

UNIVERSITÀ DI GENOVA
SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA



Tesi di laurea magistrale in
Management

L'intelligenza artificiale al servizio dell'Employer Branding: innovazioni e sfide per le aziende nel futuro

Relatore: Teresina Torre

Candidato: Nicolò Crovetto

Anno accademico
2023/2024

Indice

Abstract	3
Introduzione	4
Capitolo I. Intelligenza artificiale: cenni introduttivi	6
1.1 Cos'è l'intelligenza artificiale.....	6
1.2 Evoluzione storica dell'intelligenza artificiale.....	12
1.3 Politiche di gestione della diffusione e delle conseguenze dell'IA.....	16
1.4 IA Generativa: Impatto e conseguenze.....	20
1.5 Strumenti e funzionalità di ChatGPT: un approfondimento.....	24
1.6 Il ruolo dell'uomo e Human Centered Artificial Intelligence	29
1.7 Applicazione dell'IA nella funzione HR: Vantaggi, limiti e preoccupazioni	32
Capitolo II. Employer Branding	38
2.1 L'Employer Branding: la sua evoluzione e il cambio di paradigma	38
2.2 La matrice di attrattività.....	43
2.3 Le fasi di costruzione dell'Employer Branding	45
2.4 Non solo marketing esterno e l'importanza dell'EVP	48
2.5 I modelli e le teorie più diffuse dell'Employer Branding	53
2.6 Come si misura l'efficacia dell'EB: KPI.....	58
2.7 Casi di strategie di employer branding di successo.....	61
Capitolo III. L'applicazione dell'IA nell'EB	67
3.1 Il nuovo employer branding	67
3.2 L'andamento dei talenti: Employer Branding e IA	71
3.3 Vantaggi, limiti e critiche dell'applicazione dell'IA nell'EB.....	76
3.4 Il cambiamento organizzativo attraverso le ere tecnologiche	82
3.5 Systematic Literature Review: la totale assenza di Case Study	88
Capitolo IV. Alcuni spunti da prime esperienze aziendali	96
4.1 Introduzione e approccio metodologico.....	96
4.2 Presentazione di EViso e Deloitte e degli intervistati	100
4.3 Punti salienti delle interviste	104
4.4 Confronto tematico tra le due interviste.....	113
4.5 Conclusione e analisi.....	118
Conclusione	126

V. Appendice	128
VI. Bibliografia e sitografia.....	163

Abstract

L'elaborato si propone di analizzare l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nelle strategie di Employer Branding, tema di crescente attualità e di mio grande interesse personale. La prima parte, di carattere teorico, approfondisce l'IA in alcuni suoi aspetti generali, quali l'evoluzione storica, il ruolo dell'essere umano e gli impatti di tale tecnologia nei vari contesti. Successivamente, viene esaminato l'Employer Branding e l'applicazione dell'IA nelle varie strategie, con particolare attenzione all'evoluzione dei "talenti" e al cambiamento organizzativo. Per fornire un'analisi più completa, è stata condotta una Systematic Literature Review, la quale ha evidenziato la mancanza di case study specifici sull'argomento. La parte conclusiva dell'elaborato comprende due interviste semi-strutturate, volte a evidenziare i benefici aziendali derivanti dall'integrazione dell'IA. I risultati dello studio suggeriscono che le imprese intervistate (EY e Deloitte) stanno gradualmente adottando l'IA nelle strategie di Employer Branding. Probabilmente in un prossimo futuro si assisterà a una completa integrazione di questi due elementi all'interno delle strategie aziendali.

Abstract – Inglese

The paper aims at analysing the integration of Artificial Intelligence in Employer Branding strategies, a topic of growing relevance and great personal interest. The first part, theoretical in nature, explores AI in some of its general aspects, such as its historical evolution, the role of the humans and the impacts of this technology across various contexts. It then examines Employer Branding and the application of AI in various strategies, with a focus on talent trends over time and organisational change. To provide a more comprehensive analysis, a Systematic Literature Review was conducted, which highlighted the lack of specific case studies on the topic. The final part of the paper includes two semi-structured interviews to highlight the business benefits derived from the integration of AI. The results of the study indicate that companies are gradually adopting AI in their Employer Branding strategies, already achieving positive results. It is expected that, given the magnitude of the benefits found, a full integration of these two elements within corporate strategies will take place in the near future.

Introduzione

La presente tesi si propone di analizzare l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale (IA) nelle strategie di Employer Branding, un argomento di crescente interesse e attualità nel panorama aziendale. L'Employer Branding, inteso come il processo volto a promuovere l'immagine dell'azienda come datore di lavoro attrattivo, assume un ruolo cruciale nel contesto odierno caratterizzato da una competizione sempre più intensa per attrarre e trattenere i migliori talenti. L'integrazione dell'IA in queste strategie consente di potenziare l'efficacia e la personalizzazione delle azioni rivolte ai dipendenti attuali e potenziali, offrendo nuove opportunità di innovazione, ma anche sfide complesse.

La scelta dell'argomento deriva da un personale interesse verso le dinamiche legate all'innovazione digitale e al ruolo sempre più strategico del capitale umano nelle organizzazioni moderne. Inoltre, il tema rappresenta una frontiera in evoluzione, in cui l'adozione di tecnologie intelligenti nei processi di gestione e comunicazione aziendale sta trasformando radicalmente il modo in cui le imprese costruiscono la loro reputazione come datori di lavoro.

L'obiettivo principale di questa tesi è esaminare come l'Intelligenza Artificiale possa contribuire a ridefinire le strategie di Employer Branding, analizzandone l'impatto e le potenzialità, nonché le criticità che ne derivano. La ricerca si propone di fornire una visione delle opportunità offerte dall'IA e di valutare le implicazioni organizzative ed etiche di questa integrazione.

La struttura della tesi si articola in quattro capitoli. Nel primo capitolo viene analizzata l'Intelligenza Artificiale nei suoi aspetti principali, includendo un'analisi della sua evoluzione storica e delle principali applicazioni nei diversi contesti aziendali. Il secondo capitolo si concentra sull'Employer Branding, esaminando la sua evoluzione e le principali strategie per attrarre e fidelizzare i dipendenti. Il terzo capitolo esplora l'applicazione dell'IA nelle strategie di Employer Branding, ponendo una particolare attenzione ai cambiamenti organizzativi e ai vantaggi, limiti e critiche derivanti dall'adozione di questa tecnologia. Infine, l'ultimo capitolo si occupa di presentare due interviste semi-strutturate, volte a comprendere i benefici pratici derivanti dall'adozione dell'IA. La scelta delle aziende da intervistare è ricaduta su due realtà diverse, sia in termini di dimensioni che in termini di settore. Tale scelta ha permesso di avere una

visione più ampia sulle dinamiche aziendali riguardanti l'integrazione di innovazioni. Le aziende in esame sono: EViso e Deloitte.

Inoltre, quest'ultimo capitolo riporta i risultati dello studio sotto forma di Analisi SWOT, evidenziando che le imprese stanno gradualmente utilizzando l'IA nelle loro strategie di Employer Branding. Si potrà osservare che questa combinazione può migliorare l'efficacia delle iniziative aziendali, aumentando l'attrattiva dell'azienda e favorendo un maggiore engagement con i dipendenti. Tuttavia, è importante sottolineare che queste conclusioni derivano da uno studio di dimensione ridotta, basato su un numero limitato di casi. Pertanto, pur fornendo spunti utili, sarebbero necessari ulteriori approfondimenti per una generalizzazione più ampia dell'argomento oggetto della tesi.

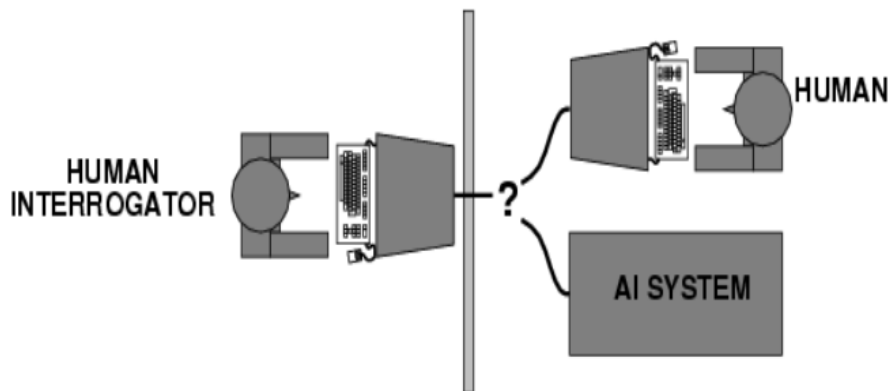
Capitolo I. Intelligenza artificiale: cenni introduttivi

1.1 Cos'è l'intelligenza artificiale

Per quanto l'intelligenza artificiale (IA) sia una tecnologia particolarmente complessa, l'idea su cui si basa è molto semplice. Infatti, si tratta di una tecnologia, il cui obiettivo è quello di sviluppare macchine che vadano a emulare modelli di apprendimento umani. Dopo un percorso evolutivo impegnativo, l'intelligenza è stata definita in questo modo: *“la capacità di una macchina di svolgere le funzioni cognitive che associamo alla mente umana, come percepire, ragionare, imparare, interagire con l'ambiente, risolvere problemi, prendere decisioni e persino dimostrare creatività.”* (Appio et al., 2023).

Dopo aver chiarito la definizione di intelligenza artificiale, è altrettanto importante per avere un quadro più completo far luce sulle origini dell'IA come disciplina scientifica. Infatti, i primi studi con oggetto questa tematica sono risalenti agli anni Cinquanta, periodo in cui ci furono i primi convegni con i più grandi esperti di informatica, tra cui Alan Turing. Quest'ultimo presentò all'interno del suo articolo di maggiore successo *“Computing Machinery and intelligence”* (Turing, 1950) il “Test di Turing”. Il test funzionava in questo modo: una macchina veniva osservata da un essere umano che analizzava il suo comportamento, se il comportamento della macchina veniva definito non distinguibile rispetto a quello di un uomo, ossia non si capiva se l'attività svolta fosse stata realizzata effettivamente dalla macchina o dall'uomo, allora a quel punto la macchina veniva considerata intelligente. Nella figura sottostante, si può notare la spiegazione grafica di quanto appena detto: un uomo che analizzando il comportamento di una macchina si domanda chi sia stato a svolgere questa attività (IA o essere umano?).

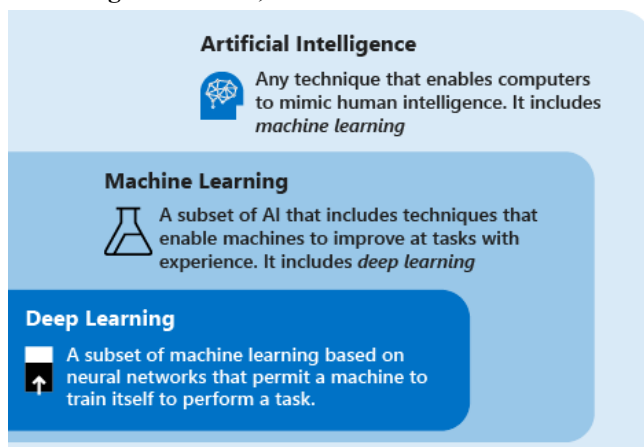
Figura 1.1.1 Test di Turing



Fonte: Vito Lavecchia, *Altavista* (2023)

Inoltre, è necessario esaminare alcuni elementi indispensabili che la caratterizzano, come il *Machine Learning* e il *Deep Learning*. Questi due ultimi concetti, insieme all'IA spesso vengono, erroneamente, considerati sinonimi. Il *Machine Learning* (ML) (apprendimento automatico) è un'area sottostante all'IA che si basa sullo sviluppo di algoritmi, attraverso i quali il computer impara dai dati e migliora le sue prestazioni. Il ML si focalizza su esempi passati per prendere decisioni. Invece, il *Deep Learning* (apprendimento profondo) è un'area sottostante al ML, per apprendere dai dati e simulare il potere decisionale del cervello umano utilizza reti neurali¹ profonde aventi più livelli (all'interno di questo ramo abbiamo ChatGPT², DALL-E...).

Figura 1.1.2 IA, ML e DL



Fonte: *Microsoft Learn*

¹ Reti neurali: si tratta di reti neurali artificiale, ossia modelli matematici/informatici di calcolo basati su reti neurali biologiche. In termini pratici, sono strutture non lineare di dati strutturate come strumenti di modellazione

² Chat GPT: Chat Generative Pretrained Transformer, chatbot in grado di fornire risposte sulla base degli input forniti dagli utenti

Analizzando gli altri elementi fondamentali che costituiscono il concetto di intelligenza artificiale si possono esaminare due teorie: intelligenza artificiale forte e debole. Secondo la prima, le macchine sono capaci di sviluppare una propria coscienza che gli permetta di studiare e replicare l'intelligenza umana indipendentemente dal contesto e dai compiti assegnati. In questo caso non vi è connessione tra problema e soluzione, è direttamente il sistema che, autonomamente, è in grado di individuare i problemi e le relative soluzioni. Proprio come un bambino, la macchina avrà bisogno di imparare mediante esperienze e stimoli, sviluppando le capacità con il passare del tempo. Sono stati svolti diversi test per l'intelligenza artificiale forte: test di Turing, di cui abbiamo già parlato sopra e Chinese Room Argument. Quest'ultimo test è stato creato da Searle J. nel 1980 e presentava il seguente scenario: "Immagina una persona, che non parla cinese, seduta in una stanza chiusa. Nella stanza, c'è un libro con regole, frasi e istruzioni per la lingua cinese. Un'altra persona, che parla fluentemente il cinese, passa nella stanza delle note scritte in cinese. Con l'aiuto del frasario, la persona all'interno della stanza può selezionare la risposta appropriata e passarla a sua volta alla persona che parla cinese.

