedurale, nella misura in cui consente ai candidati di comprendere meglio le caratteristiche della posizione e i criteri del processo.

4.6.2 La semplificazione algoritmica può restringere la visibilità dei candidati

4.6.2.1 Dipendenza dalle parole chiave

P4 descrive un caso in cui il sistema aveva individuato prevalentemente candidati il cui *curriculum* conteneva le parole “*manager*” o “*management*”, senza considerare adeguatamente l'insieme delle caratteristiche ricercate.

P3, sulla base della propria conoscenza indiretta, osserva che l'assenza di una parola chiave può comportare l'esclusione di persone in possesso di altri requisiti utili.

P2 presenta un rischio analogo in relazione al numero di anni di esperienza: un candidato potrebbe essere escluso per una differenza

quantitativa limitata, nonostante la presenza di potenziale o di altre caratteristiche rilevanti.

4.6.2.2 Riduzione del bacino di candidati visibili

P4 riferisce che una ricerca effettuata tramite IA aveva restituito un numero inferiore di profili rispetto all'utilizzo delle medesime parole chiave direttamente su LinkedIn. Tale esperienza ha rafforzato la sua preferenza per una revisione più approfondita delle candidature.

Il risultato indica un rischio percepito di restringimento del bacino dei candidati, ma non consente di stabilire, tecnicamente, se le candidature non individuate fossero effettivamente idonee.

4.6.2.3 Penalizzazione di percorsi atipici o internazionali

P4 osserva che una *job description* formulata esclusivamente in italiano può ridurre l'accessibilità della ricerca per persone straniere residenti in Italia o con percorsi formativi internazionali.

P1 richiama il rischio di non riconoscere qualità e traiettorie che emergono soltanto dalla lettura complessiva del *curriculum* e non dalla corrispondenza con singoli filtri.

La semplificazione algoritmica può quindi penalizzare candidati che utilizzano terminologie diverse, seguono percorsi non lineari o possiedono competenze trasferibili non immediatamente rappresentate dai criteri impostati.

4.6.3 Il bias viene trasferito nei dati, nei filtri e nelle istruzioni

4.6.3.1 Filtri come traduzione delle scelte umane

P1 osserva che i filtri utilizzati nello *screening* sono definiti dalle persone e possono pertanto incorporarne i *bias*. L'apparente oggettività dello strumento non elimina l'influenza umana, ma può trasferirla nella scelta dei criteri e delle soglie adottate.

4.6.3.2 Prompt potenzialmente discriminatori

P2 utilizza l'esempio di un'istruzione volta a escludere candidati provenienti da uno specifico Paese per mostrare come il sistema possa riprodurre un criterio discriminatorio inserito dall'utilizzatore.

La responsabilità del risultato si riconduce quindi anche al modo in cui la persona formula la richiesta e definisce i criteri da applicare.

4.6.3.3 Dati non rappresentativi

P3 collega la presenza di eventuali criticità alla qualità e alla rappresentatività dei dati iniziali. Se i dati sono distorti, anche la standardizzazione prodotta dallo strumento può generare risultati problematici.

Il *bias* non viene pertanto eliminato dalla tecnologia, ma può spostarsi dalla valutazione individuale alla progettazione dei criteri, alla selezione dei dati e alla formulazione delle istruzioni.

4.6.4 Opacità e sensibilità dei dati limitano la fiducia nello strumento

4.6.4.1 Trasparenza limitata dei modelli

P3 richiama la difficoltà di comprendere appieno il funzionamento di alcuni modelli e le logiche con cui producono i risultati.

L'opacità limita la capacità del professionista di valutare l'affidabilità dell'*output* e di ricostruire le ragioni alla base di una determinata indicazione.

4.6.4.2 Trattamento di dati sensibili

La stessa partecipante evidenzia che gli strumenti possono operare su dati personali o sensibili, rendendo necessario considerare con particolare attenzione le modalità di raccolta, utilizzo e conservazione delle informazioni.

P5 collega la limitazione degli utilizzi valutativi al livello di rischio attribuito alle attività che incidono direttamente sulle persone.

4.6.4.3 Incertezza sull'affidabilità delle informazioni prodotte

Gli errori nei filtri descritti da P4 e la necessità di verificare gli *output*, sottolineata da più partecipanti, mostrano che l'utilità dello strumento non elimina l'incertezza sulla correttezza del risultato.

La fiducia nell'IA risulta pertanto condizionata dalla possibilità di comprendere, controllare e verificare il processo attraverso il quale vengono generate le indicazioni.

Tabella 4.6 – Equità come esito sociotecnico condizionato

Tema di secondo ordine	Sottotema empirico	Estratti rappresentativi
La standardizzazione configura una di promessa di coerenza procedurale	Uniformità dei passaggi	«Se standardizzi, rendi uguale il processo per più persone e garantisci che passino attraverso i vari step in modo coerente» (P5).
	Possibile riduzione della variabilità soggettiva	«Se è progettata e supervisionata correttamente, può standardizzare le valutazioni ed eliminare una parte dei <i>bias</i> umani» (P3).
	Maggiore chiarezza della comunicazione	«Può aiutare a rendere la comunicazione più trasparente e chiara e a lasciare meno spazio al fraintendimento» (P5).

Tema di secondo ordine	Sottotema empirico	Estratti rappresentativi
La semplificazione algoritmica può restringere la visibilità dei candidati	Dipendenza dalle parole chiave	«Le candidature trovate erano solo quelle che contenevano la parola “<i>manager</i>” o “<i>management</i>” [...] sono errori dei filtri» (P4).
	Riduzione del bacino di candidati visibili	«Con l’IA abbiamo ottenuto risultati inferiori rispetto a quelli ottenuti con le stesse parole chiave su LinkedIn» (P4).
	Penalizzazione di percorsi atipici o internazionali	«Se una <i>job description</i> è scritta in italiano, molte volte vengono escluse persone dall’estero» (P4). «Leggendo un CV nella sua totalità, si scoprono qualità che, con un semplice filtro, non si sarebbero potute cogliere» (P1).
Il bias viene trasferito nei dati, nei filtri e nelle istruzioni	Filtri come traduzione delle scelte umane	«I filtri sono definiti dall’uomo stesso; il rischio è introdurre all’interno di questi criteri dei <i>bias</i>» (P1).
	<i>Prompt</i> potenzialmente discriminatori	«Se gli chiedessi di non selezionare persone provenienti dalla Spagna, le

Tema di secondo ordine	Sottotema empirico	Estratti rappresentativi
Opacità e sensibilità dei dati limitano la fiducia nello strumento		escluderebbe; quindi, dipende anche da noi» (P2).
	Dati non rappresentativi	«Se i dati iniziali sono distorti [...] l'intelligenza artificiale può introdurre nuove criticità» (P3).
	Trasparenza limitata e dati sensibili	«Una trasparenza limitata, perché in alcuni modelli di intelligenza artificiale si lavora con dati sensibili» (P3).
	Incertezza sull'affidabilità dell'output	«Non sempre funziona correttamente e non ci porta sempre a un risultato corretto» (P4).

Le evidenze mostrano una tensione tra la standardizzazione e il riconoscimento della complessità individuale. La standardizzazione è percepita come potenzialmente in grado di aumentare la coerenza del processo, ma può trasformarsi in rigidità quando i criteri non consentono di riconoscere percorsi, competenze o caratteristiche non previste inizialmente.

Le dichiarazioni dei partecipanti non consentono di stabilire se gli strumenti utilizzati riducano o amplifichino concretamente la discriminazione. Esse consentono invece di ricostruire le opportunità e i rischi percepiti e di evidenziare come l'equità venga interpretata come il

risultato dell'interazione tra tecnologia, dati, scelte umane e modalità organizzative di utilizzo.

4.7 Dimensione aggregata 5 – Normalizzazione prospettica dell'IA entro confini centrati sulla persona

La quinta dimensione aggregata riguarda le aspettative sull'evoluzione futura. I partecipanti prevedono una crescente presenza dell'IA, ma non una sostituzione completa del contributo umano. La normalizzazione dello strumento è ritenuta più plausibile nelle attività ripetitive, informative e amministrative.

P4, nella risposta alla domanda conclusiva, concentra l'attenzione sulla necessità di formazione continua, apertura al cambiamento e sviluppo di competenze trasversali. Tali contenuti sono ripresi, insieme a quelle degli altri partecipanti, nelle Sezioni 4.9.3 e 4.9.6.

4.7.1 Dall'uso episodico alla possibile integrazione nell'infrastruttura ordinaria

4.7.1.1 Crescita attesa dell'adozione

P1 ritiene che l'IA sarà utilizzata in misura crescente e che non sia possibile ignorarne la diffusione.

P2 prevede una crescita rapida dello strumento, soprattutto nelle attività caratterizzate da una componente ripetitiva.

P5 considera l'aumento dell'adozione una traiettoria destinata a interessare sia i processi HR sia, più in generale, le altre attività aziendali. L'orientamento generale è quindi quello di una crescita attesa, pur in assenza di una previsione uniforme per le specifiche applicazioni che verranno effettivamente introdotte.

4.7.1.2 Estensione alle attività ripetitive e informative

P2 immagina l'introduzione di strumenti conversazionali, alimentati da *policy*, procedure e risposte alle domande ricorrenti, capaci di fornire supporto continuativo ai dipendenti.

P3 prevede una maggiore automazione delle attività amministrative, l'introduzione di *dashboard* predittive e un'integrazione più ampia tra le piattaforme.

Le prospettive riguardano quindi soprattutto l'estensione dell'IA alle attività informative, amministrative e di supporto, mentre non emerge una previsione condivisa di una completa automazione della decisione di selezione.

4.7.1.3 Progressiva integrazione nei processi ordinari

Le prospettive descritte suggeriscono un possibile passaggio dagli usi circoscritti o sperimentali a una presenza più integrata nelle attività quotidiane. Tale evoluzione riguarda soprattutto la gestione delle informazioni e l'automazione di compiti ripetitivi.

L'IA viene quindi immaginata non più soltanto come strumento utilizzato in occasioni specifiche, ma come una componente progressivamente incorporata nell'infrastruttura ordinaria dei processi HR.

4.7.2 L'espansione futura è ritenuta accettabile se preserva il fattore umano

4.7.2.1 Permanenza del contatto e del confronto

P1 associa la crescita futura dell'IA alla necessità di preservare il fattore umano, il dialogo e la capacità di ascolto, soprattutto nei processi HR.

La normalizzazione dell'IA viene quindi ritenuta compatibile con il lavoro HR soltanto se non elimina l'interazione tra il professionista e la persona coinvolta.

4.7.2.2 Limitazione della delega nelle decisioni sulle persone

Le aspettative di crescita non includono la delega completa della valutazione e della decisione. Il confine delineato nelle sezioni precedenti si proietta anche nel futuro: l'IA può assumere un ruolo più ampio nell'elaborazione delle informazioni, ma non dovrebbe acquisire piena autonomia nelle decisioni che incidono sulle opportunità delle persone.

Il timore della sostituzione, emerso nelle risposte relative alle criticità, è qui considerato esclusivamente come un limite percepito della delega. Le diverse rappresentazioni della possibile trasformazione del ruolo HR sono approfondite nella Sezione 4.9.2, distinguendo la sostituzione di singole attività dalla sostituzione dell'intero ruolo professionale.

4.7.2.3 Attenzione alla dimensione etica

P3 osserva che l'espansione delle automazioni e degli strumenti predittivi dovrebbe essere accompagnata da un'attenzione costante alla dimensione etica.

La dimensione etica è pertanto indicata come uno dei criteri con cui valutare la legittimità degli usi futuri, soprattutto quando gli strumenti incidono direttamente sulle persone.

Tabella 4.7 – Normalizzazione prospettica dell'IA entro confini centrati sulla persona

Tema di secondo ordine	Sottotema empirico	Estratti rappresentativi
L'IA è destinata a trasformarsi da supporto episodico a infrastruttura ordinaria	Crescita attesa dell'adozione	«In futuro l'intelligenza artificiale sarà utilizzata sempre di più; è inutile nascondersi e fare finta che non esista» (P1). «Questo

Tema di secondo ordine	Sottotema empirico	Estratti rappresentativi
L'espansione futura è ritenuta legittima soltanto se preserva il fattore umano	Estensione alle attività ripetitive e informative	strumento crescerà davvero velocemente» (P2). «Per le attività più ripetitive penso che possa essere di grande supporto» (P2). «Immagino automazioni più diffuse, <i>dashboard</i> predittive e piattaforme integrate» (P3).
	Progressiva integrazione nei processi ordinari	«Sarà sempre in crescita l'adozione dell'intelligenza artificiale nei processi HR» (P5).
	Permanenza del contatto e del confronto	«Quello che mi auguro è che, pur utilizzandola, vi sia una garanzia del rispetto del fattore umano» (P1).
	Limitazione della delega nelle decisioni sulle persone	«L'intelligenza artificiale potrà e dovrà aiutare il più possibile l'uomo, ma non si dovrà mai perdere l'aspetto umano» (P1).
	Attenzione alla dimensione etica	«Questo dovrà essere fatto con attenzione all'etica, perché non ci si può affidare

Tema di secondo ordine	Sottotema empirico	Estratti rappresentativi
		soltanto a piattaforme o <i>dashboard</i> » (P3).

Nel complesso, le prospettive future delineano una crescita differenziata. L'IA potrebbe assumere un ruolo più ampio nelle attività ripetitive, informative e amministrative, mentre la sua autonomia rimarrebbe limitata nei processi che implicano valutazioni e decisioni relative alle persone.

4.8 Framework interpretativo dei risultati attualmente analizzati

Le cinque dimensioni aggregate risultano reciprocamente collegate e descrivono una configurazione interpretativa dell'integrazione dell'IA fondato su tre principi:

1. selettività, poiché l'IA non viene utilizzata indistintamente in tutte le fasi del processo;
2. funzione aumentativa, poiché lo strumento è prevalentemente finalizzato a potenziare l'efficienza e la qualità del lavoro, anziché a sostituire integralmente il professionista;
3. supervisione, poiché gli *output* devono rimanere verificabili, modificabili e sottoposti alla responsabilità umana.