Sebbene la persona all'interno della stanza sia stata in grado di fornire la risposta corretta utilizzando un frasario linguistico, ancora non parla o capisce il cinese; si è trattato solo di una simulazione di comprensione attraverso la corrispondenza di domande o affermazioni con risposte appropriate. Searle sostiene che la strong AI richiederebbe una mente reale per avere coscienza o comprensione [...]" (IBM).

Mentre la seconda, ritiene che le macchine siano in grado di svolgere attività specifiche senza averne consapevolezza, come giocare a scacchi. In questo caso l'obiettivo è avere sistemi che riescano a svolgere funzioni umane complesse. Quindi, si intendono sistemi progettati per risolvere problemi specifici, utilizzando l'apprendimento automatico della macchina, allenato attraverso una grossa mole di dati connessi al contesto a cui ci si riferisce. Mentre l'IA forte può svolgere una varietà di funzioni, l'IA debole è basata sull'interferenza umana sia per definire gli algoritmi di apprendimento sia per fornire i dati necessari per garantire la precisione. Nell'IA forte l'input umano non è richiesto, in quanto con il passare del tempo si sviluppa una coscienza umana anziché simularla come nel caso dell'altra teoria. Un esempio di IA debole sono: le auto a guida autonoma, Siri e gli assistenti virtuali.

L'intelligenza artificiale presenta diversi livelli, in base a quanto riesce a replicare le capacità umane. Si hanno 3 suddivisioni: *narrow*, *general* e *super*.

- *Narrow*: repertorio di competenze limitato, viene eseguito un solo compito specifico in modo autonomo.
- *General*: repertorio di competenze vasto, capacità di imparare, comprendere, completare task di diverso tipo con la medesima capacità di un essere umano.
- *Super*: apice delle ricerche sull'intelligenza artificiale, ossia alla forma più potente di intelligenza, con capacità superiori a quelle umane. Tutto ciò, al giorno d'oggi, risulta ancora un'idea teorica, manca ancora concretezza.

Un'altra classificazione maggiormente complessa dell'IA è quella per funzionalità, che si suddivide in *Natural Language Processing*, *Computer Vision* e *Predictive Analytics*.

- *Natural Language Processing* (NLP): comprensione ed elaborazione di linguaggio sia scritto che orale (testo e audio) (Applicazioni: analisi delle informazioni e traduzione linguistica)
- *Computer Vision*: branca dell'IA focalizzata su analisi di immagini e video (Applicazioni: comprensione di scene e attività, riconoscimento facciale)
- *Predictive Analytics*: sistemi di IA, i quali attraverso l'analisi di dati complessi permettono sia la possibilità di prendere decisioni informate sia il riconoscimento dei pattern³

Figura 1.1.3 A sinistra, classificazione dell'IA a seconda delle capacità. A destra, classificazione dell'IA, a seconda dei task

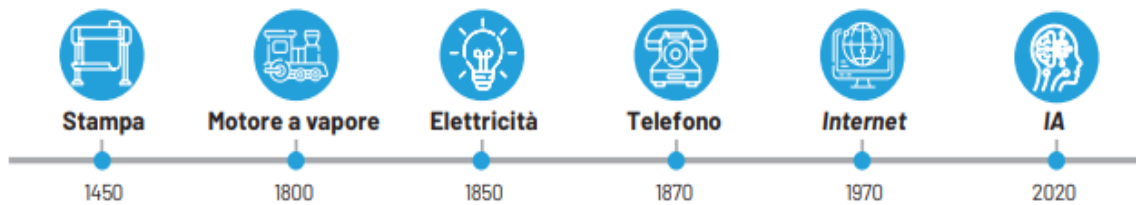


Fonte: The European House – Ambrosetti

³ Pattern: algoritmi specifici, a volte ripetuti che seguono uno schema predefinito

L'IA può essere definita una GPT, *General Purpose Technology*, ossia una tecnologia in grado di impattare in modo trasversale, grazie alla sua versatilità, su molteplici settori e processi.

Figura 1.1.4 Alcune tecnologie general-purpose del passato



Fonte: *The European House – Ambrosetti, 2023*

Figura 1.1.5 Le caratteristiche delle tecnologie general-purpose



Fonte: *The European House – Ambrosetti, 2023*

Analizzando maggiormente nel dettaglio le caratteristiche di queste tecnologie:

- **Trasversale**: aumento di produttività e utilità nella maggior parte dei settori.
- **Abilitante**: permette di sviluppare nuove innovazioni e accelerare il progresso tecnologico.
- **Riconfigurativa**: l'integrazione dell'IA Gen in altri strumenti digitali, permette di trasformare mercati, approcci lavorativi e metodi.
- **Redistributiva**: la ricchezza viene distribuita in modo diverso, vengono meno ostacoli economici e confini territoriali.
- **Etico-sociali**: ci sono forti ripercussioni sui valori etico-sociali. Ci sono metodi diversi di regolamentazione che provocano forti differenze nei valori e nei principi etici della società.

Nel momento in cui l'IA viene integrata con altre tecnologie come sensori e geolocalizzazione, può svolgere compiti in cui in genere sarebbe necessario l'intervento dell'essere umano. Esempi di queste tecnologie potrebbero essere: assistenti digitali,

veicoli autonomi e strumenti di IA generativa come Chat GPT di OpenAI. Si è vissuta e si sta vivendo tutt'ora una costante oscillazione tra entusiasmo e scetticismo nei confronti dell'intelligenza artificiale, ma il rilascio di Chat GPT è stato un momento decisivo, il quale ha aumentato drasticamente le opportunità di applicazione per l'intelligenza artificiale e anche l'ottimismo rivolto negli effetti di quest'ultima. Si vedrà più nel dettaglio nel paragrafo successivo.

Le dinamiche aziendali sono sempre più integrate con l'utilizzo dell'intelligenza artificiale per diversi motivi ((Ransbotham et al., 2017; Elmousalami, 2021; Muhloth e Grottke, 2020; Davenport, 2018)), di seguito ne vengono riportati alcuni:

- conservazione di un vantaggio competitivo;
- ingresso in nuove attività;
- individuazione di nuove tendenze e modelli di business;
- gestione della minaccia di nuovi concorrenti;
- incremento dell'innovazione;
- elaborazione di prodotti più smart;
- redesign del prodotto e delle strategie;

Inoltre, tra le altre caratteristiche dell'IA, vi è la dinamicità, che le permette di modellarsi ad ogni contesto, a differenza delle aziende che non riescono a adattarsi e cambiare costantemente la propria routine di lavoro.

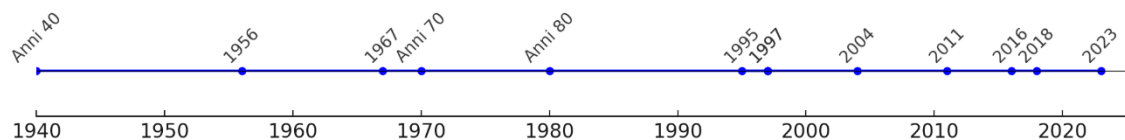
Queste macchine pensanti stanno entrando progressivamente nelle aziende anche se per il momento si è ancora in una fase di adozione iniziale. Sono molteplici gli utilizzi che questi sistemi possono avere all'interno di un contesto aziendale, ma allo stesso tempo ciò che rende la situazione più incerta sono le sfide multidisciplinari e complesse che riguardano le strategie aziendali, il rapporto uomo-macchina, la sicurezza dei dati e la privacy.

Quindi, sono molte le applicazioni dell'IA che si stanno sviluppando, in particolare nel campo della Sanità, Finance e Assicurazioni, E-Commerce e Retail, ma anche nell'ambito *Human Resource Management*, su cui ci soffermeremo successivamente.

1.2 Evoluzione storica dell'intelligenza artificiale

Di seguito vi è la rappresentazione della linea del tempo con le principali date ed eventi chiave per l'evoluzione dell'intelligenza artificiale.

Grafico 1.2.1 Linea del tempo con date chiave nell'evoluzione dell'intelligenza artificiale



Fonte: Elaborazione sulla base di dati di IBM

- Anni '40: ci sono in questi anni una serie di scoperte in ambito storico e scientifico che tendono a convergere tra loro. La neurologia scoprì la struttura interna del cervello, composta da una rete di neuroni che reagisce attraverso la trasmissione di impulsi elettrochimici; Wiener N. si occupò di sviluppare le teorie cibernetiche; Turing A. sviluppò la teoria del calcolo, mentre Shannon C. sviluppò la teoria dell'informazione. Da questi impulsi ebbe origine il termine “macchina pensante”, ossia un automa capace di imparare, parlare e compiere altre azioni come un essere umano.
- 1950: Turing A., definito come il padre dell'informatica, pubblica *Computing Machinery and Intelligence*, all'interno del quale vi è il famoso test di Turing.
- 1956: in questo momento storico ci sono due eventi chiave: il primo è quando viene coniato il termine “intelligenza artificiale” in occasione della prima conferenza sull'intelligenza artificiale al Dartmouth College, dove è stato proposto il “*Dartmouth Summer Research Project on AI*” da McCharty J., Minsky M., Rochester N. e Shannon C. La proposta è un documento di 17 pagine e spiega la necessità della conferenza in questo modo: “Lo studio procederà sulla base della congettura per cui, in linea di principio, ogni aspetto dell'apprendimento o una qualsiasi altra caratteristica dell'intelligenza possano essere descritte così precisamente da poter costruire una macchina che le simuli” (Proposta di Dartmouth, p.1). Il secondo evento chiave è la realizzazione del primo programma

funzionante di intelligenza artificiale creato da Newell A., Shaw JC e Simon H. Si tratta di un programma per computer definito G.P.S (*General Problem Solver*), realizzato appositamente per risolvere problemi geometrici e teorici.

- 1967: Rosenblatt F. assembla il primo computer, *Mark I Perceptron*, con alla base una rete neurale che “impara” attraverso tentativi ed errori.
- Anni '70: risale a questo periodo il primo inverno dell'IA, ci sono numerose sfide da affrontare che ne rallentano il progresso. Ci sono due eventi chiave in questo periodo: *affair XIOR*, presentato nel libro “*Perceptrons*” nel 1969 da Minsky M. Papert S. , evidenzia i limiti del modello Perceptron nella risoluzione di problemi complessi; il secondo evento chiave fu il *Rapporto Alpac* del 1966, redatto dal comitato *Automatic Language Processing Advisory Committee*, che evidenzia limiti nell'IA nella traduzione dal russo all'inglese
- Anni '80: si diffonde sempre di più l'utilizzo di algoritmi di *backpropagation*⁴ nelle applicazioni di IA.
- 1995: viene pubblicato, da Russel S. e Norvig P., “*Artificial Intelligence: a modern approach*”, che in futuro diventerà il principale manuale per lo studio di IA.
- 1997: *Deep Blue*, computer progettato per giocare a scacchi, da IBM⁵, batte Kasparov G., campione del mondo in carica in quel periodo.
- 2004: pubblicazione dell' articolo “*What is Artificial Intelligence*” di McCarthy J., nel quale è proposta una definizione poi successivamente molto citata di intelligenza artificiale.
- 2011: anno in cui IBM Watson, computer realizzato appositamente per affrontare quiz, batte i campioni in carica K. Jennings e B. Rutter a Jeopardy⁶.
- 2015: per la prima volta vengono categorizzate immagini in un modo molto più accurato rispetto a quello realizzato dalla mente umana, il tutto attraverso un particolare tipo di rete neurale, utilizzata dal computer *Minwa* (composto da 72

⁴ Il backpropagation è un algoritmo per addestrare le reti neurali regolando i pesi delle connessioni. Si calcola l'errore dell'output rispetto al target, poi si propaga questo errore all'indietro attraverso la rete per aggiornare i pesi, minimizzando così l'errore complessivo.

⁵ IBM: International Business Machines Azienda, azienda statunitense del settore informatico, tra le più attive nella ricerca scientifica. Nel 2020, per il ventesimo anno di fila è la società che ha registrato più brevetti negli Stati Uniti

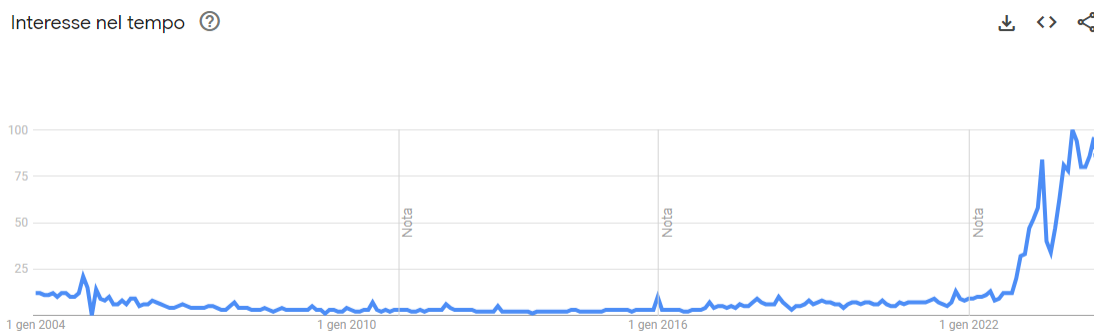
⁶ Quiz televisivo americano di cultura generale

processori e 144 processori grafici) di Baidu. Il programma è valutato attraverso la frequenza con cui le sue risposte ad una immagine risultano errate. Si è registrato un sorpasso del record precedente detenuto da Google, infatti il computer ha sbagliato il 4,58% delle volte, mentre il record precedente era del 4,82%. Questa maggiore accuratezza, secondo Wu R., scienziato che lavora al progetto, è dovuta ad un set di immagini molto ampio, che ha permesso al sistema di non fissarsi sui dettagli.

- 2016: il programma creato da DeepMind, *AlphaGo*, batte il campione del mondo di Go⁷.
- 2023: cambiamento nelle prestazioni dovuto al rilascio di Chat GPT (novembre 2022) e altri modelli che hanno permesso di aumentare il potenziale in termini di generazione di valore.

Nonostante già presente da diversi anni, si può notare la crescente importanza dell'intelligenza artificiale nell'ultimo periodo e il trend di quanto sia aumentato l'interesse nei confronti di questa attraverso il seguente grafico, che evidenzia come l'utilizzo del termine venga cercato su Google in maniera particolarmente diffusa proprio dopo novembre 2022, in seguito al rilascio di Chat GPT.

Grafico 1.2.2 Trend di ricerca del termine "intelligenza artificiale" dal 2004 ad oggi



Fonte: Google Trends

Tutti questi dati, ovviamente, sono in costante divenire, in quanto la stessa intelligenza artificiale è in continuo sviluppo. Per sottolineare questo punto, è fondamentale evidenziare il fatto che è stata approvata dal Consiglio dell'UE la legge sull'intelligenza artificiale, il 21 maggio 2024, definita come *Artificial Intelligence Act*.

⁷ Gioco da tavolo strategico

Questo atto ha lo scopo di armonizzare l'adozione di sistemi IA, sia da soggetti privati che pubblici, nel rispetto dei valori dell'UE. L'approccio è "basato sul rischio", per cui maggiore è la probabilità di danneggiare le società, più rigide e severe saranno le regole. Questa nuova legge classifica i diversi tipi di intelligenza in base al rischio. Più il modello è ad alto rischio, più i soggetti saranno caratterizzati da obblighi e dal rispetto necessario di alcuni requisiti per l'accesso al mercato dell'UE, mentre per i sistemi di IA, che presentano un rischio minore, ci saranno obblighi di trasparenza ridotti. La legge vieta l'utilizzo dell'IA per la classificazione di persone in base razza, religione, orientamento sessuale ed altre categorie specifiche. Quindi l'atto dopo esser stato firmato dal Presidente del Parlamento Europeo e del Consiglio è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell'UE ed entrato in vigore circa 20 giorni dopo la pubblicazione. Il regolamento si applicherà dopo due anni da quando è entrato in vigore, con delle eccezioni rivolte ad alcuni casi specifici.

1.3 Politiche di gestione della diffusione e delle conseguenze dell'IA

Il progresso dell'intelligenza artificiale potrebbe avere un impatto straordinario sull'economia. Ci sono delle politiche che influenzeranno la diffusione dell'IA e politiche di gestione delle conseguenze di quest'ultima.

Per quanto concerne le politiche di diffusione dell'IA, queste forniscono supporto alla ricerca e abbiamo tre tipi di politiche distinte: Privacy, Trade, Liability.

Un input chiave nell'intelligenza artificiale sono i dati. L'apprendimento automatico utilizza i dati per fare previsioni. Tucker (2018) sottolinea che tale aspetto è impegnativo per tre ragioni:

- *Cheap storage*: siamo in un mondo in cui conservare i dati costa molto poco, questo aumenta la probabilità di violazione della privacy;
- Non rivalità: i dati possono essere utilizzati anche per fini diversi da quelli originari;
- Esternalità: i dati di un individuo possono contenere informazioni riguardanti anche altri individui.

La regolamentazione della privacy può influenzare lo sviluppo e l'innovazione dell'IA, bisogna trovare un giusto equilibrio, in quanto senza i dati questa tecnologia non riuscirebbe a fare previsioni sul comportamento umano.

Per spiegare meglio questo concetto basti pensare al seguente scenario: una tutela troppo scarsa nella privacy può rendere i consumatori non disposti a partecipare alle transazioni di mercato in quanto si ritengono troppo vulnerabili. Allo stesso tempo una regolamentazione della privacy troppo rigida genererebbe un enorme ostacolo per le aziende a utilizzare i dati per innovare. Quindi è essenziale adottare un giusto equilibrio in termini di regolazione della privacy.

Il secondo tema è il *trade*, strettamente correlato al primo. Infatti, in molti paesi gli investimenti rivolti all'IA sono strategici. Si punta ad una "corsa al ribasso" nella politica sulla privacy per superarsi a vicenda in termini di innovazione, la quale provocherà problemi con i futuri accordi commerciali. Gli accordi commerciali potrebbero migliorare la corsa al ribasso definendo standard internazionali sulla privacy. Questi standard

influenzerebbero il ritmo dell'innovazione senza però dare vantaggi a nessun paese in particolare.

Il terzo tema è la *liability*. In questo ambito vi è una sostanziale mancanza di norme capaci di regolare la responsabilità civile e legale per i prodotti. Questa mancanza disincentiva gli investimenti in questo settore, evidenziando come sia necessario sviluppare regole chiare sulla responsabilità nell'ambito dell'intelligenza artificiale in modo da garantire una diffusione efficace ed etica.

Finora abbiamo sottolineato come si può migliorare la diffusione, ma non vi è un accordo universale sul fatto che la diffusione sia una buona idea. Oltre a visioni ottimistiche sulle conseguenze, ci sono anche visioni pessimistiche che si concentrano sull'effetto in termini di occupazione, nelle quali si prevede che l'uomo verrà sostituito dalla macchina, e sull'impatto, il quale non coinvolgerà tutti allo stesso modo.

Per quanto concerne la prima visione sull'occupazione e sulla natura stessa del lavoro, alcuni temono che l'IA possa sostituire i lavoratori umani, altri, più ottimisti, sostengono che questa tecnologia porterà alla creazione di nuove opportunità e compiti. Tuttavia, sia i pessimisti che gli ottimisti sono d'accordo su un unico aspetto: l'adattamento a queste nuove tecnologie potrebbe essere lento e portar ad una discrepanza tra le competenze dei lavoratori e quelle richieste dal mercato. In questo contesto svolge un ruolo fondamentale la politica educativa, in grado di preparare i lavoratori con le competenze adeguate all'utilizzo dell'IA, come creatività, gestione emotiva, pensiero analitico e comunicazione interpersonale. Si può affermare che l'IA porterà ad una profonda trasformazione del mondo del lavoro e della produzione; la sfida consisterà proprio nel massimizzare i benefici e garantire, allo stesso tempo, una transizione equa e sostenibile per i lavoratori e la società nel complesso.

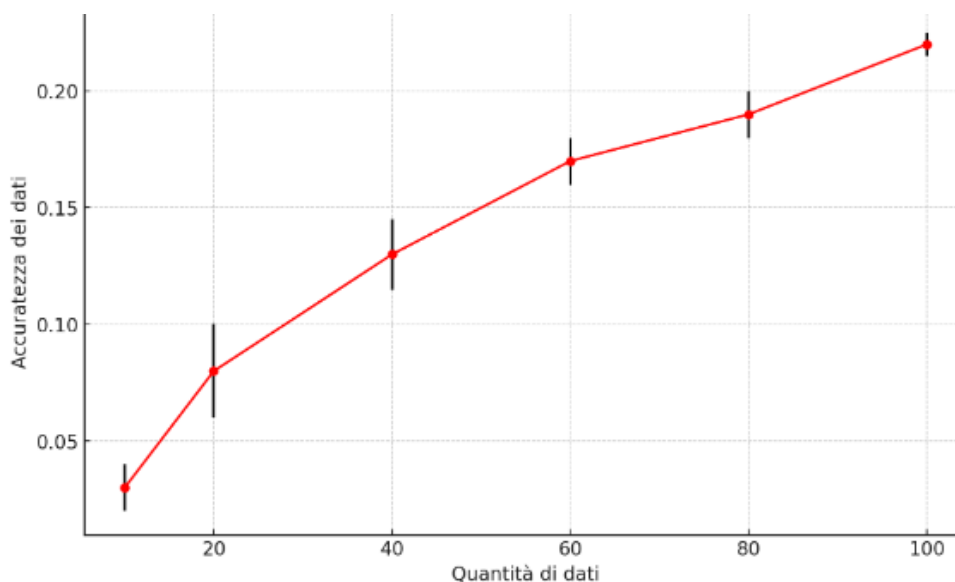
Relativamente all'impatto differenziato, l'introduzione di queste innovazioni tende a generare un aumento dell'ineguaglianza economica. In particolare, l'IA favorisce le competenze e di conseguenza gli individui più altamente istruiti; in questo modo si generano e si evidenziano forti disuguaglianze.

Attualmente le principali aziende dell'IA raggiungono cifre particolarmente elevate in termini di ricavi, profitti e capitalizzazione di mercato. Questo ha portato ad un

aumento dell'*antitrust*⁸ da parte di governi, media e soprattutto dalla Commissione Europea.

Dopo aver analizzato le politiche di diffusione e di gestione delle conseguenze ci concentriamo su una caratteristica particolare e specifica dell'IA, ossia il ruolo dei dati.-. In questo senso possiamo fare riferimento allo studio di Varian (2018), nel quale afferma che i dati sono una risorsa limitata e presentano un ritorno decrescente in scala dal punto di vista tecnico, nello specifico l'accuratezza delle previsioni aumenta con la radice quadrata del numero di osservazioni. In questo modo viene suggerita una relazione concava tra la quantità di dati e il loro valore nel migliorare le previsioni. Analizzando questo punto di vista l'IA, difficilmente, solleverà preoccupazioni antitrust (Bajari et al., 2018).

Grafico 1.3.1 Antitrust e IA - Varian



Fonte: Elaborazione sulla base dello studio di Varian

Una visione più dinamica indica che i dati possono portare ad economie di scala in termini di valore per le aziende. Nel dettaglio, se un leggero miglioramento nella qualità dei dati porta ad un significativo incremento del numero dei consumatori, allora si può

⁸ Antitrust: si definisce legislazione antitrust l'insieme di regole e azioni di vigilanza volto a impedire comportamenti e strategie delle imprese, che possano condurre a posizioni di monopolio o accordi collusivi a danno dei consumatori, che impediscano l'ingresso sul mercato di imprese concorrenti, o in altro modo distorcano la possibilità di libera concorrenza sui prezzi, sulla qualità dei prodotti, sulle innovazioni tecnologiche.

creare un ciclo nel quale un piccolo vantaggio permette all'azienda di ottenere dati sempre migliori, consolidando in questo modo il vantaggio e costruendo una posizione di dominio rispetto alle altre aziende. In questi contesti, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale può rendere sempre più rilevante l'applicazione delle leggi *antitrust*.

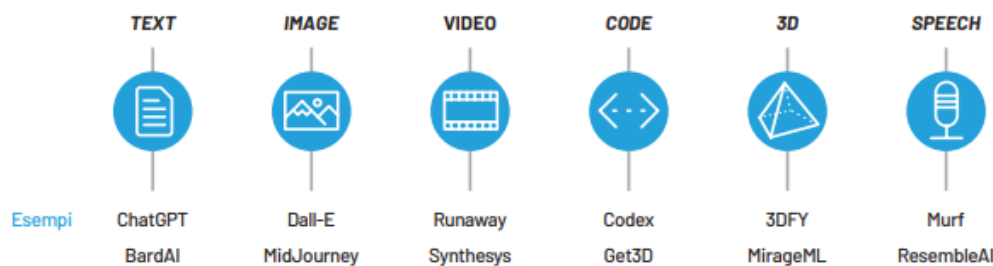
Traendo le conclusioni sulle politiche possiamo affermare che ci sono due tipi principali di implicazioni politiche in risposta ai progressi della tecnologia dell'intelligenza artificiale: politiche che influenzano i modelli di diffusione e politiche che affrontano le conseguenze della diffusione. La progettazione delle politiche si focalizzerà nel raggiungere un equilibrio desiderato tra l'incoraggiamento della diffusione senza compromettere i valori della società. Con il diffondersi dell'IA, come abbiamo visto, ci saranno conseguenze per i posti di lavoro, l'ineguaglianza e la concorrenza. Per affrontare queste conseguenze, avranno un ruolo indispensabile le politiche educative, la rete di sicurezza sociale e l'applicazione delle leggi *antitrust* che dovranno permettere di gestire al meglio le conseguenze dell'IA in modo da non snaturare i valori della società stessa.

1.4 IA Generativa: Impatto e conseguenze

Prima di analizzare nel dettaglio gli impatti e le conseguenze dell'intelligenza artificiale generativa, è doveroso capire cosa si intende per quest'ultima.

L'intelligenza artificiale generativa, anche definita come GenAI, è un'area di ricerca dell'IA, che utilizza tecniche di Machine Learning e Deep Learning per generare non solo dati, ma anche immagini, musica, testo e molto altro, focalizzandosi quindi sulla creazione di nuovi contenuti. “In altre parole, "intelligenza artificiale" è un termine che descrive tutte le forme di machine learning e automazione intelligente; l'intelligenza artificiale generativa, invece, si concentra specificamente sulla creazione di nuovi contenuti che si basano sulle basi di dati fornite durante la fase di addestramento o che le superano.” (ServiceNow)

Figura 1.4.1 I principali ambiti di applicazione e servizi dell'Intelligenza



Fonte: The European House, Ambrosetti, 2023

Quindi, la GenAI è in grado di creare contenuti complessi altamente realistici che si pongono l'obiettivo di imitare la creatività umana: infatti potrebbe avere in un futuro molto recente un grande utilizzo in diversi settori.









Se volessimo definire l'intelligenza artificiale generativa attraverso un metodo comparativo, basterebbe evidenziare proprio la differenza introdotta nel capoverso precedente. Infatti, mentre, la maggior parte delle IA si basa su una classificazione degli input in cluster diversi, l'IA Gen supera il concetto di classificazione e si focalizza su una capacità di creare dati e contenuti sintetici.

A livello tecnico, il punto di partenza, che si comporta come input, generalmente è un semplice testo, che viene definito *prompt*. In questo, l'utente descrive quale è l'output

che desidera. A quel punto entrano in gioco una serie di algoritmi che generano nuovi contenuti in base alle richieste.

Figura 1.4.2 Benefici dell'adozione delle tecnologie di Intelligenza Artificiale Generativa nei differenti processi aziendali

Processi aziendali

 Ricerca e sviluppo	Alto
 Progettazione e creatività	Alto
 Produzione e supply chain	Medio-Alto
 Customer service	Medio
 Marketing e vendite	Medio
 Organizzazione e processi	Medio
 Finance	Medio-Basso
 Risorse umane	Basso

Fonte: The European House – Ambrosetti su dati ChatGpt Plus, 2023.