Tabella 4.8 – Framework dell’integrazione selettiva, aumentativa e supervisionata dell’IA

Dimensione aggregata	Tem secondo ordine	di Tensione centrale	Condizione emergente
	Gradiente di		
Confini organizzativi della delega algoritmica	rischio e reversibilità; differenziazion e per contesto di selezione	Efficienza della delega vs impatto della decisione sulla persona	Delimitazion e delle attività delegabili
Coproduzione del valore	Compressione dei tempi e del carico iniziale; calibrazione iterativa dell’ <i>output</i>	Potenziamento del lavoro vs affidamento acritico allo strumento	Capacità di formulare, verificare e correggere
Giudizio umano come infrastruttura interpretativa e di responsabilità	Ricostruzione delle informazioni non strutturate; mantenimento del controllo decisionale	Elaborazione algoritmica vs contestualizzazio ne professionale	Possibilità di riesame, correzione e decisione autonoma
Equità come esito sociotecnico condizionato	Promessa di coerenza; restrizione della visibilità; trasferimento	Uniformità dei criteri vs riconoscimento della complessità individuale	Supervisione , controllo dei criteri e verificabilità

Dimensione aggregata	Tem secondo ordine	di Tensione centrale	Condizione emergente
	del <i>bias</i> ; opacità		
Normalizzazio ne prospettica entro confini centrati sulla persona	Integrazione ordinaria dell'IA; preservazione del fattore umano	Espansione dell'automazione vs mantenimento della relazione e della responsabilità	Crescita selettiva e non sostitutiva

Lo schema non costituisce un modello empiricamente validato né pretende di rappresentare tutte le possibili configurazioni di utilizzo dell'IA nel *recruitment*. Esso sintetizza il modo in cui i cinque partecipanti descrivono e valutano l'integrazione della tecnologia nel contesto organizzativo analizzato. La distinzione centrale non riguarda semplicemente la presenza o l'assenza dell'IA, ma il modo in cui essa è inserita nel processo.

L'utilizzo risulta maggiormente accettato quando l'IA:

- Produce bozze, sintesi o suggerimenti;
- Organizza e confronta informazioni;
- Riduce il carico delle attività ripetitive;
- Genera risultati controllabili e reversibili;
- Lascia al professionista la possibilità di correggere o ignorare l'*output*.

L'accettazione diminuisce invece quando:

- Il funzionamento dello strumento risulta poco trasparente;
- Il *ranking* può determinare automaticamente l'esclusione;
- L'*output* non può essere verificato o modificato;

- La semplificazione riduce la complessità del candidato a un numero limitato di variabili;
- Vengono trattati dati sensibili senza sufficiente chiarezza;
- La responsabilità della decisione risulta poco definita;
- L'IA viene utilizzata come sostituto del giudizio professionale.

Nel complesso, la configurazione emersa è asimmetrica: lo strumento può ampliare la capacità di elaborazione, ma la definizione del problema, l'interpretazione contestuale, la gestione delle eccezioni e la responsabilità della decisione restano attribuite al professionista e all'organizzazione.

4.9 Sintesi complessiva dei risultati e risposta alle domande di ricerca

La presente sezione ricompone i risultati dell'analisi in relazione alle quattro domande di ricerca, integrando le cinque dimensioni aggregate e le evidenze trasversali emerse dal confronto tra le interviste.

Con riferimento alla prima domanda di ricerca, nel complesso, i risultati mostrano che l'intelligenza artificiale è già presente in alcune fasi dei processi HR e di selezione dell'organizzazione analizzata, ma il suo utilizzo risulta differenziato in funzione dell'attività, del ruolo professionale, della tipologia di posizione ricercata e del potenziale impatto della specifica attività sul candidato e sulla decisione di selezione. Gli impieghi maggiormente descritti riguardano la creazione e la revisione delle *job description*, il *sourcing*, il *pre-screening* e il *ranking* preliminare di alcune candidature, la preparazione delle domande per il colloquio e la rielaborazione della reportistica. La disponibilità ad attribuire autonomia allo strumento appare invece più limitata quando l'attività richiede di interpretare in modo complessivo il percorso professionale, riconoscere il potenziale, valutare le competenze trasversali e i segnali relazionali, oppure di assumere decisioni che possono determinare l'esclusione o la selezione finale del candidato. Dalle interviste emerge inoltre una

maggior apertura all'impiego dell'IA nelle selezioni *junior*, caratterizzate da elevati volumi di candidature, e una maggior cautela nelle ricerche relative a posizioni manageriali ed *executive*.

Con riferimento alla seconda domanda di ricerca, i partecipanti esprimono una percezione prevalentemente positiva, sebbene condizionata, dell'IA, considerata un supporto, un "collega digitale", una "spalla virtuale" o un "copilota". I principali benefici percepiti riguardano il risparmio di tempo, la gestione di grandi quantità di informazioni, la disponibilità di una base di lavoro e la maggior chiarezza e la strutturazione formale dei materiali. Il valore dello strumento, tuttavia, non è considerato automatico. La qualità dell'*output* dipende dalla capacità del professionista di formulare richieste appropriate, di verificare i risultati e di adattarli allo specifico contesto. L'utilizzo dell'IA si configura pertanto come un processo di coproduzione, in cui la tecnologia accelera e supporta l'elaborazione, mentre la persona mantiene il compito di selezionare, correggere e attribuire significato alle informazioni. La qualità del risultato viene quindi descritta non come una proprietà autonoma dello strumento, bensì come l'esito di un'interazione iterativa tra la prima elaborazione prodotta dall'IA e il lavoro di contestualizzazione e revisione svolto dal professionista.

Il giudizio umano costituisce il nucleo più trasversale dei risultati. Nelle rappresentazioni dei partecipanti, la persona è considerata necessaria per riconoscere il potenziale, interpretare i percorsi non lineari, valutare le *soft skill*, correggere gli *output* e assumere la responsabilità della decisione. La supervisione non rappresenta quindi una fase occasionale, bensì una componente strutturale della configurazione d'uso descritta. Essa viene considerata effettiva quando il professionista può riesaminare l'*output*, integrarlo con informazioni non prese in considerazione dal sistema, correggerlo o disattenderlo.

Con riferimento alla terza domanda di ricerca, anche le implicazioni relative alla diversità, all'equità e all'inclusione risultano ambivalenti. La standardizzazione può essere percepita come un'opportunità per aumentare la coerenza del processo, ma l'applicazione uniforme dei criteri non equivale automaticamente a un'equità sostanziale. La semplificazione algoritmica può infatti trasformarsi in rigidità, incorporare *bias* presenti nei dati, nei filtri e nelle istruzioni e penalizzare profili atipici o internazionali. Il possibile contributo dell'IA alla DEI appare pertanto condizionato dalla pertinenza dei criteri, dalla rappresentatività dei dati, dalla possibilità di sottoporre gli *output* a revisione e dall'attenzione con cui i professionisti interpretano i risultati.

Le interviste non consentono di stabilire se gli strumenti utilizzati producano effetti discriminatori concreti, migliorino l'accuratezza della selezione o riducano i *bias*. Consentono invece di ricostruire le pratiche riferite, le opportunità e le criticità percepite, nonché i confini entro i quali i partecipanti ritengono accettabile l'uso dell'IA. Le valutazioni favorevoli relative alla standardizzazione devono quindi essere interpretate come percezioni dei professionisti e non come evidenze empiriche di una maggiore equità degli esiti.

Con riferimento alla quarta domanda di ricerca, i resoconti dei partecipanti indicano che un impiego responsabile richiede alcune condizioni complementari: dati e informazioni pertinenti, criteri comprensibili, *output* verificabili e modificabili, competenze professionali adeguate, possibilità effettiva di correggere o disattendere le indicazioni del sistema, protezione dei dati e una chiara attribuzione della responsabilità finale. A queste condizioni si aggiungono la validazione degli strumenti, il supporto della funzione IT, la formazione continua, la condivisione delle pratiche, il monitoraggio degli errori e la preservazione di occasioni di contatto diretto con i candidati, soprattutto nelle fasi caratterizzate da maggiore complessità e da impatto decisionale.

Infine, emerge l'aspettativa di una progressiva normalizzazione dell'IA, soprattutto nelle attività ripetitive, informative e amministrative. Tale crescita non è tuttavia associata dai partecipanti a una completa automazione delle decisioni relative alle persone. L'espansione futura è considerata più accettabile quando la tecnologia rimane uno strumento di supporto, mentre suscita maggiori cautele quando sostituisce il confronto, riduce la complessità del candidato a un insieme ristretto di variabili o rende poco chiara la responsabilità della decisione.

Nel complesso, le cinque dimensioni aggregate convergono in una configurazione interpretativa definibile come integrazione selettiva, aumentativa e supervisionata dell'IA. Il termine non identifica un modello empiricamente validato, ma sintetizza il modo in cui i partecipanti descrivono il rapporto tra tecnologia e lavoro professionale: selettivo, perché l'IA non viene utilizzata indistintamente in tutte le attività; aumentativo, perché viene prevalentemente impiegata per supportare e velocizzare il lavoro; supervisionato, perché gli *output* devono restare verificabili, correggibili e sottoposti alla responsabilità umana.

Il capitolo successivo mette in relazione questa configurazione con le evidenze della letteratura, discutendone il contributo teorico e interpretativo, le implicazioni organizzative, i limiti e le prospettive di ricerca futura.

CAPITOLO 5

DISCUSSIONE

5.1 Discussione dei principali risultati empirici

Il presente capitolo discute i risultati emersi dall'analisi delle interviste, ponendoli in relazione con il quadro teorico e con le evidenze empiriche presentate nei capitoli precedenti. L'obiettivo è interpretare i principali risultati dello studio, evidenziando gli elementi di convergenza e di divergenza rispetto alla letteratura, chiarendo i contributi teorico-interpretativi della ricerca e sviluppando le implicazioni manageriali derivanti dalle evidenze raccolte. Il capitolo presenta inoltre i principali limiti dello studio e individua alcune possibili prospettive per ricerche future. Considerata la natura qualitativa, esplorativa e situata dell'indagine, i risultati vengono interpretati come configurazioni emerse nel contesto organizzativo analizzato e non come evidenze generalizzabili all'insieme delle organizzazioni o dei professionisti HR.

5.1.1 La delega algoritmica come processo selettivo e differenziato

I risultati della ricerca empirica evidenziano che la delega di attività ai sistemi di intelligenza artificiale non si configura né come una transizione omogenea né come una scelta aziendale indifferenziata. Si osserva, al contrario, un'adozione asimmetrica in cui l'autonomia del software è prevalentemente circoscritta all'ambito delle attività preparatorie, documentali e altamente reversibili, quali la redazione di bozze di *job description*, la sintesi di *report* post-colloquio o la preparazione preliminare di tracce per le interviste. Di contro, la delega algoritmica si riduce quando l'*output* incide direttamente sulla valutazione e sull'esclusione delle persone, aree in cui i partecipanti riferiscono la presenza di *policy* e pratiche interne volte a evitare decisioni basate

esclusivamente sull'IA. Questa demarcazione dei confini tecnologici varia anche in funzione del contesto della selezione, registrando un'apertura controllata nei processi *junior* ad alto volume e una maggiore cautela nell'impiego dello *screening* automatico nella ricerca di profili manageriali ed *executive*. Questo articolato quadro empirico risponde direttamente alla prima domanda di ricerca, volta a comprendere in quali fasi della selezione e con quali finalità vengano introdotte o valutate le soluzioni di IA.

Nel confrontare tali evidenze con la letteratura scientifica, si riscontra una sostanziale coerenza con i contributi che descrivono l'uso dell'IA per svolgere compiti operativi e ripetitivi nelle fasi iniziali dello *screening*, in particolare per far fronte a elevati flussi di *curricula*. Tuttavia, i risultati dello studio specificano e integrano alcune prospettive presenti nel dibattito scientifico, che spesso affronta la trasformazione digitale in termini polarizzati tra sostituzione e conservazione del lavoro. L'indagine non verifica direttamente l'efficacia degli strumenti, ma mostra che i partecipanti associano i sistemi di supporto a una riduzione dei tempi e, contemporaneamente, ne delimitano l'uso in funzione delle possibili conseguenze della decisione. Nel contesto esaminato, l'introduzione di limiti organizzativi alla delega decisionale autonoma suggerisce che l'espansione tecnologica non corrisponda necessariamente a un aumento lineare della discrezionalità attribuita al sistema. L'IA assume piuttosto un ruolo prevalentemente di supporto, la cui ampiezza varia in funzione dell'attività considerata.

I risultati suggeriscono, in ultima analisi, che l'adozione dell'IA non debba essere intesa come una scelta binaria tra l'utilizzo e il non utilizzo, bensì come un processo di delimitazione selettiva delle attività delegabili. La disponibilità a utilizzare l'IA aumenta quando gli *output* sono preliminari, reversibili e facilmente verificabili dal professionista, mentre diminuisce quando le indicazioni generate possono incidere direttamente sulle

opportunità dei candidati. Il contributo interpretativo dello studio consiste nell'individuare il rischio e la reversibilità dell'*output*, insieme alla complessità e alla rilevanza della posizione ricercata, come possibili criteri con cui i partecipanti delimitano la delega. Quando la tecnologia agisce come "copilota" o "spalla virtuale" su dati strutturati, può ridurre il costo cognitivo di avvio del lavoro; tuttavia, la valutazione qualitativa del potenziale, delle motivazioni e della compatibilità tra candidato, ruolo e contesto organizzativo rimane, nelle rappresentazioni degli intervistati, affidata prevalentemente al professionista. La responsabilità della decisione non ricade però sul solo *recruiter*, bensì sulle procedure e sulle responsabilità definite dall'organizzazione.

5.1.2 Il valore dell'IA come risultato della collaborazione con il professionista

I risultati dell'indagine empirica evidenziano che il valore e l'utilità dell'intelligenza artificiale nei processi di *recruitment* non costituiscono proprietà intrinseche o autonome della tecnologia, bensì emergono come esito di un processo dinamico di coproduzione tra tecnologia e professionista delle risorse umane. I partecipanti indicano che l'IA può, secondo la loro esperienza, contribuire a un considerevole risparmio di tempo e all'accelerazione dei flussi selettivi, risultando utile nella gestione e nell'elaborazione rapida di grandi volumi di informazioni. Inoltre, lo strumento è considerato utile per ridurre il costo cognitivo legato al cosiddetto "foglio bianco", offrendo una prima struttura e idee di partenza per la redazione di *job description* o per la sintesi di report. Tuttavia, questa efficienza non si realizza in modalità *plug-and-play*: la qualità dell'*output* finale è influenzata non soltanto dalla precisione del *prompt*, ma anche dalla qualità e dalla pertinenza dei dati disponibili, dalle caratteristiche dello strumento, dal compito e dalle successive attività di verifica, correzione e contestualizzazione. La natura complementare di

questa interazione è descritta dai partecipanti con suggestive metafore che raffigurano l'IA come una “spalla virtuale”, un “collega digitale” o un “copilota”.