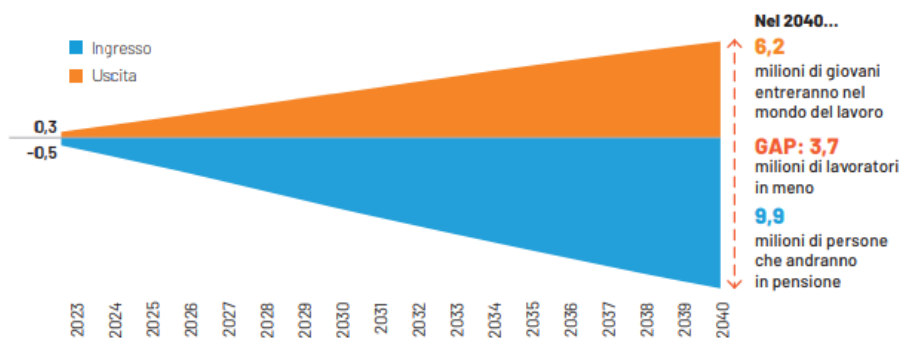
Come detto, nei paragrafi precedenti, non si tratta più di una questione “se impatterà” ma di “quanto impatterà”, quindi quanto sarà influente e quali implicazioni e traiettorie verranno assunte. A trarne i maggiori vantaggi sono i processi creativi, la ricerca poi la produzione, la supply chain, il marketing, il customer service e l’organizzazione interna. Le aziende che aderiscono proattivamente a questa evoluzione tecnologica, oltre a migliorare l’efficienza operativa sviluppano anche una capacità di creare soluzioni uniche che permettano di rispondere alle esigenze mutevoli del mercato. L’intelligenza artificiale generativa evidenzia importanti potenzialità nella maggior parte dei settori, escluse le risorse umane, dove molto probabilmente avrà un impatto relativamente basso. Ciò può essere dovuto a diversi motivi:

- L’IA Gen può presentare difficoltà nel momento in cui deve comprendere e gestire interazioni umane.
- Nelle risorse umane esiste una forte necessità di giudizio umano ed empatia, doti difficili da replicare dall’IA.
- Si può presentare una resistenza culturale interna nei confronti dell’adozione di strumenti così innovativi, in particolare nelle risorse umane dove esistono una serie di attività che richiedono il tocco personale e umano.

Dallo studio presentato da The European House viene evidenziato come le aziende prediligano l'adozione di approcci graduali e progressi per l'inserimento della tecnologia nei processi aziendali. Viene effettuata una valutazione iniziale sulla preparazione all'utilizzo della tecnologia, identificando il gap che verrà successivamente colmato attraverso strategie di adeguamento.

In Italia, ma non solo, l'impiego dell'IA Generativa è un elemento cruciale per essere in grado di affrontare le sfide sociali ed economiche come la stagnazione della produttività e la forte pressione esercitata dall'invecchiamento della forza lavoro. Quindi l'utilizzo di questo strumento, grazie alle sue caratteristiche principali, ovvero capacità di apprendimento e generazione autonoma, dovrebbe essere la soluzione adeguata a supportare e supportare l'efficienza lavorativa e la competitività. Di seguito la figura è esplicativa della situazione che si dovrà affrontare nei prossimi anni:

Figura 1.4.3 Andamento atteso del mercato del lavoro in Italia (milioni di occupati), 2023-2040



Fonte: The European House – Ambrosetti su dati ISTAT. 2023.

Secondo The European House – Ambrosetti l'implementazione dell'intelligenza artificiale generativa nel sistema italiano potrebbe portare potenzialmente ad un incremento del PIL italiano fino al 18%. L'adozione di questo strumento, come detto precedentemente, aumenterebbe la produttività attraverso due punti di vista: aumento della produzione di valore aggiunto a parità di tempo oppure riduzione delle ore di lavoro a parità di valore aggiunto.

Figura 1.4.4 Impatti dell'IA Gen sulla produttività

... a parità di ore lavorate



312 Mld €
di Valore Aggiunto annuo
18,2% di PIL

... a parità di valore aggiunto



5,7 miliardi
di ore di lavoro annue liberate

Un valore pari:

- 1,6 volte il valore del PNRR
- il PIL della Lombardia
- il 120% del Valore Aggiunto manifatturiero

Un valore pari:

- le ore lavorate annualmente dall'intera Repubblica Ceca
- 9 volte le ore di CIG nel 2022
- le ore lavorate ogni anno da 3,2 mln di persone

Fonte: The European House – Ambrosetti su modelli proprietari, 2023

1.5 Strumenti e funzionalità di ChatGPT: un approfondimento

Il primo programma di Intelligenza Artificiale Generativa che ha evidenziato le potenzialità di queste innovazioni è ChatGPT, prototipo di chatbot⁹ basato sull'intelligenza artificiale, lanciato nel novembre 2022 da OpenAI. Questo programma ha riscontrato, fin da subito, un enorme successo, evidenziato dal fatto che oltre un milione di utenti lo hanno utilizzato in una settimana catturando l'attenzione non solo di persone curiose ma anche di professionisti di diversi settori. Il successo mediatico raggiunto ha permesso di sancire la definizione di IAGen, che si identifica come: "Area di ricerca che fa parte del campo dell'IA, che utilizza tecniche di Machine Learning e Deep Learning per generare nuovi dati, tra cui immagini, musica e testo, che non esistevano in precedenza" (FocusNamirial, 2023), anche se la definizione di intelligenza artificiale generativa è stata ampliata con il passare del tempo. Chat GPT, attraverso gli algoritmi che utilizza nell'apprendimento automatico, è in grado di svolgere diverse funzioni come dialogare con gli utenti, redigere testi e anche generare immagini. La versione base dello strumento utilizza il modello 3.5, totalmente gratuito, mentre la versione a pagamento, Chat GPT 4, si basa su un modello multimodale che permette di comprendere e rispondere a input non solo testuali ma anche visivi.

Questo strumento rispetto ad altri chatbot tradizionali o ad altri strumenti disponibili sul mercato offre diversi miglioramenti, tra cui: comprensione del contesto nelle conversazioni, assistenza didattica personalizzata, esperienze di intrattenimento più interattive, consulenza automatizzata. Inoltre, esistono potenziali applicazioni anche fuori da un contesto aziendale, come aggiornamenti di notizie in tempo reale sulla base degli interessi della singola persona, oppure capacità di organizzazione delle attività nella propria vita quotidiana.

In particolare, Chat GPT e altri modelli di chatbot di questo tipo, Google Bard, Bing ecc, come descritto a tratti precedentemente, possono avere un impatto significativo o meno in diversi campi, di seguito alcuni (Kalla D. et al. 2023):

- Campo accademico: Chat GPT ha la potenzialità di rivoluzionare questo campo, infatti ha diverse possibilità di applicazione sia per studenti (per ogni livello di

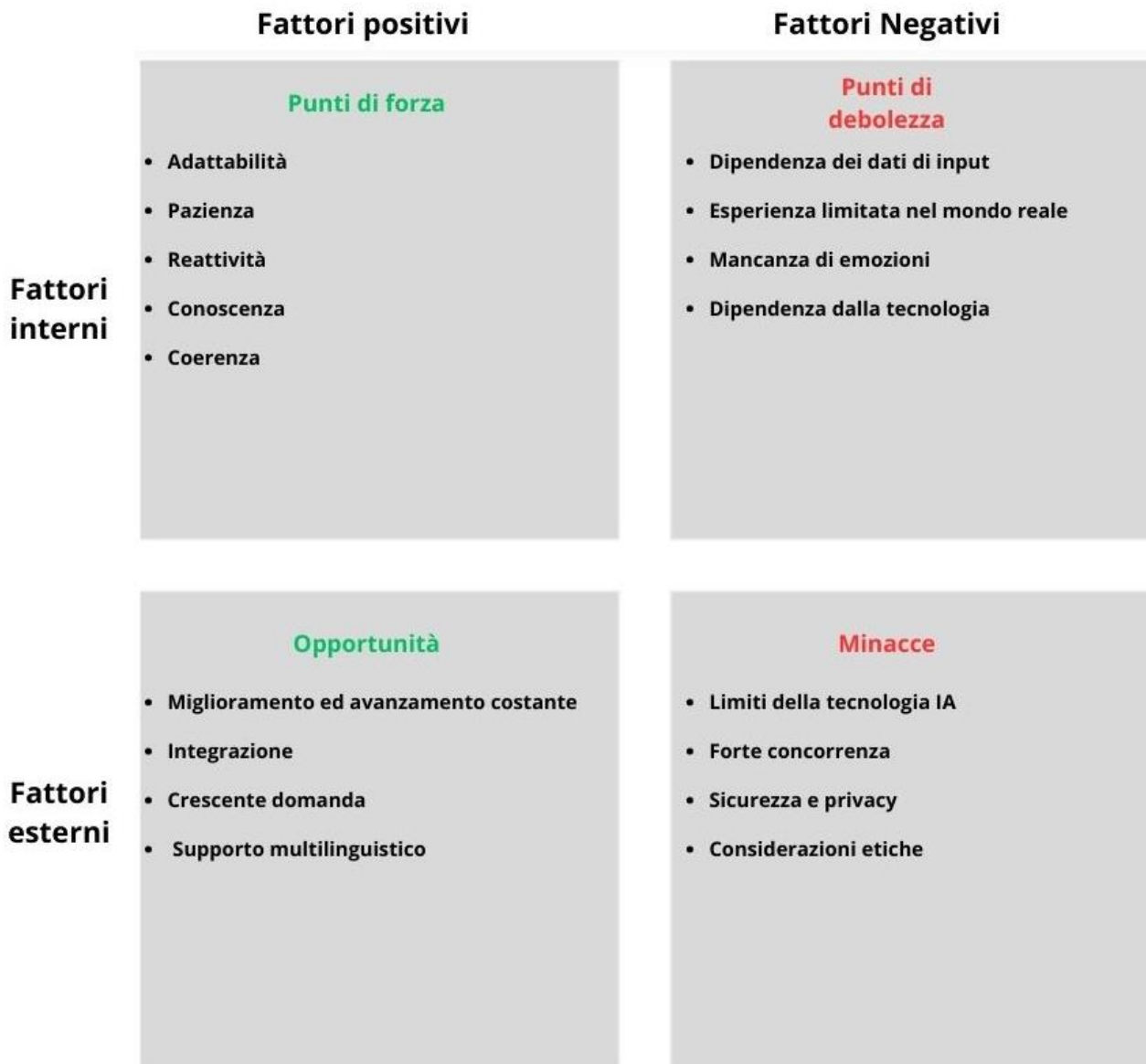
⁹ Chatbot: Software che simula ed elabora le conversazioni umane (scritte o parlate), consentendo agli utenti di interagire con i dispositivi digitali come se stessero comunicando con una persona reale (Oracle)

istruzione) sia per professori. Nel primo caso abbiamo la possibilità di una spiegazione semplificata e interattiva mentre nel secondo caso esiste un possibile utilizzo per feedback automatizzati e lo sviluppo di attività che coinvolgano maggiormente gli individui.

- Campo informatico: in questo campo Chat GPT può essere utilizzato per rilevare e prevenire attacchi informatici, ma, anche per generare password complesse o per individuare malware e altri virus.
- Assistenza ai clienti: Chat GPT può garantire un aiuto personalizzato rivolto ai clienti che ne hanno necessità.
- Campo sanitario: in questo campo Chat GPT può permettere lo sviluppo di sistemi di consulenza ed orientamento automatizzati che permettano di aiutare i professionisti nello svolgimento delle attività giornaliere.
- Campo di ricerca: gli studiosi e i ricercatori utilizzano questo sistema per collaborare, risparmiare tempo nell'analisi di enormi quantità di dati e condividerli.
- Campo dell'informazione: in questo campo Chat GPT ha permesso di avere una vera e propria rivoluzione, cambiando completamente il modo di accedere e utilizzare le informazioni.
- Nel settore lavorativo è stato possibile riscontrare un duplice effetto. Conseguentemente al fatto che è aumentata la domanda di competenze, si sono create nuove opportunità di lavoro, in particolare rivolte a specialisti. Un altro effetto è rivolto al modo di svolgere la propria attività lavorativa, considerando l'espansione di ChatGPT e di altri chatbot che hanno permesso di investire tempo ed energie in altri compiti meno ripetitivi e con un maggiore bisogno di interazione sociale.

Focalizzandoci su Chat GPT, può essere utile riprendere un'analisi SWOT, realizzata da Jarinaa B., Aisha Rani S., Manida M. per *l'International Journal of Emerging Knowledge Studies* (2023) che permette di individuare i punti di forza, di debolezza, le minacce e le opportunità dello strumento.

Figura 1.5.1 Analisi Swot di Chat GPT



Inizialmente analizziamo i punti di forza:

- Adattabile, in base agli input forniti dagli utenti;
- Paziente, lo strumento è a disposizione finchè l'utente non è completamente soddisfatto dell'output ottenuto;
- Reattivo, reagisce tempestivamente fornendo risposte istantanee;
- Conoscenza, ha accesso a un grosso quantitativo di informazioni, per cui ha un'ampia conoscenza per ogni argomento;

- Coerenza, in quanto macchina, mantiene un tono adeguato indipendentemente dal comportamento e dall'umore degli utenti.

Punti di debolezza:

- Dipendenza dei dati di input: le risposte di Chat GPT sono valide in modo direttamente proporzionale alla precisione degli input forniti dall'utente. Quindi, se la qualità delle informazioni date dall'utente al chatbot è bassa, la risposta sarà più scarna, meno affidabile, meno precisa e con una minore qualità.
- Esperienza limitata nel mondo reale: Chat GPT non è in grado di attingere ad esperienze personali e opinioni soggettive, a causa della mancanza di esperienze nel mondo reale.
- Mancanza di emozioni: Chat GPT è caratterizzata da una totale assenza di emozioni ed empatia, ciò può rendere difficile la connessione con l'utente.
- Dipendenza della tecnologia: problemi tecnici (es. connessione mancante, problemi del dispositivo) possono influire sulle capacità del chatbot di assistere gli utenti, questo è dovuto al fatto che questo tipo di strumenti dipendono dalle infrastrutture tecnologiche.

Opportunità:

- Miglioramento ed avanzamento costante: Chat GPT è caratterizzato da un costante miglioramento grazie ai progressi continui nell'IA. Questa caratteristica si può notare dal continuo aggiornamento delle versioni dei software (es. Chat GPT 3.5; Chat GPT 4 ecc.).
- Integrazione: esiste l'opportunità di integrare questo strumento con altri in modo da garantire un'assistenza e una soddisfazione più completa all'utente.
- Crescente domanda: è possibile riscontare una continua crescita della domanda di assistenza e supporto online, ciò garantisce la presenza di un buon pubblico in termini quantitativi per strumenti come Chat GPT.

- Supporto multilinguistico: possiamo constatare un'elevata richiesta di supporto linguistico e di traduzione, tale aspetto permette di espandere le capacità linguistiche.

Minacce:

- Limitazione della tecnologia IA: i modelli di intelligenza artificiale non sono in grado di replicare tutti gli elementi della comunicazione umana, ciò crea incertezza nella soddisfazione delle richieste dell'utente.
- Forte concorrenza: il costante sviluppo dal punto di vista tecnologico, aumenta drasticamente la possibilità di essere sostituiti da altri modelli di IA concorrenti.
- Sicurezza e privacy: ci sono molteplici preoccupazioni su questo tema (in parte viste nei paragrafi precedenti) che influiscono negativamente sulla fiducia degli utenti.
- Considerazioni etiche: i diversi utilizzi possono impattare sulla società e sugli individui in modo diverso, per questo si rivolge una particolare importanza nello studio dell'etica nell'IA.

Riflettendo su questo argomento sembra evidente che esistano alcune critiche da rivolgere verso diversi punti di questa Analisi SWOT. In primis ritengo che un elemento da tenere in considerazione riguardi il fatto che la pazienza, nonché disponibilità, totale dell'intelligenza artificiale verso l'utente, possa provocare dipendenza e conseguentemente una deumanizzazione delle interazioni. Inoltre, per quanto concerne la conoscenza e la dipendenza di dati di addestramento l'IA può portare a risposte fuorvianti o non del tutto corrette.

Nonostante le possibili critiche che si possono rivolgere verso Chat GPT e gli altri modelli di IA, OpenAI continua a investire in questo settore, infatti tra le ultime novità, nell'estate del 2023, è avvenuto il rilascio dell'applicazione per smartphone, che includeva tra l'altro l'interazione tramite la voce. Successivamente in autunno si è sviluppato il GPT Store, vetrina digitale che include tutte le GPT create dagli sviluppatori. Infine, tra le ultime novità del 2024 è stata rilasciata anche Sora, modello che permette di creare video attraverso input testuali.

1.6 Il ruolo dell'uomo e Human Centered Artificial Intelligence

In un'era caratterizzata da automazione e innovazione digitale, l'IA emerge come una forza innovativa capace, come detto precedentemente, di avere un impatto trasversale su numerosi settori.

La vera sfida è riconfigurare il ruolo dell'uomo nel processo. Nonostante l'IA sia in grado di ultimare compiti con velocità e precisione fuori dalla portata umana, l'uomo è irrinunciabile, per una serie di caratteristiche: creatività, empatia e intuizione. Anche se dal punto di vista della creatività si è aperto un lungo dibattito, in quanto anche l'intelligenza artificiale è da un certo punto di vista creativa, la differenza è che, mentre l'IA crea contenuti partendo da dati preesistenti, apprende e realizza nuove combinazioni utilizzando modelli probabilistici, la creatività umana è caratterizzata dalla comprensione del contesto e del significato, oltre che dall'intenzionalità. La soluzione è quella di considerare l'IA non come una minaccia, bensì come un'opportunità per il genere umano di estendere le proprie competenze e sviluppare nuove capacità. Riferendosi al concetto di etica e intelligenza responsabile, non si tratta di attribuire caratteristiche morali alla tecnologia, ma è l'essere umano, con la sua moralità intrinseca che deve determinare la qualità etica dell'IA, progettandola, programmandola e utilizzandola in modo responsabile. Quindi, la visione è un'IA che sia un alleato prezioso e non un surrogato dell'essere umano.

Per spiegare questo concetto¹⁰ si può alludere con altri termini ad un'analogia estremamente rappresentativa, ossia gli studi di Leonardo da Vinci sull'Uomo Vitruviano.

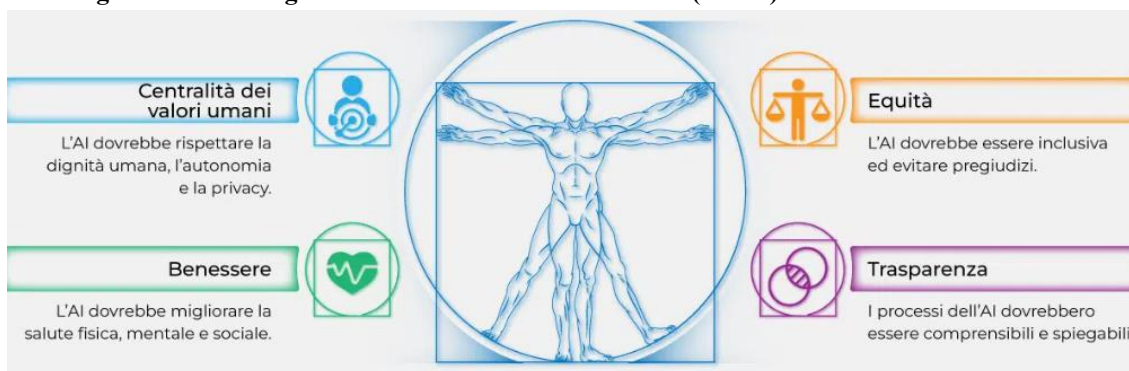
L'uomo vitruviano, disegno realizzato da Leonardo nel 1490, prende il nome da Vitruvio, architetto romano. Vitruvio considerava il corpo umano, con la sua simmetria e proporzioni, un modello di perfezione e armonia da utilizzare anche in architettura. Leonardo rappresentò queste proporzioni nel suo disegno, identificando l'uomo come l'unità che rappresenta il legame tra il microcosmo umano e il macrocosmo dell'universo. Così come Leonardo ha posto al centro del suo disegno l'essere umano, rappresentando la giusta armonia tra arte, scienza e valori umani, bisognerebbe porre, ugualmente, le

¹⁰ Concetto spiegato da Deltalogix, blog realizzato da persone esperte nel settore delle tecnologie e innovazioni, ma non solo. Componenti: Grasso L., Di Nardo C., Capasso F., Montanino T., Granata P. e Grasso A.

persone al centro dello sviluppo tecnologico. Infatti, andrebbe integrata la tecnologia rispettando i valori umani, garantendo che i progressi migliorino la qualità senza compromettere i principi morali.

Inoltre, si sta sviluppando un nuovo approccio nei confronti dell'intelligenza artificiale, concentrato su valori umani, benessere, equità e trasparenza. Approccio definito come HCAI (Human Centered Artificial Intelligence), frutto di contributi di ricercatori e accademici, tra cui i più importanti Winograd T., Shneiderman B. e Russel S..

Figura 1.6.1 Intelligenza artificiale centrata sull'uomo (HCAI)



Fonte: Deltalogix, infografica di Antonio Grasso

La finalità di questo approccio non è la superiorità tecnica o l'efficienza, ma il miglioramento della vita umana e della società.

Di seguito i principi chiave di questo approccio:

- Centralità dei valori umani: l'obiettivo è supportare e non compromettere l'essere umano, in particolare sostenendo alcuni valori come dignità, autonomia e privacy.
- Benessere: applicazioni di IA che contribuiscano nella salute, mentale, fisica e sociale.
- Equità: principio fondamentale anche nell'intelligenza artificiale tradizionale, in questo caso significa evitare pregiudizi e discriminazione e mirare all'uguaglianza e all'inclusività.
- Trasparenza: questo principio aspira a garantire fiducia nel sistema attraverso la comprensibilità dei processi agli utenti.

Una critica rivolta a questo approccio potrebbe focalizzarsi sul fatto che un'eccessiva attenzione verso l'uomo potrebbe provocare forti rallentamenti nello sviluppo, nell'innovazione e nella competitività. I ritardi in termini di innovazione potrebbero essere provocati dalla burocrazia e dalla volontà di regolamentazione, e anche da una sorta di conservatorismo tecnologico che potrebbe limitare l'esplorazione verso altri approcci. A livello di competitività si potrebbero verificare degli ostacoli dovuti alla fuga di talenti, per cui soggetti di talento potrebbero abbandonare l'azienda nel tentativo di cercare altrove aziende con normative più permissive. Al netto di tali critiche è necessario trovare un equilibrio tra le pratiche etiche da adottare e la necessità di rimanere competitivi in questo settore in costante e rapida evoluzione.

1.7 Applicazione dell'IA nella funzione HR: Vantaggi, limiti e preoccupazioni

La velocità con cui l'intelligenza artificiale è diventata un punto cardine del settore delle risorse umane è impressionante. In questa accelerazione ha svolto un ruolo imprescindibile la pandemia di Covid-19, la quale ha reso necessario per le aziende e per i dipendenti adottare strumenti tecnologici per affrontare la situazione storica. In particolare, ciò ha provocato un cambiamento nelle abitudini digitali, per cercare di rimanere al passo con il mercato. Ancora oggi, viene percepita da diversi studi, interviste e articoli una sensazione di diffidenza per ciò che concerne la relazione tra AI e le risorse umane. Lo scopo fondamentale dell'utilizzo dell'IA all'interno della funzione Human Resources (HR) è quello di cercare di incanalare il progresso verso qualcosa di funzionale ed efficace all'organizzazione. In quest'ottica si passa all'integrazione di queste tecnologie, dalla ricerca del personale all'*offboarding*¹¹, passando per le strategie di *employer branding*. Nel dettaglio, il machine learning, in questo specifico caso, è un tool particolarmente utile, che permette di assolvere i responsabili del settore da una serie di processi. Un esempio reale dell'utilizzo dell'IA nella funzione delle risorse umane è *VERA*. Robot russo, progettato da Vladimir Sveshnikov e Alexander Uraksin, che ha la funzione di raccogliere informazioni, e realizzare interviste telefoniche in modo da agevolare l'assunzione del personale. Tra i principali clienti che utilizzano questo strumento abbiamo L'Oreal e PepsiCo. Secondo alcuni studi realizzati dai creatori, l'utilizzo di questa macchina permette di ridurre i tempi e i costi di reclutamento di un terzo. Il software permette di restringere il campo al 10 % tra la rosa di candidati in breve tempo, grazie a interviste mediante videochiamate e chiamate vocali realizzate contemporaneamente. Questo progetto sta riscuotendo ancora oggi molto successo, riscontrando un buon interesse a livello internazionale. Si può dedurre che, a partire da progetti come Vera, l'adozione dell'intelligenza artificiale nell'ambito della gestione delle risorse umane, in particolare nei processi di reclutamento e selezione, sta diventando sempre più rilevante sia per ridurre i tempi che per ridurre i costi operativi. Un sondaggio di Venngage¹² nel 2019, ha rivelato che il 61% delle aziende impiega l'IA nell'*Human*

¹¹ Insieme di attività attuate nel momento in cui il dipendente abbandona volontariamente o involontariamente l'impresa, volte a valorizzare le risorse in uscita, per mantenere alta la brand reputation

¹² Società di software per la progettazione grafica e infografica online

Resource Management. Analizzando anche altri studi si può evidenziare il fatto che, secondo uno studio condotto da Gartner¹³, il 76 % è cosciente del fatto che, se non implementasse nei prossimi mesi (12-24) l'IA nelle risorse umane, perderebbe competitività.

L'intelligenza artificiale è uno strumento prezioso, non solo per le strategie nei paesi sviluppati ma anche per quelli emergenti, caratterizzati da una forte pressione per lo sviluppo di strategie innovative in risposta a cambiamenti politici ed economici e ad un'elevata concorrenza globale. Tra le aree dell'HRM, dove vengono maggiormente utilizzati questi sistemi figurano quelle caratterizzate da attività dispendiose in termini di tempo e risorse, come per esempio la lettura dei Curriculum Vitae, l'individuazione dei migliori candidati e le modalità di formazione per i dipendenti.

Quindi i team della funzione HR stanno già integrando l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nelle principali attività routinarie come il reclutamento, la gestione dei talenti e delle prestazioni e la formazione continua. Tra i principali vantaggi¹⁴, possiamo elencare:

- Maggiore velocità;
- Maggiore precisione;
- Maggiore rapidità di decisione;
- Risposte automatiche alle domande più ordinarie;
- Formazione e sviluppo su misura.

In particolare, adottando un punto di vista più critico, potrei evidenziare che alcuni di questi vantaggi non valutano la perdita del "tocco umano", ovvero della caratteristica dell'interazione, la quale permette di stabilire connessioni tra gli individui coinvolti. D'altro canto, vantaggi come la formazione e lo sviluppo su misura ritengo che siano i più determinanti in quanto stiamo vivendo in un periodo storico in continua evoluzione e ricco di innovazioni, per cui è fondamentale la formazione non solo per imparare ad utilizzare le innovazioni ma anche per imparare ad approcciarle nel modo più corretto.