Questo nucleo di evidenze si collega direttamente alla seconda domanda di ricerca, incentrata sulle modalità di integrazione tra gli *output* dell'IA e il giudizio umano, offrendo al contempo elementi di risposta alla prima domanda di ricerca circa le effettive finalità d'uso dello strumento, ridefinito non come un decisore autonomo, bensì come un supporto aumentativo.

Nel confronto con il dibattito teorico, questi risultati sono coerenti con la letteratura che associa le tecnologie digitali e di *screening* alla possibilità di ridurre alcuni carichi amministrativi e tempi di elaborazione. Al contempo, l'evidenza raccolta qualifica la narrazione tecnocentrica e deterministica, talvolta diffusa in ambito manageriale, che ritrae l'IA come una soluzione autosufficiente capace di produrre efficienza e oggettività in modo del tutto indipendente dall'intervento umano. Inoltre, lo studio specifica e integra i modelli teorici dell'*augmented intelligence*, chiarendo che la sinergia uomo-macchina non è né lineare né simmetrica. Il sistema esegue una prima elaborazione, mentre il professionista definisce la richiesta, fornisce il contesto, valuta la pertinenza del risultato e decide come utilizzarlo.

L'efficienza deve quindi essere intesa come un esito sociotecnico e non come una proprietà intrinseca della tecnologia. Il reale valore dell'IA nel *recruitment* non risiede nella sua autonomia valutativa, bensì nella sua capacità di fungere da supporto cognitivo e operativo. La riduzione del tempo dedicato ad alcune mansioni burocratiche e ripetitive può creare l'opportunità di riallocare l'attenzione verso attività relazionali, interpretative e decisionali; lo studio non consente tuttavia di verificare se tale riallocazione avvenga effettivamente né quali conseguenze abbia sulla qualità del processo. Questo potenziamento richiede, tuttavia, lo sviluppo

di un'adeguata alfabetizzazione digitale ed etica, affinché il *recruiter* sappia guidare criticamente lo strumento ed evitarne l'uso passivo o acritico.

5.1.3 Il giudizio umano come meccanismo di contestualizzazione e responsabilità

L'indagine empirica ha evidenziato che l'apporto umano nel processo opera, nelle rappresentazioni dei partecipanti, come un'infrastruttura interpretativa e di responsabilità, rilevante per integrare le informazioni non pienamente rappresentate negli *output* automatizzati. I risultati mostrano che i selezionatori attribuiscono al giudizio professionale la capacità di riconoscere il potenziale dei candidati, oltre alla mera corrispondenza formale con i requisiti quantitativi, e di interpretare il *curriculum* non come un insieme di parole chiave, bensì come una storia professionale e personale. Al contempo, la valutazione delle *soft skills* e dei molteplici segnali relazionali è descritta come un'attività in cui il confronto diretto con il candidato mantiene un ruolo centrale. Ciò non implica che il giudizio umano sia intrinsecamente corretto o privo di *bias*. Il suo contributo dipende dalla presenza di criteri pertinenti, di procedure sufficientemente strutturate, di competenze professionali e della possibilità di confrontare più fonti informative. Sul piano operativo, il controllo si traduce nella possibilità effettiva di riesaminare, correggere o disattendere attivamente il *ranking* algoritmico, mantenendo la decisione finale entro un sistema di responsabilità umana e organizzativa identificabile.

Questo nucleo di risultati risponde direttamente alla seconda domanda di ricerca, finalizzata a comprendere in che modo l'*output* dell'IA e il giudizio umano si integrino concretamente nelle diverse fasi della selezione e in che misura venga preservata la supervisione professionale rispetto alle raccomandazioni tecnologiche.

Nel confrontare tali evidenze con il dibattito scientifico, si riscontra una sostanziale coerenza con la letteratura che invoca il principio dell'*human-in-the-loop* e analizza i rischi psicologici ed etici connessi all'*automation bias*. Anche il quadro normativo europeo, discusso nel Capitolo 2, attribuisce rilievo alla supervisione umana nelle applicazioni che possono incidere in modo significativo sulle persone. Un controllo significativo richiede che il *recruiter* disponga di informazioni sufficienti sulla finalità, sul funzionamento e sui limiti dello strumento, che possa accedere a ulteriori evidenze e che abbia l'autorità necessaria per modificare o non seguire le indicazioni prodotte.

Le evidenze raccolte mostrano come tale controllo si manifesti nella quotidianità organizzativa. L'intervento del professionista non si limita a un semplice riesame tecnico dell'*output*, ma comprende anche un'attività di ricostruzione del contesto. Il decisore umano può integrare informazioni escluse o semplificate dal sistema, leggere traiettorie atipiche e interpretare sfumature comportamentali che potrebbero non essere comprese nell'*output* automatizzato. Il contributo interpretativo dello studio consiste quindi nel considerare il giudizio umano non come una semplice firma conclusiva, ma come una componente presente in più fasi del processo: nella definizione del problema, nell'impostazione dei criteri, nella contestualizzazione dell'*output*, nella gestione delle eccezioni e nella decisione finale.

Il professionista HR non agisce come un mero validatore dell'efficienza algoritmica; contribuisce a trasformare gli *output*, le sintesi e i *ranking* prodotti dal sistema in una decisione organizzativa contestualizzata e motivata. La responsabilità etica, organizzativa e giuridica non spetta tuttavia esclusivamente al singolo recruiter, ma deve essere sostenuta da ruoli, procedure e forme di *accountability* definite dall'organizzazione e, ove rilevante, dai soggetti coinvolti nella progettazione e nella fornitura dello strumento.

5.1.4 L'equità come risultato condizionato della configurazione sociotecnica

L'analisi dei risultati empirici evidenzia che le implicazioni dell'intelligenza artificiale sulla diversità, l'equità e l'inclusione sono caratterizzate da una significativa ambivalenza. Da un lato, emerge il potenziale della standardizzazione, intesa dai professionisti come una promessa di coerenza procedurale che può favorire l'uniformità dei passaggi, ridurre alcune forme di variabilità valutativa tra i singoli *recruiter* e aumentare la chiarezza delle comunicazioni ai candidati. D'altro lato, si riscontra il rischio di rigidità dei criteri imposti dalla semplificazione algoritmica. I risultati evidenziano infatti una forte dipendenza dalle parole chiave, che può tradursi in errori applicativi e in un possibile restringimento del bacino dei profili considerati visibili. Questa rigidità può penalizzare percorsi professionali atipici o internazionali, le cui specificità e traiettorie non lineari possono non corrispondere ai filtri o alle formulazioni adottate. Inoltre, i risultati non documentano direttamente la presenza di discriminazioni sistematiche né consentono di esaminare i dati di addestramento dei sistemi. Mostrano, invece, che i partecipanti riconoscono come possibili fonti di *bias* i dati, la configurazione dei filtri, le parole chiave e le istruzioni fornite dagli utilizzatori. A questa dinamica si aggiunge la limitata trasparenza di alcuni sistemi, che può ostacolare la comprensione delle logiche di *ranking* algoritmico, rendendo necessario distinguere tra la percezione soggettiva di equità e gli effetti discriminatori effettivi.

Questo nucleo di evidenze empiriche risponde in modo diretto e puntuale alla terza domanda di ricerca, volta a esplorare come i professionisti HR interpretino le opportunità e le criticità dell'IA rispetto agli obiettivi di diversità, equità e inclusione nei processi selettivi.

Nel complesso, queste evidenze mostrano la natura complessa e ambivalente del rapporto tra automazione ed equità, e come l'introduzione

di sistemi automatizzati possa produrre effetti differenti a seconda delle modalità con cui tali strumenti vengono progettati, implementati e integrati nei processi di selezione.

L'IA può contribuire a rendere più uniformi alcune fasi della valutazione, anche attraverso tecniche di *blind hiring* finalizzate a ridurre, nella fase iniziale di selezione, l'incidenza di informazioni relative a caratteristiche quali il genere o l'età.

Al contempo, l'impiego dell'IA nei processi di selezione presenta rischi rilevanti, tra cui la riproduzione di discriminazioni storiche sedimentate nei dati, come evidenziato dal noto caso del sistema di *screening* sviluppato da Amazon, l'utilizzo di variabili *proxy* in grado di ricostruire indirettamente informazioni sensibili a partire da caratteristiche apparentemente neutre, quali l'università frequentata o la residenza, e l'opacità associata al funzionamento di sistemi algoritmici complessi, spesso descritti come «*black box*».

Sotto il profilo interpretativo, i risultati sono coerenti con gli studi sui *bias* algoritmici, sull'opacità dei modelli predittivi e sui limiti dell'anonimizzazione formale dei dati. L'indagine aggiunge esempi concreti di come la dipendenza da parole chiave e da criteri predefiniti venga percepita dai professionisti nelle pratiche quotidiane. Non permette però di stabilire se il bacino dei talenti sia stato effettivamente ridotto in modo sistematico né se i profili non individuati fossero maggiormente idonei. 1e. Il contributo interpretativo dello studio risiede nel considerare l'equità non come una proprietà intrinseca della tecnologia, bensì come un esito condizionato dalla complessiva configurazione sociotecnica. Le implicazioni per la DEI possono dipendere dalla qualità dei dati, dalla validità dei criteri di selezione, dalle istruzioni fornite dagli utenti e dalla reale possibilità di esercitare una supervisione professionale ed effettiva. La standardizzazione procedurale non garantisce equità se i criteri scelti a monte riflettono disuguaglianze presenti nelle pratiche precedenti o se non

sono pertinenti. L'IA non costituisce quindi uno “specchio” neutrale né una causa autonoma degli esiti, ma opera entro un sistema di scelte tecnologiche e organizzative che deve essere monitorato nel tempo.

5.1.5 La normalizzazione futura dell'IA e il mantenimento dei confini umani

L'indagine empirica evidenzia l'emergere di un'aspettativa condivisa tra i professionisti circa una crescente diffusione e adozione dell'intelligenza artificiale all'interno delle organizzazioni, prefigurando una sua evoluzione da supporto episodico a componente progressivamente integrata nei processi ordinari della funzione HR. I partecipanti prevedono che questa espansione possa concentrarsi in primo luogo sulle attività a maggior contenuto ripetitivo, informativo e amministrativo, quali la gestione automatizzata delle risposte e delle comunicazioni, la sintesi dei documenti o l'uso di *dashboard* integrate. Si tratta, tuttavia, di aspettative formulate dagli intervistati e non di previsioni verificate dallo studio. L'espansione dell'automazione comporta maggiori cautele nelle decisioni relative alle persone: i partecipanti ritengono accettabile tale evoluzione soprattutto quando vengono mantenuti il contatto e il confronto umani, la verifica degli *output* e una chiara attribuzione di responsabilità. Questo nucleo di evidenze si collega direttamente alla quarta domanda di ricerca, volta a comprendere quali condizioni organizzative, professionali e di *governance* siano ritenute necessarie dai professionisti HR per sostenere un impiego responsabile dell'IA.

Oltre al mantenimento del giudizio umano, i risultati richiamano la rilevanza della qualità e della protezione dei dati, della validazione degli strumenti da parte delle funzioni competenti, della formazione degli utilizzatori, della definizione preventiva del perimetro d'uso e del monitoraggio degli errori e degli esiti. La responsabilità non può quindi essere affidata esclusivamente alla prudenza individuale del *recruiter*.

Nel confrontare tali risultati con la letteratura scientifica, emerge un collegamento con gli studi dedicati alla *job insecurity* e alla percezione della sostituzione tecnologica. Tale collegamento va interpretato con cautela, poiché la *job insecurity* non è stata misurata direttamente nella presente indagine. Le interviste mostrano soprattutto come alcuni partecipanti distinguano tra l'automazione di singole attività e la sostituzione dell'intero ruolo professionale.

I risultati sono inoltre coerenti con i modelli basati sull'intelligenza aumentata (*augmentation*), in cui la complementarità uomo-macchina può ridurre il tempo dedicato a determinate attività e rendere disponibili risorse per compiti relazionali, interpretativi e strategici. Non è tuttavia possibile concludere che tale riallocazione avvenga automaticamente né che comporti necessariamente un miglioramento del lavoro.

Nel contesto analizzato, nessun partecipante prefigura una sostituzione completa della funzione HR. Emerge invece l'aspettativa di una progressiva normalizzazione dell'IA nelle attività informative e ripetitive, subordinata al mantenimento del giudizio, della relazione e della responsabilità umana e organizzativa.

5.2 Contributi teorici-interpretativi

Data la natura esplorativa dello studio e la numerosità circoscritta del campione, i contributi presentati in questa sezione devono essere intesi come precisazioni teorico-interpretative suggerite dai dati, da sottoporre a verifica in ulteriori contesti, e non come dimostrazioni definitive.

5.2.1 Dall'adozione binaria al gradiente di delega algoritmica

Il primo contributo teorico-interpretativo del presente studio consiste nello spostamento dell'attenzione dalla semplice presenza o assenza dell'intelligenza artificiale alla comprensione del grado di autonomia e di

delega effettiva attribuito allo strumento. L'adozione di tecnologie digitali e sistemi di IA nei processi di selezione non costituisce necessariamente una scelta binaria tra intervento umano e automazione, né implica una progressiva sostituzione delle attività svolte dalle persone.

Le evidenze raccolte suggeriscono invece che l'integrazione dell'IA possa configurarsi come un processo dinamico di delimitazione selettiva dei confini della delega.

Dall'analisi dei risultati emerge che la disponibilità dei professionisti HR a delegare compiti al sistema si distribuisce lungo un gradiente influenzato da cinque elementi:

- la reversibilità dell'*output*, poiché la propensione alla delega risulta maggiore per attività i cui risultati sono facilmente modificabili o annullabili, come la generazione di bozze di *job description* o la sintesi di note informative;
- la verificabilità del risultato, poiché la delega è considerata più accettabile quando il professionista HR dispone delle informazioni e del tempo necessari per verificare e correggere l'*output*;
- l'impatto della decisione sulla persona, dal momento che la disponibilità alla delega diminuisce quando l'*output* può incidere direttamente sull'esclusione o sulla prosecuzione del candidato;
- la complessità e la rilevanza della posizione, considerando la maggiore apertura emersa nelle selezioni *junior* ad alto volume di candidature e la maggiore cautela descritta per i profili manageriali ed *executive*;
- la possibilità di intervento e di *override* da parte del professionista, ossia la concreta possibilità di riesaminare, modificare o disattendere le indicazioni generate.

Questi elementi non costituiscono una tassonomia validata, bensì una chiave interpretativa derivata dalle esperienze dei partecipanti. La ricerca suggerisce che le direzioni HR non si limitano ad accettare o rifiutare la

tecnologia nel suo complesso, ma possono definire confini differenti in funzione del compito e delle conseguenze dell'*output*.

In questa prospettiva, la distinzione tra selezioni *junior* ed *executive* non rappresenta una regola universale, ma mostra come lo stesso strumento possa ricevere diversi livelli di autonomia in relazione al volume delle candidature, alla complessità informativa, alla personalizzazione richiesta e all'impatto della decisione.

5.2.2 Dall'automazione alla coproduzione del valore

Il secondo contributo interpretativo dello studio risiede nella ricontestualizzazione del valore dell'intelligenza artificiale nei processi di selezione, non inteso come una proprietà fissa dello strumento, bensì come l'esito di un processo iterativo di coproduzione tra la persona e la tecnologia. L'indagine empirica evidenzia che l'*output* non è immediatamente utilizzabile: la sua pertinenza dipende dalla formulazione della richiesta, dalle informazioni disponibili e dalle attività di verifica e di contestualizzazione. Il valore d'uso della tecnologia si genera dunque solo attraverso un ciclo in cui il professionista formula l'*input*, esamina il risultato, introduce ulteriori informazioni e modifica la richiesta o l'*output*. Le metafore del "copilota", della "spalla virtuale" o del "collega digitale" esprimono questa rappresentazione di complementarità.

Il rapporto non è però simmetrico: lo strumento elabora e organizza le informazioni, mentre il professionista definisce la finalità, valuta la qualità del risultato e ne determina l'utilizzo. Le competenze di interazione con il sistema e di revisione critica dell'*output* costituiscono quindi una parte del processo attraverso cui la conoscenza del ruolo e del contesto organizzativo viene incorporata nella decisione. Il contributo non consiste nel dimostrare che la collaborazione produca necessariamente decisioni migliori, ma nel mostrare che i benefici attribuiti all'IA dai partecipanti dipendono dal contributo professionale necessario a rendere gli *output*

pertinenti e utilizzabili. Poiché tali benefici sono stati ricostruiti attraverso le interviste, devono essere interpretati come percezioni ed esperienze riferite dai partecipanti, e non come effetti dell'IA misurati oggettivamente.

5.2.3 Il giudizio umano come infrastruttura di interpretazione e responsabilità

Il terzo contributo interpretativo riguarda la funzione attribuita alla supervisione umana (*human-in-the-loop*) nei processi di selezione mediati tecnologicamente. Nel dibattito scientifico e regolatorio, il controllo umano è spesso teorizzato come un dispositivo di sicurezza o come una verifica conclusiva finalizzata a mitigare i rischi tecnici derivanti dai *bias* algoritmici e dall'*automation bias*. In tale prospettiva, la figura del selezionatore rischia di ridursi a quella di un passivo validatore di graduatorie generate da una "scatola nera" computazionale.

Le evidenze empiriche raccolte suggeriscono di ampliare tale prospettiva, mostrando che, nelle rappresentazioni dei partecipanti, il giudizio del professionista non opera soltanto come controllo tecnico a valle del processo, bensì accompagna la definizione dei criteri, l'interpretazione delle informazioni, la gestione delle eccezioni e la decisione finale. La comprensione aggiuntiva che emerge da questa ricerca evidenzia che l'intervento del *recruiter* contribuisce a ricostruire il significato complessivo del percorso del candidato. Laddove la macchina può rappresentare il profilo attraverso variabili discrete e parole chiave standardizzate, il professionista può ricomporre il *curriculum* inteso come "storia professionale e personale", rintracciandovi una traiettoria dotata di senso logico e biografico non sempre pienamente rappresentata dai dati strutturati.

Inoltre, lo studio consente di interpretare la supervisione umana come un meccanismo di compensazione e di valorizzazione. Mentre i sistemi di

screening automatizzati possono operare secondo criteri rigidi di inclusione ed esclusione basati sulla corrispondenza quantitativa dei requisiti, il professionista HR può integrare tali informazioni con una valutazione più ampia del profilo e del potenziale del candidato. Come emerso dalle testimonianze dei partecipanti, il giudizio professionale può consentire di valutare il valore di un profilo anche in presenza di scostamenti formali rispetto ai parametri predefiniti, ad esempio in caso di anni di esperienza leggermente inferiori a quelli richiesti, ma compensati da altre caratteristiche ritenute rilevanti o da un elevato potenziale di sviluppo. A ciò si aggiunge la possibilità, attribuita dai partecipanti al professionista, di interpretare le *soft skills* e i segnali relazionali durante il colloquio, dimensioni qualitative e tacite che possono risultare solo parzialmente rappresentabili tramite dati standardizzati.

Ciò non implica, tuttavia, che il giudizio umano sia necessariamente corretto o privo di *bias*. Il suo valore risiede nella possibilità di utilizzare ulteriori informazioni, considerare il contesto, riconoscere le eccezioni e mettere in discussione l'*output* del sistema. Affinché tale contributo sia effettivamente protettivo, deve essere sostenuto da criteri pertinenti, da procedure sufficientemente strutturate e da adeguate competenze professionali.

Infine, sul piano teorico, la ricerca contribuisce a precisare il tema della responsabilità decisionale. La supervisione non è solo un atto cognitivo, ma implica anche un'attribuzione di responsabilità identificabile. Poiché l'algoritmo non può farsi carico autonomamente delle conseguenze etiche, sociali e organizzative di una scelta di esclusione o di assunzione, la responsabilità deve rimanere attribuita alle persone e all'organizzazione che seleziona, configura e utilizza lo strumento. Consentendo di riesaminare, correggere o disattendere attivamente il *ranking* algoritmico, la configurazione ibrida emersa dalla ricerca non si limita a verificare la correttezza del software, ma mantiene nel processo la contestualizzazione

e la responsabilità professionale. Il controllo umano può quindi essere inteso non come una semplice barriera procedurale, bensì come una componente rilevante di un più ampio sistema di *governance*. Non rappresenta, tuttavia, da solo una garanzia di giustizia o di personalizzazione: la sua efficacia dipende anche dalla qualità dei dati e dei criteri, dalla concreta possibilità di intervenire e dalla chiara distribuzione delle responsabilità a livello organizzativo.

5.2.4 La DEI come esito della configurazione sociotecnica

Il quarto contributo teorico-interpretativo di questo lavoro riguarda il superamento di una rappresentazione polarizzata del reclutamento algoritmico, spesso divisa tra la concezione dell'intelligenza artificiale come strumento capace di eliminare i pregiudizi umani o, al contrario, quella di un dispositivo intrinsecamente discriminatorio. Lo studio sposta l'asse concettuale, suggerendo che le implicazioni per la diversità, l'equità e l'inclusione (DEI) non costituiscano proprietà intrinseche o predeterminate della tecnologia, bensì possibili esiti della configurazione sociotecnica composta da dati, algoritmi, scelte umane e pratiche organizzative.

Sotto questo profilo, l'indagine empirica mostra che, nelle rappresentazioni dei partecipanti, i *bias* non vengono necessariamente eliminati dalla standardizzazione tecnologica, ma possono essere trasferiti o riprodotti in altri punti del processo di selezione. Le distorsioni e i pregiudizi sistemici possono derivare dai dati di addestramento, dalla configurazione dei filtri d'accesso e dalla formulazione umana dei *prompt* da parte degli utilizzatori, rendendo visibili le scelte organizzative che contribuiscono alla produzione degli *output*.

Inoltre, lo studio offre una comprensione approfondita di come la standardizzazione procedurale agisca come una forza potenzialmente ambivalente. Se da un lato essa configura una promessa di coerenza, in

grado di favorire l'uniformità dei passaggi valutativi, ridurre alcune forme di variabilità interpersonale tra i selezionatori e chiarire la comunicazione, dall'altro lato la semplificazione algoritmica rischia di tradursi in una maggiore rigidità operativa. Questa rigidità si manifesta in una stretta dipendenza da parole chiave specifiche o da parametri quantitativi, come gli anni esatti di esperienza, che possono ridurre la ricchezza informativa del profilo del candidato.

Di conseguenza, determinati profili professionali possono risultare meno visibili al sistema, in particolare quando sono caratterizzati da percorsi di carriera atipici o non lineari, o da figure con *background* internazionali, con *curricula* redatti in una lingua diversa o contraddistinti da formati e diciture non standardizzati. Lo studio documenta la percezione di questo rischio da parte dei partecipanti, ma non consente di stabilire se tali profili siano effettivamente e sistematicamente penalizzati negli esiti della selezione.

In questo scenario di potenziale "automazione dell'esclusione", la supervisione umana può assumere una funzione compensativa, andando oltre la mera approvazione formale o burocratica. Il controllo esercitato dal *recruiter* non si limita a verificare la correttezza tecnica del sistema, ma può anche contribuire a individuare e correggere *output* non pertinenti o possibili errori di esclusione. Attraverso pratiche di riesame delle candidature e la concreta possibilità di disattendere il *ranking* formulato dalla piattaforma, il professionista reintroduce nel processo la capacità di contestualizzazione, rendendo nuovamente valutabili profili che potrebbero non essere stati adeguatamente rappresentati dai criteri automatizzati.

La comprensione teorica desumibile da queste evidenze risiede nel fatto che la giustizia e l'inclusività organizzativa nel reclutamento automatizzato non si ottengono tramite l'isolamento o l'ottimizzazione del solo algoritmo. L'equità procedurale e distributiva dipende

dall'interazione tra la qualità e la pertinenza dei dati, i criteri utilizzati, la configurazione dello strumento, le modalità di impiego, la supervisione professionale e le pratiche di *governance* organizzativa. Il professionista HR, consapevole dei limiti dello strumento, può assumere una postura critica e contribuire alla validazione degli *output*. Tuttavia, la responsabilità di perseguire l'equità non può essere attribuita esclusivamente al singolo utilizzatore: deve essere sostenuta da procedure, competenze, monitoraggio e responsabilità organizzative chiaramente definite.

5.2.5 Differenziazione dell'integrazione IA-persona in funzione del contesto di selezione

Il quinto contributo teorico-interpretativo di questo lavoro riguarda la variabilità situazionale dei modelli di collaborazione ibrida. Le evidenze raccolte suggeriscono che la configurazione dell'interazione tra l'intelligenza artificiale e il giudizio umano possa variare in funzione delle caratteristiche del processo selettivo, della posizione ricercata e dell'impatto attribuito alla decisione.

Questa differenziazione emerge con particolare chiarezza nel confronto tra le selezioni destinate a profili *junior* ad alto volume e le ricerche di figure manageriali ed *executive*. Nelle prime fasi, caratterizzate dalla pressione dei "grandi numeri" e dalla necessità di contenere il sovraccarico cognitivo dei selezionatori nella gestione manuale delle candidature, le esperienze riportate indicano una maggiore apertura organizzativa all'uso di assistenti virtuali e di sistemi automatizzati di *pre-screening* e di classificazione. L'IA agisce in questo specifico contesto come uno strumento per ridurre la complessità percepita, volto a comprimere il carico burocratico e a standardizzare le fasi iniziali del flusso. Al contrario, nel contesto delle selezioni *executive* e direzionali, l'automazione descritta dai partecipanti risulta più circoscritta e prevalentemente destinata ad attività preparatorie

o documentali. In questo caso, infatti, la rilevanza strategica del ruolo e l'elevata personalizzazione richiesta aumentano il peso attribuito alla valutazione qualitativa e relazionale del potenziale e della compatibilità tra candidato, ruolo e contesto organizzativo, aspetti che i partecipanti ritengono non pienamente rappresentabili attraverso la sola elaborazione algoritmica.

In stretta continuità con questa dinamica, la disponibilità alla delega si modula lungo il confine che separa le attività preparatorie da quelle propriamente valutative, riflettendo la distinzione tra decisioni a basso e ad alto impatto sulle persone. I professionisti HR mostrano un'ampia disponibilità ad affidare alla tecnologia compiti di supporto documentale o preparatorio, come la generazione di bozze di *job description* o la sintesi dei verbali dei colloqui, trattandosi di *output* ad alta reversibilità e di facile verificabilità che non incidono direttamente sulle opportunità di carriera del candidato. Di contro, quando il processo entra nel merito di decisioni ad alto impatto, capaci di determinare l'esclusione o il *ranking* valutativo finale di una persona, la delega tende a ridursi, lasciando maggiore spazio alla supervisione professionale e, nel contesto descritto da alcuni partecipanti, a *policy* aziendali che escludono decisioni basate esclusivamente sull'IA.

Sotto il profilo del progresso teorico, questo risultato contribuisce a precisare la letteratura sull'adozione dell'IA nelle risorse umane, mostrando che l'integrazione sociotecnica non deve essere interpretata come un atteggiamento globale di accettazione o rifiuto della tecnologia, bensì come un possibile processo contingente di allineamento tra compito e tecnologia. Le pratiche descritte dai partecipanti possono essere interpretate come una forma di “lavoro di confine” (*boundary work*), attraverso cui i professionisti tracciano e rinegoziano il perimetro della delega in base alla natura del compito, alla verificabilità dell'*output* e alle conseguenze della decisione. Tale lettura costituisce una proposta

interpretativa basata su un numero circoscritto di casi e dovrà essere approfondita in ulteriori organizzazioni e processi di selezione. La fiducia e la legittimità d'uso della macchina non sono quindi parametri statici, ma possono essere considerate esiti situati, in cui lo spazio concesso all'algoritmo tende a ridursi all'aumentare dell'impatto umano e della complessità relazionale della selezione. In tal modo, l'integrazione IA-persona viene interpretata come un sistema dinamico e situato, in cui l'efficienza quantitativa dell'automazione e la tutela qualitativa del giudizio umano devono essere bilanciate attraverso forme di *governance* proporzionate al contesto.