¹³ Gartner: S.p.a. multinazionale che si occupa di consulenza strategica, ricerca di mercato e analisi nel campo della tecnologia dell'informazione

¹⁴ Fonte: Zavvy, piattaforma di gestione delle risorse umane

Allo stesso tempo, quando si adopera l'IA nel settore delle risorse umane, ma non solo, si devono tenere in considerazione alcuni limiti²⁷ che impattano sulle dinamiche organizzative:

- Privacy e sicurezza dei dati: sempre più attuale e comune la presenza di *big data*¹⁵, ai quali bisogna coniugare uno strumento adeguato, ossia l'intelligenza artificiale, che permetta l'esamina e la rielaborazione per fornire analisi concrete. Correlato alla presenza di *big data*, esiste una questione estremamente importante: le normative sulla protezione dei dati (GDPR¹⁶) e l'utilizzo di strumenti di archiviazione dei dati sicuri.
- Etica e correttezza: i modelli di IA possono portare a esiti non equi, basati su pregiudizi. Per mitigare questo fenomeno è necessario cercare di utilizzare dati diversificati, attuando un controllo costante sui modelli in maniera tale da permettere che essi non si creino sulla base di pregiudizi o altri dati non etici.
- Trasparenza: i dipendenti devono conoscere in modo chiaro la situazione aziendale in termini di meccanismi di funzionamento, soprattutto quando questi influiscono su assunzione o promozione. In altri termini, i dipendenti devono sapere se viene utilizzata l'IA per scelte che li coinvolgono sia direttamente che indirettamente.
- Integrazione: un ulteriore aspetto estremamente importante riguarda la corretta integrazione tra i nuovi strumenti e quelli esistenti, in modo da rendere il sistema efficiente, efficace, innovativo e non obsoleto.
- Nuove competenze: correlato al punto precedente e a quanto detto nel paragrafo precedente sulle politiche di gestione delle conseguenze e della diffusione, è importante una corretta formazione dei dipendenti. Infatti, con l'introduzione dell'IA, vengono richieste necessariamente competenze nuove e indispensabili ai dipendenti.

¹⁵ Big Data: enormi set di dati che contengono tante varietà, arrivano in volumi crescenti e con più velocità. I classici software di elaborazione dei dati non sono in grado di gestirli.

¹⁶ GDPR: Regolamento (UE) 2016/679, regola il trattamento dei dati personali all'interno dell'UE, da parte di società, organizzazioni e persone.

Anche in questo caso, assumendo un pensiero critico, si deduce come la preoccupazione più grande sia rivolta verso l'elevata quantità di dati che circola all'interno del sistema dell'intelligenza artificiale, motivo per il quale è necessario regolare tale sistema con norme che non precludano la quantità di dati necessaria per l'IA, ma che non permettano neanche una fuga di dati.

Dopo aver analizzato brevemente i vantaggi e limiti è doveroso soffermarsi sui principi essenziali che occorre valutare per uno sviluppo responsabile dell'IA, essi sono i seguenti:

Figura 1.7.1 Principi per lo sviluppo di un'intelligenza artificiale responsabile



Fonte: *The European House – Ambrosetti, 2023*

Ora analizziamo brevemente i rischi che destano maggiore preoccupazione riguardo l'utilizzo dell'IA.

Alcuni rischi sono intrinseci alla tecnologia, altri dipendono dall'utilizzo in larga scala. Un rischio che risulta trasversale in ogni contesto, in cui si utilizza l'IA, riguarda la sostenibilità, in quanto è particolarmente dispendioso in riferimento ai quantitativi di energia consumati.

Figura 1.7.2 I rischi dell'IA



Fonte: The European House – Ambrosetti, 2023

I rischi intrinseci possono portare ad un'IA caratterizzata da inaffidabilità, non trasparenza e incompletezza. Tali rischi possono essere risolti attraverso una fase di costruzione del modello particolarmente attenta. Questo tipo di rischi può essere raggruppato in 4 macrocategorie: bias e imparzialità, *explainability* e trasparenza, affidabilità e precisione e, sicurezza e privacy. Analizzandoli nel dettaglio:

- bias e imparzialità: i risultati dei modelli rischiano di essere distorti a causa di input sbilanciati o non equi, il pericolo è quello di duplicare disuguaglianze già esistenti;
- *explainability* e trasparenza: i modelli di intelligenza artificiale sono per la maggior parte poco trasparenti e si basano su un elemento definito *blackbox*¹⁷, che non permette una comprensione diretta del nesso causale tra gli input e l'output. Questo viene definito come il problema dell'unexplainability;

Figura 1.7.3 Il concetto di blackbox all'interno di un sistema di



Fonte: The European House – Ambrosetti, 2023

¹⁷ Blackbox: sistema descrivibile per come reagisce in uscita (output) ad un determinato stimolo in entrata (input), ma il cui funzionamento interno risulta ignoto e non descrivibile.

- affidabilità e precisione: esiste il rischio di generare “allucinazioni artificiali”, ossia output falsi o imprecisi, che possono produrre disinformazione dannosa verso individui, società e aziende;
- sicurezza e privacy: rischio particolarmente rilevante a causa dell'enorme quantità di dati utilizzati in questi modelli.

Dopo aver analizzato nel dettaglio i rischi intrinseci, esaminiamo brevemente i rischi di scala:

- fake news: i modelli di IA permettono di creare contenuti quasi indistinguibili da quelli originali. Quindi, questa tecnologia può essere utilizzata per creare notizie, video, immagini false, che compromettono non solo la veridicità delle fonti e la fiducia nei confronti dell'informazione, ma anche la democrazia vera e propria. Infatti, sempre di più, diventa necessario dotarsi di strumenti che siano in grado di riconoscere contenuti creati dall'IA;
- sistema scolastico: è sempre maggiore il rischio di falsificazione di prove e test di esami, attraverso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale;
- cyber-crimini: si stanno sviluppando esponenzialmente, a causa di queste tecnologie, strategie sempre più sofisticate per commettere reati.

Capitolo II. Employer Branding

2.1 L'Employer Branding: la sua evoluzione e il cambio di paradigma

Nel seguente capitolo, invece, l'intenzione è quella di approfondire il tema dell'*employer branding*, in modo da fornire una panoramica generale degli elementi essenziali che compongono il tema oggetto della tesi.

Innanzitutto, è doveroso definire che cosa sia l'*employer branding*: processo che tende a rendere il datore di lavoro un brand, un qualcosa di riconoscibile. Non è da molto tempo che questo processo è comparso sulla scena, in particolare i primi che hanno formalizzato questa idea sono stati Ambler e Barrow nel 1996, che lo hanno definito in questo modo:

“Employer branding is the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.” (Ambler T. e Barrow S., 1996), che tradotto risulta: “Employer branding è il pacchetto di benefici funzionali, economici e psicologici forniti dall'impiego e identificati con l'azienda datrice di lavoro.”

Di seguito vengono riportate altre definizioni con le rispettive traduzioni:

“Employer branding is a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm” (Sullivan, 2004)

Traduzione: “L'employer branding è una strategia mirata, a lungo-termine per gestire la consapevolezza e la percezione dei dipendenti, dei potenziali dipendenti dei relativi nei confronti di una particolare azienda”

“Employer branding represents a firm's efforts to promote, both within and outside the firm, a clear view of what makes it different and desirable as an employer” (Backhaus e Tikoo, 2004)

Traduzione: “L’employer branding rappresenta l’impegno di un’azienda nel promuovere, sia all’interno che all’esterno, una chiara visione di ciò che la rende diversa e desiderabile come azienda”

“Employer brand is the image of your organization as a <a great place to work> in the minds of current employees and key stakeholders in the external market” (Mosley, 2007)

Traduzione: “L’employer branding è l’immagine della vostra organizzazione come <luogo ideale per lavorare> nella menti dei dipendenti attuali e dei principali stakeholder del mercato esterno”

In altri termini le strategie che vengono messe in atto devono avere un effetto, non solo per attrarre e acquisire le persone giuste, ma anche trattenerle e motivarle, quindi non far perdere l’interesse del dipendente verso la realtà aziendale. Perciò, mentre la prima parte della strategia è rivolta verso gli individui da reclutare, la seconda parte è rivolta verso i dipendenti.

Secondo alcune ricerche elaborate da LinkedIn¹ nel 2019, il 75% dei potenziali candidati, prima di presentare il proprio curriculum, effettua ricerche sulla reputazione dell’azienda, e il 70% di questi non accetterebbe offerte di lavoro da datori di lavoro con una cattiva immagine. Una corretta strategia di *employer branding* può avere impatti concreti sull’azienda, sia in termini di costi sia di produttività, in particolare:

- Diminuzione del costo di assunzione fino al 50%.
- Diminuzione del *turn-over* aziendale, anche fino al 30%.
- Riduzione della concorrenza.
- Fase di *onboarding* più rapida, in quanto i potenziali dipendenti conoscono già i valori aziendali.
- Aumento del rendimento, in quanto vi è maggiore *engagement*.
- Le aziende riscontrano il 50% in più di candidati qualificati.

¹ Fondato nel 2003 ,LinkedIn collega i professionisti di tutto il mondo. In particolare, questo studio è stato realizzato da LinkedIn Talent Solutions, il quale offre una vasta gamma di strumenti di recruiting per aiutare le aziende a migliorarsi.

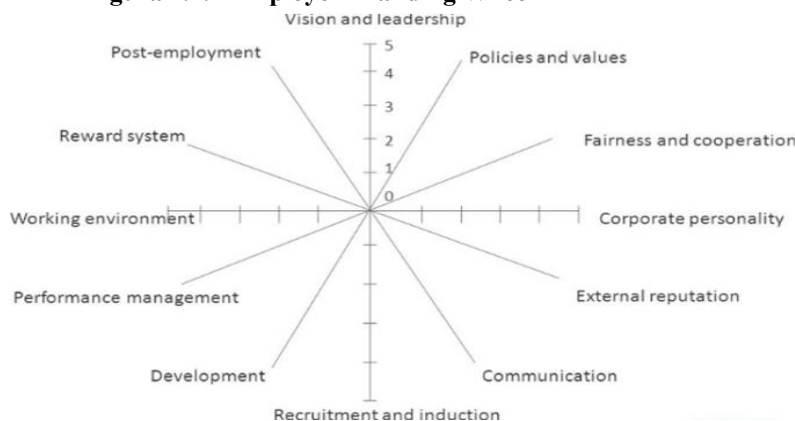
Figura 2.1.1 Di seguito riportati alcuni dati significativi



Fonte: <https://www.greatplacetowork.it/employer-branding/>

A questo punto possiamo evidenziare l'evoluzione storica e l'inquadramento teorico di questa strategia. Come sottolineato precedentemente, Ambler e Barrow furono i primi ad utilizzare il termine *employer branding* sul *Journal of Brand Management*. Nei primi approcci verso l'*employer branding* ci si concentrava sul luogo di lavoro in relazione sia ai dipendenti effettivi sia a quelli potenziali. Nel corso degli anni, la disciplina cominciò ad acquisire consapevolezza, in particolare Barrow S. e Mosley R. nel 2006 realizzarono "*The employer brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*", primo libro dedicato completamente ad essa. Nello specifico, Barrow S. presentò l'"*Employer Branding Wheel*" (figura sottostante), uno schema che raffigura i 12 elementi chiave di una strategia di *employer branding* completa. Il primo modello fu sviluppato dalla "*People in Business (PiB)*"².

Figura 2.1.2 Employer Branding Wheel



Fonte: *People in Business*

² Agenzia di consulenza di employer branding fondata da Barrow S. nel 1989 a Londra

Precedentemente ho riportato alcune definizioni, tra le più conosciute nel panorama internazionale. Facendo riferimento, invece, al panorama italiano, tra i principali esponenti della materia abbiamo indubbiamente E. Amendola, che nel 2008 definì l'*employer branding* in questa maniera:

“Strategia di marketing finalizzata a creare un’immagine aziendale coerente con l’identità dell’impresa come <employer>, in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitor, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento”³

Durante il 21° secolo, si è potuto notare in modo sempre più evidente una forte attenzione verso la capacità di far fronte al cambiamento piuttosto che alla stabilità. Le organizzazioni hanno dovuto reagire repentinamente ai cambiamenti sia nell’ambiente commerciale che economico, all’intensificarsi della concorrenza a causa della globalizzazione, alla nascita di nuove organizzazioni e all’implementazione di nuove tecnologie. Un mezzo per stabilizzare queste condizioni è il capitale umano, risorsa immateriale che in questo periodo di costante transizione sta ricoprendo un ruolo fondamentale. Il capitale umano tra le varie caratteristiche presenta un’elevata flessibilità ed una capacità di aumentare il valore attraverso l’apprendimento. Questo mezzo, a lungo termine, può risultare l’investimento più vantaggioso, in quanto permette di creare un valore aggiunto rispetto agli altri asset. Questa crescente attenzione rivolta al capitale umano porta con sé una forte evoluzione dei paradigmi⁴ gestionali e organizzativi, che a sua volta provoca ripercussioni sulla necessità di ridefinire le priorità della gestione strategica delle risorse umane nell’organizzazione, intesa come “procedura che comprende le decisioni e le azioni riguardanti la gestione dei dipendenti a tutti i livelli dell’azienda e finalizzate alla creazione e al mantenimento del vantaggio competitivo” (Armstrong M., Taylor S., 2016, Gestione delle risorse umane, p.25). Per realizzare un moderno paradigma completo e coerente è necessario intendere un vero e proprio spostamento di attenzione verso l’identificazione e l’attrazione dei talenti, sviluppo e gestione delle competenze dei dipendenti e costruzione di un ambiente di lavoro attraente.

³ E. Amendola – Corporate recruiting. Employer Branding e nuove tendenze, Anthea Consulting Srl, Bologna, 2008.