5.3 Limiti della ricerca e prospettive per studi futuri

5.3.1 Limiti legati al contesto organizzativo

Sotto il profilo metodologico, un primo limite di questo studio risiede nella scelta di concentrare l'indagine empirica sulla funzione delle risorse umane di un'unica organizzazione industriale. Se da un lato ha consentito di analizzare in profondità e confrontare diverse prospettive e ruoli professionali all'interno del medesimo ecosistema organizzativo, limitando la variabilità legata a differenti politiche e tecnologie, dall'altro lato circoscrive inevitabilmente la trasferibilità dei risultati ottenuti. Le evidenze raccolte devono infatti essere interpretate come conoscenze situate, la cui estensione diretta a imprese operanti in settori merceologici differenti, con diverse dimensioni aziendali, culture organizzative, contesti istituzionali o livelli di maturità e di adozione digitale risulta limitata. La condivisione di un medesimo contesto lavorativo può infatti favorire la sedimentazione di rappresentazioni e interpretazioni comuni, plasmate dalle medesime politiche aziendali e dalle comunicazioni interne, motivo per cui le convergenze riscontrate tra i partecipanti non

possono essere assunte come tendenze diffuse o generalizzabili all'intera popolazione dei professionisti HR.

Al fine di superare questa restrizione e ampliare la portata interpretativa della letteratura sul reclutamento algoritmico, la ricerca futura potrebbe orientarsi alla progettazione di studi comparativi che coinvolgano una pluralità di organizzazioni. Sarebbe di particolare interesse scientifico includere nel campionamento imprese appartenenti a settori diversificati, ad esempio confrontando il comparto manifatturiero tradizionale con i settori tecnologici o dei servizi, e caratterizzate da eterogenei livelli di maturità digitale e di adozione dell'intelligenza artificiale. Un simile approccio consentirebbe di comprendere se e in quale misura le variabili di contesto, quali la cultura organizzativa o le specifiche architetture tecnologiche in uso, influenzino la definizione dei confini della delega algoritmica, la gestione dei *bias* e le modalità concrete con cui i selezionatori esercitano la supervisione e la responsabilità professionale e organizzativa sui flussi valutativi.

5.3.2 Limiti legati alla numerosità e alla composizione del campione

Un ulteriore limite metodologico dello studio risiede nella ridotta numerosità e nella specifica composizione del campione di partecipanti, costituito complessivamente da cinque professionisti appartenenti alla funzione delle risorse umane dell'organizzazione. Sebbene un campione di queste dimensioni sia coerente con la finalità esplorativa dell'indagine e risponda ai criteri di ricchezza informativa e pertinenza dei dati espressi dal concetto di *information power*, esso non consente di garantire una copertura esaustiva del fenomeno né di estendere in modo generalizzabile le evidenze raccolte all'intera popolazione dei professionisti HR.

A questo limite quantitativo si aggiunge una specificità legata alla composizione qualitativa del gruppo dei partecipanti. Infatti, mentre quattro intervistati risultavano direttamente coinvolti nell'operatività

quotidiana e nella gestione dei processi di reclutamento e selezione, un partecipante operava prevalentemente nell'amministrazione del personale e nel *payroll*, dichiarando di avere una conoscenza del reclutamento prevalentemente indiretta, basata sulla collaborazione interna con i colleghi. Nonostante questo profilo abbia arricchito l'indagine offrendo una prospettiva complementare sui processi di digitalizzazione della funzione risorse umane nel suo complesso, l'eterogeneità della base conoscitiva ha richiesto un'attenta e sistematica separazione analitica tra le esperienze dirette di selezione e le valutazioni ipotetiche o indirette, rendendo necessario interpretare le diverse testimonianze in relazione alla loro specifica base empirica.

In prospettiva, le ricerche future potrebbero ampliare e diversificare il disegno campionario. Sul piano quantitativo, un campione più ampio consentirebbe di catturare una maggiore variabilità nei comportamenti e nelle attitudini individuali di fronte all'innovazione tecnologica. Sul piano qualitativo e della composizione, appare di fondamentale interesse scientifico estendere l'indagine oltre i confini del solo ufficio HR, configurando uno studio multiprofessionale e multi-attore.

In particolare, la ricerca futura dovrebbe integrare la voce dei *recruiter* e degli HR *business partner* con quella dei responsabili di linea, che rappresentano i clienti interni del processo di selezione e i beneficiari finali della risorsa inserita. Allo stesso tempo, l'inclusione di specialisti IT, *data scientist* e sviluppatori consentirebbe di analizzare le dinamiche di progettazione e di configurazione degli strumenti, mentre il coinvolgimento di figure legali ed esperti di *governance* risulterebbe cruciale per indagare le condizioni di conformità normativa e le garanzie applicabili alle diverse tipologie di sistemi e di decisioni. Una simile architettura di ricerca offrirebbe una mappa completa delle responsabilità, dei *bias* e delle pratiche di supervisione lungo l'intero ciclo di vita sociotecnico del reclutamento algoritmico.

5.3.3 Natura auto-riferita dei dati

Un ulteriore limite metodologico di questo lavoro risiede nella natura prevalentemente autoriferita dei dati raccolti, poiché le evidenze empiriche derivano esclusivamente dalle percezioni, dai ricordi personali, dalle interpretazioni individuali e da ciò che i partecipanti conoscono e hanno ritenuto opportuno condividere durante le interviste. Le dichiarazioni analizzate rappresentano resoconti soggettivi e professionali situati, ma non costituiscono una verifica empirica e indipendente delle caratteristiche tecniche effettive degli strumenti digitali in uso, dei criteri algoritmici realmente implementati o degli esiti oggettivi da essi prodotti. Di conseguenza, l'indagine sulle valutazioni dei selezionatori relative a dimensioni sensibili, quali l'equità procedurale e la riduzione dei *bias*, non consente di stabilire se l'intelligenza artificiale stia riducendo o, al contrario, amplificando le discriminazioni o le esclusioni all'interno dei processi di selezione dell'organizzazione. La natura autoriferita non rende i dati privi di valore, poiché le percezioni dei professionisti costituiscono precisamente l'oggetto dello studio: limita, tuttavia, la possibilità di utilizzare tali resoconti come indicatori diretti del funzionamento tecnico e degli effetti oggettivi degli strumenti. A tale limite si somma il potenziale condizionamento legato a dinamiche di desiderabilità sociale, in virtù delle quali i partecipanti, nel loro ruolo istituzionale di professionisti HR, potrebbero essere stati implicitamente portati a descrivere in chiave favorevole le pratiche organizzative della propria azienda, a sovrastimare la reale efficacia della supervisione umana o a ridimensionare alcune criticità e alcuni errori derivanti dall'automazione.

Al fine di superare queste limitazioni conoscitive, la ricerca futura dovrà orientarsi verso un impianto metodologico integrato, basato su una logica di triangolazione delle fonti. Si potrebbe, in particolare, affiancare alle interviste qualitative lo sviluppo di osservazioni sul campo volte ad analizzare l'interazione quotidiana tra il *recruiter* e lo strumento, insieme

ad analisi documentali delle *policy* di utilizzo e delle linee guida interne. Potrebbe inoltre risultare utile integrare, ove disponibili, informazioni tecniche sugli strumenti e dati quantitativi relativi agli esiti effettivi delle selezioni, includendo le variabili utilizzate, i principali tassi di errore e le procedure di monitoraggio adottate. Tale approccio multi-metodo permetterebbe di confrontare la dimensione percettiva e discorsiva dei selezionatori con fonti complementari di carattere tecnico, documentale e organizzativo, offrendo una comprensione più completa delle implicazioni dell'intelligenza artificiale sulle dinamiche di selezione e sull'inclusione organizzativa.

5.3.4 Impossibilità di misurare gli effetti discriminatori

Un limite più specifico, legato alla natura autoriferita dei dati, riguarda l'impossibilità di misurare direttamente gli eventuali effetti discriminatori derivanti dall'applicazione dell'intelligenza artificiale nei processi di selezione dell'organizzazione. L'indagine si è focalizzata sulle percezioni, sulle esperienze riferite e sulle interpretazioni soggettive dei professionisti delle risorse umane riguardo alle implicazioni della tecnologia sulla diversità, sull'equità e sull'inclusione. Di conseguenza, la natura qualitativa del disegno di ricerca non consente di stabilire empiricamente se i sistemi algoritmici considerati riducano o, al contrario, amplifichino i *bias* sistemici o le disparità di trattamento rispetto ai metodi di selezione tradizionali. La percezione soggettiva di equità procedurale non coincide necessariamente né con l'equità degli esiti né con gli indicatori tecnici di *fairness*. Una procedura ritenuta imparziale può produrre effetti differenziali non immediatamente visibili agli utilizzatori; al contrario, un sistema che presenti prestazioni comparabili tra gruppi secondo alcuni indicatori può essere percepito come ingiusto a causa della sua opacità o dell'assenza di informazioni. Per formulare un giudizio scientificamente fondato sull'effettivo impatto discriminatorio, sarebbero necessari dati

quantitativi e tecnici non accessibili in questa sede, quali gli esiti delle selezioni, le caratteristiche sociodemografiche disaggregate dei candidati ammessi e esclusi, le variabili e le ponderazioni utilizzate dai modelli, e le procedure di validazione e di monitoraggio adottate.

Al fine di colmare questo specifico divario conoscitivo, la ricerca futura potrebbe orientarsi verso approcci quantitativi e una triangolazione metodologica che consentano di misurare gli effetti di processo. Potrebbero essere condotte analisi volte a verificare e monitorare i tassi di selezione e di errore relativi ai diversi gruppi di candidati, nel rispetto della normativa e delle garanzie applicabili al trattamento dei dati personali. Inoltre, sarebbe utile strutturare disegni di ricerca sperimentali o quasi-sperimentali finalizzati a confrontare direttamente le decisioni assunte con il supporto dell'IA con quelle prese in modalità non assistita, così da esaminare l'eventuale contributo incrementale dello strumento alla coerenza e all'equità delle scelte. Infine, potrebbero essere sviluppate procedure di *fairness auditing* finalizzate a esaminare criticamente l'architettura tecnica del sistema, l'eventuale presenza di variabili *proxy* e l'adeguatezza delle procedure di governance dei dati, integrando le competenze della funzione HR con quelle di *data scientist*, sviluppatori ed esperti legali. Nessun singolo indicatore sarebbe tuttavia sufficiente a rappresentare l'equità complessiva del processo, che dovrebbe essere valutata considerando congiuntamente criteri, procedure, esiti ed errori.

5.3.5 Disegno trasversale

Un ulteriore limite metodologico riguarda la natura temporale della raccolta dei dati, che presenta un disegno di ricerca trasversale. Le interviste semi-strutturate con i professionisti delle risorse umane sono state infatti condotte in un unico momento temporale. Una simile impostazione consente di ricostruire in modo approfondito le pratiche, le esperienze e le percezioni dei selezionatori nel preciso momento storico in

cui si è svolta la rilevazione; di contro, non consente di osservarne l'evoluzione nel lungo periodo. Le opinioni e gli atteggiamenti espressi dai partecipanti non sono necessariamente stabili, ma possono risentire del grado di digitalizzazione contingente dell'organizzazione e della familiarità maturata finora con i sistemi tecnologici. Pertanto, il disegno trasversale non consente di analizzare in che modo le percezioni e i confini della delega algoritmica possano modificarsi o rinegoziarsi con l'aumentare dell'esperienza d'uso dei *recruiter* o in seguito all'introduzione di nuovi strumenti di intelligenza artificiale.

Al fine di superare questa restrizione temporale, la ricerca futura potrebbe orientarsi all'adozione di disegni longitudinali. Una simile metodologia permetterebbe di monitorare le trasformazioni del lavoro HR lungo un arco temporale esteso, rilevando, ad esempio, le aspettative dei professionisti prima dell'introduzione di una nuova tecnologia e confrontandole con le esperienze, le routine lavorative e le criticità maturate successivamente all'implementazione. Questo approccio longitudinale potrebbe offrire una comprensione dinamica del processo di adozione e normalizzazione dell'IA, evidenziando se e in che modo l'accumulo di esperienza influenzi l'*automation bias*, la fiducia nello strumento e i confini della responsabilità decisionale e della *governance* dei dati.

5.3.6 Possibile sovrapposizione tra IA, automazione e digitalizzazione

Sotto il profilo concettuale e terminologico, un ulteriore limite metodologico riguarda la possibile sovrapposizione, riscontrabile nel linguaggio dei partecipanti, tra i concetti di intelligenza artificiale, automazione e digitalizzazione. Nell'analizzare i resoconti qualitativi, emerge infatti che, in alcuni casi, i partecipanti hanno spesso utilizzato il termine ombrello "Intelligenza Artificiale" in modo generico, facendovi confluire applicazioni che, sotto il profilo tecnico, possono configurarsi

anche come forme di digitalizzazione dei flussi informativi o come sistemi di automazione deterministica basati su regole preimpostate. Funzioni quali l'archiviazione digitale, il *matching* dei *keyword*, il *parsing* dei *curricula* o alcuni *chatbot* basati su percorsi definiti non richiedono necessariamente sistemi di apprendimento automatico o modelli generativi. Sebbene, in fase di preparazione del *corpus*, sia stata condotta un'opera di classificazione volta a distinguere tra digitalizzazione, automazione e intelligenza artificiale, non è possibile escludere che alcune valutazioni di efficacia e preoccupazioni espresse dai partecipanti si riferiscano più in generale alla modernizzazione digitale dei processi HR. Per superare questa ambiguità definitoria, la ricerca futura potrebbe integrare una tassonomia più puntuale delle soluzioni tecnologiche adottate. Sarebbe utile raccogliere descrizioni tecniche e documentali dettagliate degli strumenti direttamente dalle specifiche del sistema o dai soggetti responsabili della loro configurazione, superando il limite dei soli dati autoriferiti. Su queste basi, i futuri contributi potrebbero distinguere sistematicamente le percezioni associate a differenti classi di applicazione, separando i modelli di IA generativa utilizzati per la redazione di testi e relazioni dai sistemi di *ranking* o di raccomandazione, dai *chatbot* basati su IA o su regole e dalle piattaforme di automazione amministrativa. Un simile sforzo di segmentazione consentirebbe di comprendere se caratteristiche quali il grado di autonomia, l'adattività e l'opacità dello strumento producano conseguenze differenti sulle routine lavorative, sulle barriere all'adozione e sul mantenimento dei confini della responsabilità etico-professionale.

5.3.7 Assenza della prospettiva dei candidati

Un ulteriore e rilevante limite di questo studio risiede nell'assenza della prospettiva dei candidati nel disegno empirico, poiché l'indagine ha considerato in via esclusiva il punto di vista e i resoconti professionali dei

professionisti delle risorse umane. Sebbene questa focalizzazione abbia consentito di analizzare le logiche organizzative della delega, i criteri di supervisione e la percezione dei *bias* da parte della gestione aziendale, essa esclude l'esperienza diretta e le reazioni di coloro che attraversano il processo selettivo supportato o mediato dall'intelligenza artificiale. Non raccogliendo direttamente le testimonianze dei candidati, la ricerca non consente di verificare se i flussi informativi e le garanzie procedurali descritti dai *recruiter* trovino riscontro nel vissuto delle persone valutate. Rimane, di conseguenza, inesplorato l'impatto dello *screening* algoritmico sulla *candidate experience*, in particolare sulla percezione di impersonalità, sulla fiducia nell'equità del sistema e sull'insorgenza di risposte strategiche adattive, come il fenomeno dell'*algorithmic gaming*, adottato per superare i criteri percepiti delle piattaforme.

In chiave prospettica, la ricerca futura potrebbe colmare questa asimmetria informativa ampliando il perimetro dell'indagine ai destinatari delle procedure. Sarebbe utile progettare disegni multi-attore che includano sia i candidati esterni sia i neoassunti che abbiano completato processi di selezione supportati dall'IA. Un simile approccio consentirebbe di confrontare e triangolare le valutazioni di efficacia e di equità espresse dai professionisti HR con l'esperienza percepita dalle persone direttamente coinvolte. Questo confronto permetterebbe di evidenziare eventuali scostamenti tra le procedure ritenute corrette dall'organizzazione e la percezione di giustizia procedurale, interpersonale e informativa sperimentata dai candidati.

5.4 Implicazioni manageriali

5.4.1 Classificare le attività in funzione del rischio

Sul piano delle implicazioni manageriali, il primo passaggio utile per le organizzazioni che intendono integrare l'intelligenza artificiale nei propri flussi operativi consiste nello strutturare una mappatura sistematica delle attività HR, classificandole in base al rischio associato e al livello di impatto sulle persone. Coerentemente con il gradiente empirico di delega e reversibilità emerso dall'indagine, tale griglia organizzativa non dovrebbe basarsi su una logica di adozione indifferenziata, ma potrebbe articolarsi in tre macro-livelli di rischio, ai quali associare requisiti di *governance*, controllo e documentazione differenti e proporzionati. Questa tripartizione costituisce una proposta operativa, derivata dai risultati, e non sostituisce la classificazione e la valutazione richieste dal quadro normativo applicabile.

Il primo livello racchiude le attività a impatto relativamente contenuto, prevalentemente documentali, preparatorie o amministrative, quali la redazione di bozze di testi, la sintesi di *report* post-colloquio o la revisione formale delle *job description*. Trattandosi di compiti caratterizzati da un'elevata reversibilità dell'*output* e da un'immediata verificabilità da parte del professionista, a questa categoria può corrispondere un livello di supervisione proporzionato alla finalità, ai dati trattati e alle conseguenze dell'errore. In questo ambito, la delega tecnologica può contribuire a ottimizzare i tempi e a ridurre il costo cognitivo iniziale legato al "foglio bianco", lasciando all'operatore umano il compito di rileggere e contestualizzare l'*output*. Tali attività non dovrebbero tuttavia essere considerate prive di rischio, soprattutto quando comportano il trattamento di dati personali o la produzione di documenti destinati alle fasi valutative successive.

Al livello intermedio si collocano le attività a medio impatto, riconducibili ai flussi di *pre-screening* delle candidature, alla classificazione dei *curricula* e alla formulazione di *ranking* preliminari. Poiché tali applicazioni intervengono nella prima fase di selezione e possono risentire della rigidità dei filtri, della dipendenza dalle parole chiave e del possibile restringimento del bacino dei talenti visibili, l'organizzazione dovrebbe implementare protocolli di monitoraggio più strutturati. Questi requisiti di controllo possono tradursi in verifiche periodiche dei criteri algoritmici impostati e in controlli regolari su campioni di profili esclusi, garantendo che le graduatorie siano considerate indicazioni di supporto e non parametri decisionali vincolanti per il prosieguo dell'iter.

Infine, il terzo livello è costituito dalle attività ad alto impatto, tra cui rientrano l'esclusione del candidato, la valutazione comparativa del potenziale e la decisione finale di assunzione. In questo ambito, la rilevanza della decisione per le opportunità professionali delle persone richiede una valutazione più stringente delle finalità, dell'affidabilità dello strumento, delle garanzie previste e del ruolo attribuito all'*output*, anche alla luce del quadro normativo applicabile discusso nel Capitolo 2. A questa categoria dovrebbero corrispondere adeguati livelli di autorizzazione e di tracciabilità e, soprattutto, una supervisione umana effettiva. Il professionista delle risorse umane deve disporre del tempo, delle competenze e dell'autorità necessari per comprendere i limiti del sistema e disattendere o modificare il *ranking*, all'interno di una struttura di responsabilità che coinvolga anche l'organizzazione.

5.4.2 Garantire la possibilità di riesame e correzione

Un'ulteriore implicazione manageriale per la *governance* dell'intelligenza artificiale nei processi di *recruitment* risiede nella necessità di strutturare procedure operative e flussi di lavoro che garantiscano ai professionisti delle risorse umane la concreta possibilità di riesame e di correzione degli

output tecnologici. Affinché la supervisione umana non si riduca a un adempimento burocratico o a una convalida meramente formale dei risultati, dinamica che esporrebbe l'organizzazione ai rischi dell'*automation bias* e dell'ancoraggio algoritmico, le direzioni HR devono configurare sistemi e *policy* interne che attribuiscono alle persone un'effettiva autorità decisionale. Questo può tradursi nella definizione di un protocollo di riesame basato su alcune prerogative del selezionatore. In primo luogo, il professionista dovrebbe essere messo nelle condizioni di comprendere la finalità, il significato e i limiti noti dell'*output*, nonché le principali informazioni utilizzate per produrlo. Non è sempre possibile ricostruire integralmente la logica interna di sistemi complessi o forniti da soggetti esterni; devono però essere disponibili informazioni sufficienti per usare l'*output* in modo competente e riconoscere le circostanze in cui non seguirlo. In secondo luogo, sul piano operativo, l'utilizzatore dovrebbe disporre degli strumenti tecnici e dell'autonomia professionale necessari per correggere un risultato impreciso o parziale generato dall'IA. Questa facoltà dovrebbe estendersi fino a consentire di disattendere completamente il *ranking* o la graduatoria preliminare elaborata dalla piattaforma, qualora non rappresentino adeguatamente il percorso, le competenze o il potenziale del candidato. Infine, per preservare l'*accountability* del processo, le decisioni di assunzione o di esclusione dovrebbero essere documentate secondo criteri prestabiliti. La documentazione non dovrebbe riguardare soltanto i casi in cui il professionista si discosta dall'*output*, poiché ciò potrebbe trasformare il suggerimento algoritmico in un punto di riferimento implicito per la decisione. Dovrebbero essere rese comprensibili le ragioni della scelta finale indipendentemente dal suo accordo con il sistema. Solo attraverso una supervisione dotata di reali possibilità di intervento l'organizzazione può ridurre il rischio di una delega passiva e assicurare che l'innovazione

tecnologica sostenga, anziché sostituire, la responsabilità professionale del selezionatore.

5.4.3 Monitorare le implicazioni per la DEI

Sul piano della gestione organizzativa, l'adozione di sistemi di *screening* e *ranking* automatizzati richiede processi di controllo e monitoraggio periodici orientati alla tutela della diversità, dell'equità e dell'inclusione. Poiché i sistemi di IA possono riprodurre o rendere più sistematiche le decisioni presenti nei dati, nei filtri e nelle istruzioni formulate a monte, l'apparente coerenza della standardizzazione deve essere accompagnata da pratiche di verifica procedurale. In quest'ottica, le direzioni delle risorse umane dovrebbero verificare quali profili vengano esclusi nelle prime fasi dello *screening* algoritmico, evitando che la focalizzazione esclusiva sui vertici della graduatoria renda invisibili eventuali errori relativi alle candidature posizionate nelle posizioni inferiori.

Questo monitoraggio dovrebbe analizzare se la dipendenza dalle parole chiave e dai parametri preimpostati si traduca in una minore visibilità di percorsi di carriera non convenzionali, atipici o caratterizzati da non-linearità, che potrebbero includere competenze trasferibili non rappresentate dai termini attesi dal sistema. Analogamente, l'organizzazione dovrebbe valutare l'accessibilità linguistica delle proprie ricerche di personale, verificando se la lingua e il formato delle *job description* siano coerenti con la posizione e con il bacino dei candidati che intende raggiungere. La formulazione esclusivamente in lingua italiana non costituisce automaticamente una barriera ingiustificata, ma può limitare l'accesso quando la posizione è aperta a profili internazionali e la conoscenza dell'italiano non è un requisito essenziale.

Quando possibile e pertinente, le verifiche periodiche dovrebbero inoltre esaminare se i criteri utilizzati producono effetti differenziali tra i gruppi. Strutturare un simile monitoraggio significa riconoscere che l'equità nel

digital recruiting non è un parametro tecnico fisso, bensì un esito sociotecnico che richiede una *governance* attiva. Gli indicatori quantitativi dovrebbero essere integrati con la valutazione della pertinenza dei criteri, dei principali errori e dell'esperienza delle persone interessate, poiché la sola comparazione dei tassi di selezione non esaurisce il concetto di equità.

5.4.4 Definire regole per dati, strumenti e responsabilità

La transizione verso modelli di selezione tecnologicamente avanzati richiede alle direzioni delle risorse umane di definire regole organizzative e di *governance* chiare, superando approcci estemporanei o basati unicamente sull'iniziativa dei singoli selezionatori. Questo passaggio, coerentemente con il quadro normativo europeo discusso nel Capitolo 2, richiede la formulazione di *policy* interne volte a disciplinare l'intero ciclo d'uso delle tecnologie algoritmiche. Sotto questo profilo, la *governance* aziendale deve preliminarmente chiarire quali strumenti possano essere utilizzati nei flussi di lavoro, distinguendo i software di automazione deterministica e di digitalizzazione dei dati dalle applicazioni che integrano sistemi di apprendimento automatico, IA generativa, *ranking* o raccomandazione. L'adozione di ciascuna soluzione dovrebbe essere subordinata a una preventiva valutazione tecnica, organizzativa, giuridica ed etica della sua pertinenza rispetto alla finalità e al contesto, nonché a una chiara perimetrazione del grado di autonomia in funzione della complessità e del rischio delle mansioni HR ad essa associate.

In secondo luogo, risulta necessario stabilire criteri chiari in merito ai dati e alle informazioni sul candidato da inserire ed elaborare all'interno delle piattaforme. I protocolli aziendali devono guidare i selezionatori nel rispetto dei principi di minimizzazione e di limitazione della conservazione, distinguendo i dati personali dalle categorie particolari di dati personali ed evitando trattamenti non necessari o non giustificati. Quando l'organizzazione utilizza sistemi forniti da soggetti esterni e non

dispone direttamente dei dati di addestramento, dovrebbe almeno richiedere documentazione sulle fonti, sulle prestazioni, sui limiti e sulle procedure di monitoraggio del sistema, valutandone l'adeguatezza rispetto allo specifico contesto d'uso. Strettamente legata alla sensibilità delle informazioni è la definizione di chi possa accedere agli *output*, ai *report* e ai *ranking* generati. L'accesso deve essere limitato ai soli soggetti autorizzati e formati, tutelando la riservatezza delle persone coinvolte durante l'intero processo di selezione.

Un pilastro fondamentale di questo impianto regolatorio risiede nell'individuazione di chi sia responsabile della verifica e della supervisione degli esiti algoritmici. L'organizzazione deve assicurare che i professionisti incaricati dispongano dell'effettiva autorità decisionale, delle competenze e del tempo necessario per riesaminare, contestare e correggere i risultati. La responsabilità, però, non dovrebbe essere concentrata esclusivamente sul *recruiter*. È necessario chiarire anche chi seleziona e configura lo strumento, chi verifica i dati e le prestazioni, chi gestisce gli incidenti e chi risponde delle decisioni organizzative finali. Le *policy* manageriali devono inoltre stabilire come documentare e tracciare le decisioni e come gestire eventuali richieste di chiarimento o contestazione nei casi e secondo le modalità previste dalla normativa applicabile, senza presupporre garanzie identiche per qualunque forma di automazione .

Infine, le linee guida organizzative devono indicare quando sia richiesto l'intervento di funzioni specialistiche quali l'IT, l'ufficio legale o la *compliance* e la protezione dei dati. L'integrazione di sistemi di IA nei processi valutativi non può essere gestita in isolamento dalla sola funzione delle risorse umane, ma richiede un approccio multidisciplinare.

5.4.5 Formare i professionisti HR

La traduzione operativa delle linee guida organizzative e l'applicazione efficace dei modelli di *governance* non possono prescindere da un investimento nello sviluppo delle competenze e nella formazione continua dei professionisti delle risorse umane. Poiché l'introduzione dell'intelligenza artificiale modifica la struttura di alcune mansioni, la distribuzione del tempo e dello spazio di discrezionalità del selezionatore, le organizzazioni dovrebbero progettare percorsi formativi volti a promuovere un'adeguata alfabetizzazione digitale e un insieme di competenze interdisciplinari. In primo luogo, l'attività formativa dovrebbe mirare allo sviluppo di abilità tecniche e operative legate all'interazione quotidiana con la tecnologia. Come evidenziato dall'indagine empirica, la qualità e la pertinenza dei risultati possono dipendere anche dalla precisione delle istruzioni; pertanto, l'apprendimento delle logiche di *prompting* e di configurazione degli *input* può rivelarsi utile. La formulazione non dovrebbe tuttavia ridursi al *prompting*, poiché le modalità di interazione con gli strumenti possono evolvere rapidamente. Deve comprendere la definizione corretta del compito, la selezione delle informazioni pertinenti, la verifica delle fonti, l'interpretazione dell'incertezza e la capacità di riconoscere quando l'uso dell'IA non è appropriato. A questa competenza di *input* dovrebbe affiancarsi l'addestramento alla verifica delle informazioni e all'interpretazione critica degli output. I *recruiter* devono essere preparati a non considerare il *ranking* preliminare intrinsecamente oggettivo o infallibile, sviluppando la capacità di metterne alla prova l'affidabilità e di ricorrere, laddove necessario, a ulteriori informazioni.