⁴ “determinati insiemi di principi e sistemi di valore in base ai quali le organizzazioni operano, così come la loro gestione che cambia nel tempo, in risposta ai cambiamenti dell’ambiente” (Krasnicka, 2018, pp.18-19). Il termine paradigma viene utilizzato “nel senso di principi di gestione” (Ciesielski, 2014, p.3)

La necessità di questi cambiamenti è percepita dagli stakeholder⁵ sia interni che esterni. L'assunzione dei migliori talenti è uno dei principali obiettivi della gestione moderna delle risorse umane. Ciò richiede azioni efficaci su diversi livelli: comunicazione, reclutamento e selezione efficaci, *empowerment*⁶. Tutte queste azioni creano un sistema interconnesso, definito appunto *employer branding*.

L'*employer branding* viene visto in modo diverso in base alle aziende: alcune aziende lo considerano un processo di selezione e reclutamento leggermente più elaborato e attraente, altre aziende, invece, lo considerano un vero e proprio nuovo contratto psicologico. Per contratto psicologico si intende un rapporto reciproco, esplicito o meno, formale o informale, tra datore di lavoro e dipendente. Si tratta di una particolare forma di contratto tra il datore di lavoro, che offre determinate condizioni di lavoro e valori al dipendente, e lo stesso dipendente, il quale a sua volta promette un livello di impegno adeguato, impegnandosi con l'azienda per un lungo periodo. (Tanwar et al., 2016, p.187). Per attuare una strategia efficace e precisa è necessario tenere in considerazione la presenza di un costante collegamento con le altre attività dell'impresa ed è anche fondamentale che l'*employer branding* venga considerato come un concetto complesso che richieda la valutazione di diversi elementi sia esterni che interni.

Concludendo, l'*employer branding* si sta evolvendo, diventando in questo modo una vera e propria risposta da parte delle aziende verso i cambiamenti di paradigma gestionali e organizzativi. Grazie ad un costante miglioramento nella gestione delle risorse umane e dei dipendenti potenziali ed effettivi, le organizzazioni hanno la possibilità di attrarre le persone giuste, coloro che saranno in grado di generare un potenziale competitivo all'interno del mercato.

⁵Stakeholder: Individuo o gruppo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento di un obiettivo aziendale, in quanto titolare di interessi d'impresa (Dizionario di economia e finanza, 2012)

⁶ Empowerment: insieme di azioni e interventi mirati a rafforzare il potere di scelta degli individui e ad aumentarne poteri e responsabilità (Dizionario di economia e finanza, 2012)

2.2 La matrice di attrattività

La matrice di attrattività è uno strumento analitico che viene utilizzato per mappare e valutare gli elementi che rendono un'azienda, intesa come datore di lavoro, attraente. Tale matrice permette alle aziende di identificare e comprendere i punti di forza della propria strategia organizzativa, ma anche le aree dove quest'ultima può essere migliorata.

La matrice si sviluppa su due assi:

- Asse X = *employer branding* → indica la percezione interna, ovvero come l'azienda viene valutata dagli attuali dipendenti
- Asse Y = *corporate branding* → indica la percezione esterna, ovvero come l'azienda viene valutata dai potenziali dipendenti e dal mercato del lavoro

La matrice presenta quattro quadranti, ognuno con una combinazione diversa di percezione interna ed esterna.

- Nel quadrante in alto a destra sono indicate le *strong company*, ossia aziende con un'elevata percezione sia interna che esterna (Es. Ferrero, Hilton), quindi apprezzate sia dai dipendenti attuali che dai potenziali dipendenti. Tale quadrante corrisponde alla posizione ideale per un'azienda e quella a cui aspirare maggiormente.
- Nel quadrante in alto a sinistra sono rappresentate le *best corporate*, ossia aziende con una bassa percezione interna, ma con una buona percezione esterna: i potenziali dipendenti valutano positivamente l'azienda, mentre i dipendenti attuali no. Tale posizione indica che l'azienda può migliorare la propria attuale situazione attraverso investimenti nella cultura interna per cercare di rendere più soddisfacente l'esperienza dei dipendenti.
- Nel quadrante in basso a sinistra sono presenti le *weak company*, ossia aziende con una bassa percezione sia interna che esterna, quindi l'azienda presenta difficoltà sia nel trattenere i dipendenti attuali sia nell'attrarne di nuovi. Ciò comporta la necessità di rivedere completamente la strategia di *employer branding* applicata fino a quel momento dall'azienda. Tale quadrante corrisponde alla posizione peggiore in cui si possa trovare un'azienda.

- Nel quadrante in basso a destra possiamo vedere le *best employer*, ossia aziende con una bassa percezione esterna, ma con un'alta percezione interna: i dipendenti attualmente presenti sono soddisfatti, ma l'azienda non ha una buona reputazione all'esterno, di conseguenza non attrae molti potenziale dipendenti. Tale posizione indica la necessità di migliorare la comunicazione esterna.

La matrice di attrattività, quindi, permette di identificare i punti di forza dell'impresa, consentendo di capire cosa renda l'azienda attraente per gli attuali dipendenti e potenziali.

Inoltre, tale strumento analitico permette di riconoscere le aree dove l'azienda può migliorare e sviluppare strategie mirate, pianificando interventi specifici.

Infine, tra gli utilizzi più comuni della matrice di attrattività abbiamo anche la possibilità di monitorare i progressi nel tempo ed eventualmente apportare le modifiche necessarie in corso d'opera.

Figura 2.2.1 Matrice di attrattività

Corporate brand	elevato	<i>Best corporate</i>	<i>Strong company</i>
	basso	<i>Weak company</i>	<i>Best employer</i>
		Bassa	elevata
Employer brand			

Fonte: Elaborazione di slide del corso di Risorse Umane e Comportamento Organizzativo

2.3 Le fasi di costruzione dell'Employer Branding

Il processo di costruzione di una strategia di *employer branding* si articola in diverse fasi e in diversi elementi:

- Obiettivi, i risultati che l'azienda vorrebbe raggiungere;
- target, il pubblico di riferimento a cui ci si vuole rivolgere;
- scelta dei canali, i touchpoint attraverso i quali l'impresa vuole connettersi e creare un rapporto con il target;
- messaggi chiave, i concetti che vogliono essere trasmessi;
- aree di azione, anche definiti territori di ingaggio.

La definizione della strategia, quindi, oltre che condizionare il risultato finale, è un aspetto essenziale, in quanto deve rappresentare il collante tra obiettivi, target, canali, messaggi chiave e aree di azione.

Gli obiettivi possono essere suddivisi in 3 macro-categorie:

- attrattività e selezione;
- affezione e produttività;
- posizionamento e considerazione.

Nella prima macro-categoria rientrano alcuni obiettivi come il miglioramento della qualità del candidato, delle tempistiche di assunzione e l'aumento delle richieste di assunzione.

La seconda comprende obiettivi come il miglioramento del *work-life balance* e la creazione di un ambiente più stimolante e proficuo.

Nell'ultima categoria gli obiettivi principali sono rappresentati dall'aumento della differenziazione dalla concorrenza, dal miglioramento della propria posizione nel mercato e della propria reputazione aziendale e dall'istituzione di partnership con altre aziende che possano incrementare la visibilità e la consapevolezza dell'azienda stessa.

Analogamente a ciò che accade in ogni strategia aziendale in cui è fondamentale stabilire l'orizzonte temporale entro il quale bisogna raggiungere determinati obiettivi, nell'*employer branding* le tempistiche per raggiungere gli obiettivi prestabiliti possono essere le più disparate dai 6 mesi fino ai 4 anni.

Per definire il target, generalmente, le imprese prendono in considerazione le *Candidate Personas*, ossia schematizzazioni di informazioni socio-demografiche, che servono per definire il pubblico ideale al quale l'azienda ha intenzione di rivolgere la strategia di *employer branding*. Anche in questo caso si può suddividere il pubblico target in tre categorie:

- candidati e talenti da attrarre verso l'azienda;
- dipendenti;
- istituzioni e media.

All'interno di ogni categoria è possibile individuare figure ben precise che permettano una segmentazione maggiormente aderente ai dati e più coerente con l'obiettivo della strategia.

Inoltre, è necessario porre particolare attenzione sulla selezione dei canali corretti, i quali saranno fondamentali per agganciare e interagire con il pubblico. Di conseguenza è importante riservare particolare attenzione a questo step per cercare di ottimizzare il sistema a livello di costi e di energie, con l'obiettivo di indirizzare i propri sforzi verso i canali che garantiscano le migliori condizioni.

Dopo aver individuato gli obiettivi, il target e i canali, l'azienda deve definire i messaggi e i concetti che dovranno essere veicolati durante la strategia. Essi possono essere trasmessi attraverso diverse modalità. L'azienda, inoltre, può trasferire messaggi che riguardano diversi concetti come la leadership, l'inclusività, la diversità, le opportunità di crescita e così via. L'aspetto essenziale è che tutti i messaggi trasmessi siano coerenti tra loro.

Infine, l'ultimo aspetto da analizzare riguarda le aree di azione. Tra queste possiamo menzionare:

- *Candidate journey*, il quale consiste in una serie di attività da sviluppare per cercare di raggiungere gli obiettivi di posizionamento e considerazione. Tra le principali azioni possiamo indicare: *recruiting game*, *job post*, video-employee value proposition (EVP), chatbot.
- Programma di *onboarding*, anello centrale della strategia, il quale permette un immediato confronto tra le aspettative, le promesse e la realtà. All'interno di

questo programma è possibile la presenza di un welcome kit, welcome day e momenti di ascolto proattivo in modo che si possano individuare punti di forza e criticità all'inizio del percorso.

- Formazione interna, la quale permette di sviluppare e migliorare soft e hard skills nei dipendenti. Tale area di azione permette, in particolare, di migliorare il posizionamento dell'impresa in termini di competitività sul mercato.
- *Corporate social responsibility*: le aziende aderiscono in misura sempre maggiore a progetti, missioni, cause a scopo sociale. In questo caso il requisito fondamentale riguarda la possibilità che le aziende scelgano di investire in progetti coerenti con il proprio posizionamento.
- Eventi *on field*: eventi sul territorio che rappresentano il touchpoint migliore per trasmettere messaggi riferiti all'autenticità e alla trasparenza dell'azienda, tra i quali possiamo ricordare gli *home visit*, i *recruiting days*, le fiere e i *career day*.
- *Brand ambassador*, il quale consiste nell'utilizzo dei dipendenti dell'azienda come rappresentanti del *brand*. Esso risulta tra le attività maggiormente efficienti della strategia di *employer branding*.

Concludendo le aziende devono porsi l'obiettivo di tracciare, monitorare e misurare l'efficacia delle attività di employer branding rispetto agli obiettivi iniziali. Per tale motivo vengono utilizzati i KPI (*Key Performance Indicators*), di cui parleremo nel paragrafo 2.6.

2.4 Non solo marketing esterno e l'importanza dell'EVP

Tra le principali attività che si svolgono all'interno delle fasi di costruzione dell'*employer branding* possiamo evidenziare lo sviluppo della proposta di valore, seguita da attività di *branding* interno ed esterno. Nella letteratura riguardante il marketing sull'*employer branding*, lo sviluppo della proposta di valore, che corrisponde alla creazione della promessa, viene analizzata dal punto di vista dell'attrattività del datore di lavoro (Reis e Braga, 2016). L'attrattività del datore di lavoro viene definita come "l'aspettativa di benefici che un potenziale dipendente vede nel lavorare per una specifica organizzazione" (Berthon et al, 2005). Essa si può anche definire come "un'attitudine o un'opinione positiva generale espressa nei confronti di un'organizzazione, che vede l'organizzazione come un'entità desiderabile con cui avviare una relazione" (Reis e Braga, 2016).

Inoltre, Berthon et al (2005) hanno definito l'attrattività del datore di lavoro in cinque attributi:

- valore d'interesse, ambiente di lavoro eccitante e stimolante che permette ai dipendenti di sviluppare la propria creatività;
- valore sociale, atmosfera di squadra armoniosa;
- valore economico, salario elevato accompagnato da opportunità di promozione e sicurezza lavorativa;
- valore di sviluppo, riconoscimento personale con possibilità di carriera;
- valore applicativo, i dipendenti utilizzano le loro conoscenze in situazioni orientate al cliente.

Anche Srivastava e Bhatnagar (2010) sono riusciti a identificare otto attributi che caratterizzano l'attrattività del datore di lavoro:

- "*Caring organization*" → organizzazione attenta;
- "*Enabling organization*" → organizzazione abilitante;
- "*Career growth*" → crescita di carriera;
- "*Credible and fair*" → credibile ed equa;
- "*Flexible and ethical*" → flessibile ed etica;

- “*Product and services brand image*” → immagine del marchio di prodotti e servizi;
- “*Positive employer image*” → immagine positiva del datore di lavoro;
- “*Global exposure*” → esposizione globale

In definitiva, riprendendo la definizione di Ambler e Barrow del 1996, possiamo affermare che la proposta di valore implica benefici funzionali, economici e psicologici. I clienti possono essere attratti dalla presenza di questi benefici. All'interno dell'*employer branding* si possono individuare tre categorie di benefici: i benefici funzionali, i benefici economici e i benefici psicologici. I benefici funzionali sono benefici che permettono sviluppo, costruzione e formazione positiva al dipendente attuale e/o futuro; i benefici economici riguardano il pacchetto retributivo offerto dall'azienda ai dipendenti; i benefici psicologici, infine, riguardano l'opportunità di esprimere sentimenti di affiliazione, divertimento e riconoscimento per il dipendente.

Per fare in modo che l'immagine del marchio si evolva e diventi una risorsa strategica per l'azienda e quindi un vantaggio competitivo è necessario un processo di costruzione del marchio internamente ed esternamente.