In secondo luogo, i programmi formativi dovrebbero promuovere una consapevolezza etica e sociale sull'insorgenza e sulla riproduzione dei *bias* algoritmici. I professionisti HR devono comprendere come le distorsioni storiche, gli errori di misurazione e la selezione di variabili *proxy*

inadeguate possano essere incorporati e riprodotti nei sistemi. Questa sensibilità critica rappresenta una difesa contro l'*automation bias* e l'ancoraggio alle valutazioni del software. A essa dovrebbe affiancarsi una formazione specialistica sulla protezione dei dati personali, che fornisca criteri chiari su quali informazioni possano essere inserite ed elaborate nelle piattaforme utilizzate.

Infine, la formazione non dovrebbe limitarsi alla sola dimensione tecnica, ma dovrebbe consolidare e valorizzare le competenze relazionali, interpretative ed etiche, che continuano ad assumere un ruolo centrale nel lavoro del *recruiter*. Di fronte a flussi in cui l'IA gestisce grandi quantità di informazioni standardizzabili, il valore professionale del selezionatore comprende l'ascolto attivo, l'empatia, la flessibilità valutativa e il pensiero critico. Tali competenze non devono essere necessariamente considerate estranee a ogni possibile supporto tecnologico, ma rappresentano attività per le quali, sulla base delle pratiche organizzate, il contributo umano mantiene una funzione rilevante. I percorsi formativi dovrebbero quindi aiutare il professionista a coniugare la coerenza delle procedure tecnologiche con la capacità di interpretare il percorso del candidato e di assumere responsabilmente le decisioni, all'interno del più ampio sistema di *accountability* dell'organizzazione.

5.4.6 Preservare la qualità dell'esperienza del candidato

Sotto il profilo delle implicazioni manageriali, la tutela e la valorizzazione della *candidate experience*, intesa come l'insieme delle percezioni e delle valutazioni sviluppate dal candidato nel corso dell'iter selettivo, rappresentano un elemento rilevante per la reputazione e l'attrattività dell'organizzazione (*employer branding*) sul mercato del lavoro. Poiché il presente studio non ha raccolto direttamente la prospettiva dei candidati, le indicazioni sviluppate in questa sezione derivano dal confronto tra la letteratura e le rappresentazioni dei professionisti HR e non costituiscono

una valutazione empirica dell'esperienza effettivamente vissuta dai candidati. Sebbene l'adozione di sistemi automatizzati e assistenti virtuali possa ridurre alcuni tempi procedurali, una digitalizzazione eccessiva o non adeguatamente mediata rischia di compromettere la qualità del processo, generando nel candidato sentimenti di impersonalità, frustrazione o persino percezioni di trasparenza ridotta. L'equità percepita dal candidato non si esaurisce nell'accuratezza tecnica del sistema, ma comprende anche la qualità del trattamento ricevuto e la disponibilità di informazioni comprensibili sulle procedure. Pertanto, l'automazione deve essere gestita secondo una logica di integrazione complementare, garantendo che lo strumento non sostituisca completamente il confronto interpersonale nei passaggi in cui la relazione umana contribuisce alla conoscenza reciproca.

In particolare, il contatto personale dovrebbe essere mantenuto per consentire al candidato di comprendere il contesto organizzativo, il ruolo e le modalità di lavoro. Più che “calibrare il *cultural fit*”, il confronto dovrebbe consentire a entrambe le parti di valutare la compatibilità tra aspettative, caratteristiche della posizione e contesto organizzativo, evitando che il *fit* venga interpretato come una semplice somiglianza con le persone già presenti. L'interazione diretta con il *recruiter* e i responsabili di linea può inoltre offrire al candidato lo spazio necessario per esprimere motivazioni e aspettative professionali e per porre domande sul ruolo e sul processo. Le comunicazioni automatizzate dovrebbero pertanto essere accompagnate da canali attraverso i quali ottenere chiarimenti e, quando appropriato, confrontarsi con una persona. La mediazione umana può contribuire a ricostruire elementi del percorso che i sistemi di *screening* non hanno rappresentato adeguatamente, ma non costituisce, da sola, una garanzia di equità. Anche la valutazione professionale dovrebbe basarsi su criteri pertinenti e su procedure strutturate.

Dal punto di vista manageriale, l'efficienza ottenuta attraverso la riduzione delle attività burocratiche e ripetitive dovrebbe tradursi, quando possibile, in una riallocazione del tempo dei professionisti HR verso compiti di natura relazionale e interpretativa, anziché nella sola crescita del volume delle selezioni gestite.

5.4.7 Adottare una logica sperimentale e progressiva

L'ultima implicazione manageriale emersa dal presente lavoro riguarda la necessità di governare l'introduzione e l'estensione dei sistemi di intelligenza artificiale secondo una logica sperimentale e progressiva. L'implementazione di tali tecnologie non dovrebbe tradursi in un'adozione estesa e priva di verifiche, ma configurarsi come un percorso incrementale volto a valutarne l'effettiva pertinenza, l'affidabilità e le conseguenze sul processo. La governance aziendale dovrebbe innanzitutto definire chiaramente le finalità organizzative dello strumento, individuando quale problema debba affrontare, quali informazioni utilizzi, quale *output* produca e quale ruolo tale *output* debba assumere nel flusso decisionale. Successivamente, prima di procedere a un'estensione su larga scala, l'applicazione potrebbe essere sperimentata su un perimetro organizzativo limitato, ad esempio circoscrivendo il *test* a specifiche aree professionali o a progetti pilota, al fine di valutarne la sostenibilità tecnica e organizzativa.

Durante questa fase, gli *output* elaborati dal sistema potrebbero essere confrontati con le valutazioni qualitative formulate in modo indipendente dai selezionatori. Questo confronto può aiutare a rilevare anomalie di funzionamento, errori di *parsing* ed esclusioni inattese. Particolare attenzione dovrebbe essere rivolta non soltanto ai candidati collocati ai primi posti del *ranking*, ma anche a un campione di profili esclusi o collocati nelle posizioni inferiori, così da individuare eventuali errori di esclusione. Accanto agli indicatori quantitativi, il management dovrebbe

prevedere canali per raccogliere il *feedback* qualitativo degli utilizzatori. Le loro esperienze possono aiutare a identificare difficoltà nelle interazioni, carichi di verifica, resistenze o forme di affidamento eccessivo. Il *feedback* degli utilizzatori non dovrebbe però sostituire gli indicatori tecnici e organizzativi, ma integrarsi con misure relative all'accuratezza degli *output*, agli errori, all'accessibilità, agli effetti sui diversi gruppi e al tempo richiesto per la verifica.

Sulla base delle evidenze raccolte, l'organizzazione dovrebbe essere pronta a modificare i criteri di *screening*, limitare il periodo di utilizzo, introdurre ulteriori controlli o ridimensionare o interrompere l'applicazione quando i benefici non compensano i rischi e i costi elevati. Solo al termine di questo ciclo di *test*, di validazione e di calibrazione, il management potrà prendere una decisione più consapevole sull'opportunità di estendere lo strumento. L'esito responsabile di una sperimentazione non coincide necessariamente con l'adozione definitiva: può consistere anche nella revisione o nell'abbandono della soluzione.

CONCLUSIONI

La presente ricerca si è proposta di analizzare in che modo i professionisti HR utilizzino, sperimentino o valutino gli strumenti di IA all'interno dei processi di selezione. L'indagine ha riservato particolare attenzione alle dinamiche di integrazione tra gli *output* generati dalle tecnologie e il giudizio professionale, nonché alle implicazioni che tali sistemi sollevano sulla percezione degli attori organizzativi, in relazione alle dimensioni della diversità, dell'equità e dell'inclusione.

Attraverso l'adozione di un disegno di ricerca qualitativo ed esplorativo, basato su interviste semi-strutturate, lo studio ha inteso valorizzare la prospettiva situata e soggettiva dei professionisti HR. In questo modo, l'attenzione è stata spostata dall'analisi delle sole caratteristiche tecniche e teoriche dell'algoritmo alla comprensione delle pratiche lavorative quotidiane, indagando i confini concreti della delega tecnologica, le routine di verifica degli *output* e le condizioni necessarie per un impiego responsabile della tecnologia.

Considerati la numerosità del campione, il carattere autoriferito dei dati e la concentrazione in un'unica organizzazione, i risultati devono essere interpretati come evidenze situate e non come una rappresentazione generalizzabile del *recruitment* supportato dall'IA.

Il nucleo interpretativo che emerge dai risultati dell'indagine consiste nella delineazione di una configurazione di collaborazione tra persona e tecnologia, definibile come integrazione selettiva, aumentativa e supervisionata dell'intelligenza artificiale. Questa configurazione evidenzia come l'adozione tecnologica non proceda all'interno della funzione HR in modo uniforme o indifferenziato, ma si moduli in base alla natura e al potenziale impatto delle specifiche attività di selezione.

L'integrazione si qualifica come selettiva, poiché il perimetro dell'automazione è circoscritto principalmente alle fasi preparatorie,

documentali e informative. I professionisti mostrano una maggiore apertura alla delega algoritmica per compiti caratterizzati da elevata standardizzazione e reversibilità, quali la redazione delle *job description*, il supporto al *sourcing*, lo *screening* preliminare dei *curricula* e la sintesi della reportistica post-colloquio. Si osserva una riduzione dello spazio concesso alla tecnologia in presenza di compiti che incidono direttamente sulle opportunità delle persone, in particolare nelle fasi di valutazione complessiva dei profili e di selezione dei candidati.

La tecnologia svolge una funzione prevalentemente aumentativa, configurandosi, nelle esperienze descritte, non come un meccanismo di sostituzione del selezionatore, ma come uno strumento di supporto finalizzato a ridurre alcuni tempi, organizzare grandi quantità di informazioni e facilitare l'avvio delle attività. Il conseguimento di tali vantaggi dipende dalla qualità degli *input* e dei dati, dalle caratteristiche dello strumento e dalle attività di verifica e di contestualizzazione svolte dal professionista. Infine, l'intero impianto si fonda su un principio di supervisione, in virtù del quale gli *output* algoritmici, compresi i sistemi di *ranking*, non dovrebbero assumere un valore decisionale autonomo, ma rimanere verificabili, modificabili e disattendibili. La valutazione del potenziale, l'interpretazione dei percorsi professionali e dei segnali relazionali e l'assunzione della decisione finale sono affidate dai partecipanti al giudizio professionale. Ciò non implica che la valutazione umana sia infallibile o priva di *bias*: la supervisione deve basarsi su criteri pertinenti, procedure strutturate, competenze adeguate e responsabilità organizzative chiaramente definite. Il contributo interpretativo principale della ricerca consiste nel mostrare che l'adozione dell'IA nei processi di selezione non si riduce alla sola disponibilità o alle caratteristiche tecniche dello strumento. Nel contesto analizzato, essa assume la forma di un processo sociotecnico, il cui valore dipende dalla definizione del perimetro della delega, dalla qualità dell'interazione tra l'utilizzatore e il sistema e

dalle condizioni organizzative in cui gli *output* vengono prodotti e impiegati. L'indagine evidenzia inoltre che la tutela dell'equità, della trasparenza e dell'inclusione non può essere affidata esclusivamente all'ottimizzazione dell'algoritmo. Dati, filtri, istruzioni e modalità d'uso possono contribuire alla produzione degli esiti; al tempo stesso, il riesame professionale può individuare informazioni non adeguatamente considerate e correggere risultati non pertinenti.

La supervisione umana costituisce quindi una componente importante, ma non sufficiente, della *governance*: deve essere accompagnata dalla verifica della pertinenza dei criteri, dal monitoraggio degli esiti, dalla protezione dei dati e da una chiara distribuzione delle responsabilità tra *recruiter*, l'organizzazione e i soggetti responsabili degli strumenti.

In estrema sintesi, lo sguardo prospettico delineato da questo studio invita a considerare l'intelligenza artificiale come una tecnologia potenzialmente destinata ad assumere una presenza crescente nelle funzioni HR e nei flussi di reclutamento. Affinché tale transizione sia organizzativamente e socialmente sostenibile, l'efficienza offerta dall'automazione dovrà integrarsi con criteri di trasparenza, di supervisione umana, di equità procedurale e di tutela della dimensione relazionale. Sulla base dei riscontri raccolti, il futuro della selezione non appare riconducibile né alla sostituzione completa del professionista né alla mera conservazione delle pratiche esistenti. Emerge piuttosto una ridefinizione dei compiti e delle responsabilità, in cui l'espansione delle capacità tecnologiche deve essere accompagnata dal giudizio critico, dall'interpretazione contestuale, dalla sensibilità professionale e da forme di *accountability* organizzativa chiaramente definite.

BIBLIOGRAFIA

4stars. (2023). *Bias cognitivi: come evitarli per un recruiting più consapevole e inclusivo*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.4stars.it/blog/bias-cognitivi-nel-recruiting/> [Consultato a maggio 2026]

American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education. (2014). *Standards for educational and psychological testing*. American Educational Research Association.

American Psychological Association. (2018). *Bias*. *APA Dictionary of Psychology*. Disponibile all'indirizzo: <https://dictionary.apa.org/bias> [Consultato a maggio 2026]

Anderson, K., Fassino, G., Matysiak, B., & Gruenewald, J. (n.d.). *L'intelligenza artificiale ha il potenziale per infondere diversità, equità e inclusione (DEI) nelle organizzazioni a livello sistemico, se utilizzata con saggezza*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.mercer.com/it-it/insights/talent-and-transformation/diversity-equity-and-inclusion/ai-and-dei/> [Consultato a maggio 2026]

Arrescurrenaga, Á. (2026). *Screening dei CV con l'intelligenza artificiale: una guida completa per il 2026*. Disponibile all'indirizzo: <https://voicit.com/it/blog/risorse-umane/screening-cv-intelligenza-artificiale/5770/> [Consultato a maggio 2026]

Assidai. (2026). *L'AI e i bias nel processo di recruiting*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.assidai.it/ai-bias-recruiting/> [Consultato a maggio 2026]

- Baldwin, A. (2024). *3 Ways to embed DEI into your company's AI strategy*. Disponibile all'indirizzo: <https://hbr.org/2024/01/3-ways-to-embed-dei-into-your-companys-ai-strategy> [Consultato a giugno 2026]
- Bambauer, D. E., & Zarsky, T. Z. (2018). The algorithm game. *Notre Dame Law Review*, 94(1), 1–52.
- Barattucci, M., Russo, A., Grobelny, J., Santisi, G., & Ramaci, T. (2025). Candidates' reactions to job application rejections at different phases of the recruitment process: The impact of employability and communication delays on perceived fairness and recruitment selection outcomes. *Journal of Management & Organization*, 31(5), 2341–2359.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Ellis, A. M., Truxillo, D. M., Brady, G. M., & Bodner, T. (2025). New horizons for newcomer organizational socialization: A review, meta-analysis, and future research directions. *Journal of Management*, 51(1), 344–382.
- Baum, M., & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353–378.
- Bednarek, A. (2026). [Titolo non indicato]. Disponibile all'indirizzo: <https://www.ilcvperfetto.it/blog/screening-cv-ia> [Consultato il 5 maggio 2026]
- Bizneo. (n.d.). *Selezione, quanto mi costi? Quanto costa un processo di reclutamento e selezione*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.bizneo.com/blog/it/costo-reclutamento-selezione-personale/> [Consultato a maggio 2026]
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.

Boni. (2023). *Diversità e inclusione e intelligenza artificiale: un binomio possibile?* Disponibile all'indirizzo: <https://www.wattajob.it/diversita-e-inclusione-e-intelligenza-artificiale/> [Consultato a giugno 2026]

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.

Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389–416.

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.

Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1988). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 41(4), 655–702.

Carpentier, M., Van Hove, G., & Weijters, B. (2019). Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103326.

Caselli, M., Fracasso, A., Marcolin, A., & Scicchitano, S. (2022). *L'impresa che innova dà sicurezza ai lavoratori*. Disponibile all'indirizzo: <https://lavoce.info/archives/93191/limpresa-che-innova-da-sicurezza-ai-lavoratori/> [Consultato a maggio 2026]

Caselli, M., Fracasso, A., Marcolin, A., & Scicchitano, S. (2024). The reassuring effect of firms' technological innovations on workers' job insecurity. *International Journal of Manpower*, 45(4), 754–780.

- Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2004). Recruitment on the Net: How do organizational web site characteristics influence applicant attraction? *Journal of Management*, 30(5), 623–646.
- Coverdill, J. E., & Finlay, W. (2017). *High tech and high touch: Headhunting, technology, and economic transformation*. Cornell University Press.
- Dastin. (2018). *Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G> [Consultato a giugno 2026]
- De Petris, P. (n.d.). *La questione della trasparenza algoritmica nei rapporti di lavoro interessati dal management automatizzato: una lettura integrata*. Disponibile all'indirizzo: https://www.massimariogiurisprudenzadellavoro.it/Article/Archive/index_html?ida=425&idn=31&idi=-1&idu=-1 [Consultato a giugno 2026]
- De Witte, H., Pienaar, J., & De Cuyper, N. (2016). Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: Is there causal evidence? *Australian Psychologist*, 51(1), 18–31.
- DeVaro, J. (2016). *Internal hiring or external recruitment?* IZA World of Labor, 237.
- Di Cuia, M. (2025). *AI recruiting: Il tuo futuro lavorativo dipende da te o da un algoritmo?* Disponibile all'indirizzo: <https://www.diritto.it/ai-recruiting-futuro-lavorativo-dipende-algoritmo/> [Consultato a giugno 2026]

- Dierdorff, E. C., & Wilson, M. A. (2003). A meta-analysis of job analysis reliability. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 635–646.
- Dipboye, R. L. (1994). Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 12, pp. 79–123). JAI Press.
- Factorial. (2026). *AI recruiting: come l'intelligenza artificiale può migliorare i processi di reclutamento*. Disponibile all'indirizzo: <https://factorial.it/blog/come-funziona-ai-recruiting/> [Consultato a maggio 2026]
- Fernandes, A. B. A., & Gonçalves, C. (2022). E-recruitment and the impact of digital age on recruitment: A critical literature review. In C. Gonçalves & J. P. Davim (Eds.), *Organizational innovation in the digital age* (pp. 199–209). Springer.
- Flowhunt. (n.d.). *Come utilizzare l'IA per analizzare e valutare i CV nella selezione del personale: Guida completa*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.flowhunt.io/it/blog/ai-resume-screening-recruitment/> [Consultato a maggio 2026]
- Format, M., & Leoni, V. (2023). *Recruiters' behaviors faced with dual (AI and human) recommendations in a preselection context*. Paris 1 Université Panthéon-Sorbonne; HAL Science. Disponibile all'indirizzo: <https://paris1.hal.science/hal-04200429/document> [Consultato a maggio 2026]
- Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLOS ONE*, 18(2), e0281823.
- Gee, L. K. (2020). Gender bias in job referrals: An experimental test. *Journal of Economic Psychology*, 76, 102209.

Golden Group S.p.A. (2026). *AI nel recruiting: tra equità e pregiudizio algoritmico*. Disponibile all'indirizzo:

<https://www.linkedin.com/pulse/ai-nel-recruiting-tra-equit%C3%A0-e-pregiudizio-algoritmico-4qwgf/> [Consultato a giugno 2026]

Gradillas, M., & Thomas, L. D. W. (2025). Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Product Innovation Management*.

Grasman, M., Elstermann, M., & Fettke, P. (2026). AI no matter what? A recruiter's perspective on the use of artificial intelligence in employee selection. *Information & Management*, 63(1), 103950.

Heaney, C. A., Israel, B. A., & House, J. S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and physical symptoms. *Social Science & Medicine*, 38(10), 1431–1437.

Hoek, J., O’Kane, P., & McCracken, M. (2016). Publishing personal information online: How employers’ access, observe and utilise social networking sites within selection procedures. *Personnel Review*, 45(1), 67–83.

Horsburgh, D., Ross, J., & others. (2014). Towards a values-based person specification for recruitment of compassionate nursing and midwifery candidates: A study of registered and student nurses’ and midwives’ perceptions of prerequisite attributes and key skills. *Nurse Education Today*, 34(9), 1190–1195.

IBM. (2022). *What is predictive analytics?* Disponibile all'indirizzo: <https://www.ibm.com/think/topics/predictive-analytics> [Consultato a maggio 2026]

IBM. (2025). *L'AI e il futuro delle risorse umane*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/ai-in-hr> [Consultato a maggio 2026]

IBM. (n.d.). *Cos'è la trasformazione digitale delle risorse umane*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.ibm.com/it-it/think/insights/hr-digital-transformation-strategy> [Consultato a maggio 2026]

International Taskforce on Assessment Center Guidelines. (2015). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244–1273.

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.

Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. (2021). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2321–2352.

Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965.

Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643–671.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.

Landy, F. J. (1991). Job analysis: The composition of SME samples. *Personnel Psychology*, 44(1), 27–50.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

L'uso dell'AI recruiting nelle società di consulenza: Come fare e perché conviene. (2026). Disponibile all'indirizzo:

<https://professionalrecruitment.it/ai-recruiting/> [Consultato a maggio 2026]

Magni, F., & Cortese, C. G. (2023). Sistemi di intelligenza artificiale per il recruiting: Profili sociotecnici e implicazioni per il management. *Sviluppo & Organizzazione*, 54(3), 38–47.

Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.

Marzano. (2025). *Intelligenza artificiale per l'inclusione, la promozione della diversità e per l'equità*. Disponibile all'indirizzo:

https://www.repubblica.it/tecnologia/blog/lettere/2025/09/02/news/intelligenza_artificiale_per_l_inclusione_la_promozione_della_diversita_e_per_l_equita-424821725/ [Consultato a giugno 2026]

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 599–616.

McGrath, A., & Downie, A. (2023). *Cosa sono i chatbot per le risorse umane?* Disponibile all'indirizzo: <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/chatbots-for-hr> [Consultato a maggio 2026]

Méda, D. (2016). *The future of work: The meaning and value of work in Europe* (Research Paper No. 18). International Labour Office.

Mochi, F., Bissola, R., & Imperatori, B. (2017). Professional and non-professional social media as recruitment tools: The impact on job seekers' attraction and intention to apply. In T. Bondarouk, H. J. M. Ruël, & E. Parry (Eds.), *Electronic HRM in the smart era* (pp. 109–135). Emerald Publishing.

Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). *Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being*. Review of Managerial Science, 19(1).

Nigah, N. (2012). The impact of buddying on psychological capital and work engagement: An empirical study of socialization in the professional services sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 891–905.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.

OECD. (2024). *Explanatory memorandum on the updated OECD definition of an AI system. OECD Artificial Intelligence Papers* (No. 8). OECD Publishing.

Orlitzky, M. (2009). Recruitment strategy. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 273–299). Oxford University Press.

Paik, J. E., & Gilmore, B. N. (2025). Membership ambiguity and insider support in remote socialization: A qualitative exploration of newcomers' experiences of remote onboarding. *Human Resource Development Quarterly*, 37(2), 123–137.

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage.
- Patterson, F., Knight, A., Dowell, J., Nicholson, S., Cousans, F., & Cleland, J. (2016). How effective are selection methods in medical education? A systematic review. *Medical Education*, 50(1), 36–60.
- Personio. (n.d.). *Candidate experience: Cos'è e come migliorare l'esperienza dei candidati?* Disponibile all'indirizzo: <https://www.personio.it/glossario/candidate-experience/> [Consultato a maggio 2026]
- Pizzinato, M. (2026). *AI recruiting: Come l'intelligenza artificiale può migliorare i processi di reclutamento.* Disponibile all'indirizzo: <https://factorial.it/blog/come-funziona-ai-recruiting/> [Consultato a maggio 2026]
- Pratchett, T., Young, G., Brooks, C., Jeskins, L., & Monagle, H. (2018). Job descriptions. In *Practical tips for developing your staff*. Cambridge University Press.
- Recruit CRM. (2026). *Guida: Chatbot di reclutamento per assunzioni 2024.* Disponibile all'indirizzo: <https://recruiterm.io/it/blogs-it/recruiting-chatbot/> [Consultato a maggio 2026]
- Redazione. (2026). *HR e AI-powered, sfide etiche e considerazioni future.* Disponibile all'indirizzo: <https://www.teamsystem.com/magazine/risorse-umane/hr-e-ai-powered-sfide-etiche-e-considerazioni-future/> [Consultato a giugno 2026]
- Reverse. (n.d.). *Il vero costo del recruiting: Guida strategica al ROI delle assunzioni.* Disponibile all'indirizzo: <https://blog.reverse.hr/roi-recruiting> [Consultato a maggio 2026]

Randstad. (n.d.). [Titolo non indicato]. Disponibile all'indirizzo: <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/gestione-del-personale/hr-digital-transformation/> [Consultato a maggio 2026]

Randstad. (n.d.). [Titolo non indicato]. Disponibile all'indirizzo: <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/selezione-del-personale/ai-recruiting-benefici-e-svantaggi/> [Consultato a maggio 2026]

Randstad. (2026). *Candidate experience: Come ottimizzare ogni fase del processo di selezione per attrarre i migliori talenti*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/selezione-del-personale/candidate-experience/> [Consultato a maggio 2026]

Roumbanis, L. (2025). On the present-future impact of AI technologies on personnel selection and the exponential increase in meta-algorithmic judgments. *Futures*, 166, 103538.

Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, 61(4), 103966.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

Sackett, P. R., Lievens, F., & Landers, R. N. (2026). Hiring people in organizations: The state and future of the science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13, 49–75.

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

Schwartz, R., Vassilev, A., Greene, K. K., Perine, L., Burt, A., & Hall, P. (2022). *Towards a standard for identifying and managing bias in artificial intelligence* (NIST Special Publication 1270). National Institute of Standards and Technology.

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87–99.

Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23–42.

Tabassi, E. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). National Institute of Standards and Technology.

Treccani. (2023). *Pregiudizio algoritmico*. In *Vocabolario Treccani online*. Disponibile all'indirizzo:
[https://www.treccani.it/vocabolario/neo-pregiudizio-algoritmico_\(Neologismi\)](https://www.treccani.it/vocabolario/neo-pregiudizio-algoritmico_(Neologismi))/ [Consultato a giugno 2026]

Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293–312.

Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1992). Influences of campus recruiting on applicant attraction to firms. *Academy of Management Journal*, 35(4), 739–765.

Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Berni, A. (2024). *L'impatto dell'intelligenza artificiale sulla diversità e sull'inclusione nel processo di reclutamento*. Disponibile all'indirizzo:

<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/limpatto-dellintelligenza-artificiale-sulla-diversita-e-sullinclusione-nel-processo-di-reclutamento/>
[Consultato a giugno 2026]

U.S. Office of Personnel Management. (n.d.). *Job analysis*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/job-analysis/> [Consultato a maggio 2026]

Van Iddekinge, C. H., Lanivich, S. E., Roth, P. L., & Junco, E. (2016). Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment. *Journal of Management*, 42(7), 1830–1853.

Vosen, E. (2021). Social media screening and procedural justice: Towards fairer use of social media in selection. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33, 205–226.

Walker, H. J., & Hinojosa, A. S. (2013). Recruitment: The role of job advertisements. In D. M. Cable & K. Y. T. Yu (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 269–275). Oxford University Press.

Wolgast, S., Bäckström, M., & Björklund, F. (2017). Tools for fairness: Increased structure in the selection process reduces discrimination. *PLOS ONE*, 12(12), e0189512.

Workday. (n.d.). *L'AI per l'HR: Applicazioni, vantaggi ed esempi*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.workday.com/it-it/pages/what-is-ai-in-hr.html> [Consultato a maggio 2026]

Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2020). Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64–77.

Zucchetti. (2023). *Time to hire e time to fill: Valorizzare i tempi di recruiting in azienda*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.in-recruiting.com/it/time-to-hire-e-time-to-fill-valorizzare-i-tempi-di-recruiting-in-azienda/> [Consultato il 5 maggio 2026]

Zucchetti. (2026). *Intelligenza artificiale nel recruiting: Una guida per HR*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.in-recruiting.com/it/intelligenza-artificiale-recruiting-guida/> [Consultato a maggio 2026]