Analizzando in primis il *branding* interno è evidente che sia i dipendenti attuali che quelli futuri svolgano un ruolo centrale, in particolare i valori organizzativi non vengono solo comunicati direttamente ma anche attraverso il riflesso nel marchio che li rappresenta o li dovrebbe rappresentare. L'*internal branding* viene definito come il modo in cui “i dipendenti comprendono meglio il marchio, si appassionano al marchio e forse <vivono> la visione del marchio giorno per giorno” (Devasagayam et al, 2010). L'efficacia può essere analizzata attraverso meccanismi di identificazione e interiorizzazione. Secondo la teoria dell'identificazione, i dipendenti identificandosi con l'organizzazione, dimostrano maggiore impegno, *engagement* e *awareness* nei confronti dei valori organizzativi, in questo modo contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi strategici e alla creazione di valore, garantendo il coinvolgimento intellettuale e affettivo dei dipendenti con il marchio (Foster et al, 2010). Il *branding* interno consiste nell'instillare la missione, la cultura dichiarata, la strategia e le migliori pratiche formulate tra il personale (Mathews, 2021). In questo processo di *internal branding*, in cui i dipendenti sono il fulcro, essi arrivano a interiorizzare i valori organizzativi e fondamentali, arrivando a simboleggiare

l'EB. Infatti, il modo in cui questi valori sono distintivi e differenziati rispetto alle altre aziende rappresenta il valore dell'*employer branding* dell'impresa.

In senso tradizionale, per *branding* si intende l'attività aziendale rivolta verso l'esterno. Questo tipo di attività si differenziano rispetto alle attività di *branding* interno, poiché non si rivolgono a un target composto da dipendenti ma si rivolgono ai clienti. In concreto, si tratta dell'applicazione di strategie per comunicare l'attrattività del datore di lavoro. La conoscenza del datore di lavoro è un elemento chiave e si traduce in consapevolezza, reputazione e immagine dello stesso. La conoscenza dell'*employer branding*, invece, dipende direttamente dalle percezioni dei dipendenti/clienti, di conseguenza le caratteristiche percepite producono la conoscenza del *brand*.

“La costruzione di una strategia di EB è un processo di invio e ricezione di segnali del marchio” (Wang et al, 2022). Infatti, secondo la teoria della segnalazione, il ricevente, ossia il cliente, interpreta il segnale inviato dal mittente, ovvero il datore di lavoro: quando i segnali sono positivi e interpretati in questo modo allora si creerà un atteggiamento favorevole nei confronti del datore. Il primo elemento della conoscenza del marchio è la consapevolezza, la creazione di quest'ultima permette di sviluppare sensazioni positive nei confronti del datore. Secondo il concetto di consapevolezza del marchio si può far riferimento alla piramide di Aaker (1996), nella quale vi sono 4 livelli: riconoscimento del marchio, richiamo del marchio, *brand top of mind* e dominanza del nome del marchio. Il cliente passa al livello di consapevolezza successivo nella piramide nel momento in cui è in grado di ricordare la marca senza nessun tipo di difficoltà. Le successive fasi prevedono: il consolidamento del marchio nella mente del cliente, la preferenza del marchio e il fatto che la persona cerchi lavoro solo nell'azienda, nella quale ha rivolto e sviluppato fedeltà. La consapevolezza del *brand*, nello specifico riguarda anche il modo con cui le persone associano a questo un particolare prodotto, servizio o impiego. In altri termini, l'associazione al marchio è “legata alle informazioni su ciò che il cliente ha in mente del marchio, sia positive che negative” (Sasmita e Suki, 2015). Proprio tale associazione porta alla differenziazione tra aziende e fedeltà. “La creazione di conoscenza dell'EB rende quindi la gestione del processo di apprendimento delle persone su un datore di lavoro un'importante priorità strategica per ogni azienda” (Kupper et al.,2019). Possiamo affermare che il *branding* esterno crea l'immagine organizzativa mentre il

branding interno crea l'identità organizzativa. Tale gestione permette al datore di lavoro di diventare un datore di lavoro di scelta.

I dipendenti stanno diventando una componente essenziale dell'*employer branding*, dei veri e propri ambasciatori del *brand*. Infatti, mentre precedentemente le strategie erano orientate verso il prodotto, oggi l'esperienza è modellata soprattutto dalle persone che interagiscono in prima linea con i clienti.

I consumatori, rappresentati dai Millennials, nativi digitali, hanno aspettative maggiori sui marchi, cercando un'esperienza autentica con l'azienda. La richiesta è maggiore, non solo da parte dei consumatori ma anche da parte dell'intero ambiente commerciale. La gestione del marchio richiede, quindi, un coinvolgimento coerente e completo sia tra persone all'interno dell'azienda che persone all'esterno dell'azienda. In questo caso si presenta un problema: le aziende si concentrano solo su un aspetto della marca. Spesso esse ignorano i dipendenti come ambasciatori del marchio. Inoltre, partono dal presupposto che un buon marchio sia in grado di attrarre clienti e candidati, ma in realtà sia quest'ultimo che il prodotto devono essere vissuti dai dipendenti. Fondamentalmente le aziende per avere successo devono assegnare maggior rilievo all'*employer branding*, ponendolo tra i principali pilastri nella gestione aziendale. Esso rappresenta la promessa dell'azienda non solo per le persone che vi lavorano all'interno, ma anche per coloro che ambirebbero a farne parte.

Per comprendere come le aziende stiano dando una sempre maggiore importanza all'*employer branding*, si può prendere in esame un'intervista ai dirigenti di attività europee di aziende globali con marchi leader. In questo caso si analizza la campagna di successo condotta dal gruppo Adidas, secondo produttore di articoli sportivi al mondo (Fatturato: 14,5 miliardi di euro; 50.700 dipendenti in tutto il mondo; valutazione nel 2013 del brand da Interbrand di 7,5 miliardi dollari). Le caratteristiche della campagna sono state sviluppate con l'ausilio attivo dei dipendenti sulla base delle loro esperienze lavorative con l'azienda. Il fattore di successo consiste proprio in questo: i dipendenti sono liberi di condividere le loro esperienze. Il responsabile della comunicazione aziendale di Adidas S. Landzian, afferma che, proprio, come detto precedentemente, nell'era digitale è sempre più necessario conquistare i dipendenti come ambasciatori del marchio.

Al centro dell'*employer branding* è presente la proposta di valore, l'*employer value proposition*, ossia la promessa di valore che viene elaborata dall'azienda verso i dipendenti attuali e futuri. Tale proposta deve essere unica e differenziata rispetto alle proposte delle altre aziende, solo in questo modo l'azienda potrà raggiungere un vantaggio competitivo. Per garantire che l'EVP sia differenziata e rilevante, in primo luogo bisogna svolgere delle ricerche di mercato che permettano di confrontare la comprensione interna del posizionamento dell'azienda con la motivazione e le richieste dei segmenti target. Tutto ciò viene tradotto attraverso una posizione credibile del marchio e in azioni concrete.

Inoltre, un *employer branding* efficace utilizza una “doppia prospettiva”, sia interna che esterna, per comprendere gli elementi che stimolano un maggiore engagement sia con dipendenti attuali che potenziali. Ricerche di mercato qualitative e quantitative possono permettere di identificare le motivazioni più adatte al *brand*, mentre altre tecniche creative permettono di risalire ad ulteriori approfondimenti. Invece di delegare queste ricerche di mercato a organizzazioni esterne, tutti gli stakeholder sia interni che esterni dovrebbero essere coinvolti in un dialogo attivo con le varie funzioni, in particolare marketing e risorse umane. Possiamo prendere come esempio il caso di BMW Group, una delle più grandi aziende automobilistiche del mondo (Fatturato: 77 miliardi di euro; Dipendenti: 110.000 dipendenti in tutto il mondo; valore nel 2013 del marchio da Interbrand di 31,8 miliardi di dollari). I leader di tale azienda basano la loro strategia sulla suddivisione dell'*employer branding* sulla base delle motivazioni di ogni gruppo target e delle aree di competenza più importanti. Ad esempio, gli ingegneri possono essere suddivisi in “inventori”, “navigatori”... Inoltre, Albrecht M., responsabile del marketing internazionale delle risorse umane per BMW, aggiunge che i profili professionali possono essere assegnati, attraverso un approccio specifico per i gruppi target, per creare una base per una maggiore comprensione e una maggiore definizione delle caratteristiche di riferimento. Egli afferma peraltro che questo tipo di approccio permetta di individuare candidati più adatti alle varie posizioni.

2.5 I modelli e le teorie più diffuse dell'Employer Branding

Adottare una buona strategia di *employer branding* permette all'azienda di raggiungere benefici, sempre più evidenti negli ultimi anni. I vantaggi di cui si tratta, in particolare riguardano il reclutamento e il mantenimento dei candidati, il coinvolgimento e l'impegno da parte dei dipendenti, non solo dal punto di vista della performance ma anche dal punto di vista economico. L'obiettivo primario di tutte le strategie aziendali è quello di creare valore, l'*employer branding* non solo contribuisce in questo ma aiuta anche a ridurre i costi. Alcuni studi dimostrano che ci sono elementi strettamente connessi, nel dettaglio un'indagine effettuata nel 1990 negli USA dal distributore Sears Roebuck⁷ ha dimostrato che da un aumento della motivazione dei dipendenti del 5 %, si riusciva a raggiungere un aumento della soddisfazione dei clienti pari all'1,5%, e ad avere un incremento del fatturato pari a +0,5%. Di seguito saranno spiegati alcuni modelli, adattabili alle diverse situazioni aziendali. È da tener presente che non esiste un modello universale valido in tutti i contesti aziendali, ma ogni modello varia in base al contesto aziendale e al settore in cui opera l'azienda.

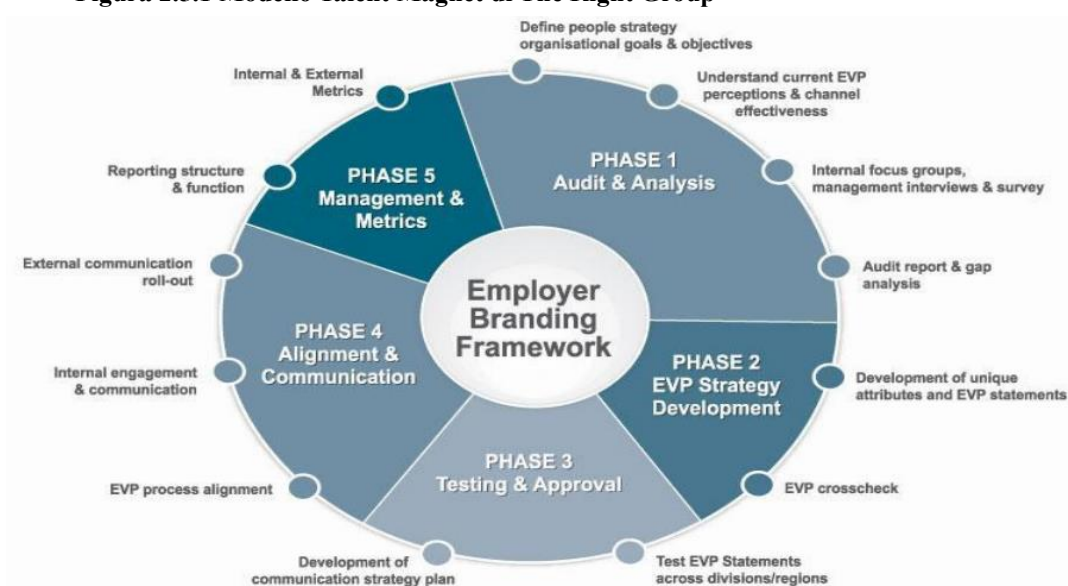
Il primo modello di cui tratteremo è il modello strategico: *Talent Magnet*, concepito dalla società di consulenza The Right Group⁸. Il principale vantaggio del modello è la flessibilità che gli permette di adattarsi ad ogni esigenza del cliente. Il modello si compone di 5 fasi con un ordine di graduale sviluppo. La prima fase, definita come “*Audit & Analysis*”, consiste in una primordiale analisi dove vengono definiti obiettivi e strategie, in particolare viene evidenziato e misurato il gap che vi è tra la situazione di partenza e la situazione desiderabile di arrivo. La seconda fase consiste in una strategia di sviluppo dell'*employer value proposition*. Questa proposta di valore deve essere coerente con la mission aziendale, ossia una “declinazione operativa della vision, che si manifesta attraverso tutte le strategie messe in atto ogni giorno per cercare di tradurre in maniera pratica le ambizioni sulle quali è stata fondata una determinata azienda” (Randstad, 2023) e la vision aziendale, ossia “una dichiarazione o descrizione chiara ed ispiratrice di ciò che un'azienda o un'organizzazione mira a diventare in un orizzonte di lungo termine.” (Randstad, 2023); ma soprattutto deve permettere di differenziare l'azienda dalle altre

⁷ Sears Roebuck è una catena di grande distribuzione degli USA, fondata a Chicago nel 1892 da R. W. Sears e A. C. Roebuck

⁸ The Right Group è una società di consulenza fondata nel 1995. Svolge servizi di brand strategy, in particolare in ambito Employer Branding

concorrenti. La terza fase, viene definita come “*Testing & Approval*”, e si conduce attraverso lo svolgimento di alcuni test dell’EVP nei vari settori aziendali e attraverso l’elaborazione di un’adeguata strategia di comunicazione. La quarta fase, “*Alignment & Communication*”, è un allineamento della proposta di valore in tutta l’organizzazione aziendale, in modo da agevolare le pratiche operative. Infine, con la “*Management & Metrics*” si conclude il processo. Quest’ultima fase è una vera e propria misurazione dei risultati ottenuti fino a quel momento, confrontati con la situazione di partenza e con gli obiettivi prefissati inizialmente. In altri termini si parte da un’analisi iniziale fino ad arrivare ad una misurazione delle attività svolte. Tutto il processo è progettato nel minimo dettaglio attraverso numerosi test. Infatti, l’obiettivo è attrarre i migliori talenti e cercare di valorizzarli nelle loro capacità distintive e individuali. In conclusione, bisogna evidenziare come l’intero processo non deve essere condotto unicamente dalla funzione HR, ma ci deve essere una collaborazione con la funzione marketing.

Figura 2.5.1 Modello Talent Magnet di The Right Group



Fonte: Fondazione ISTUD

Il secondo modello, ideato nel 2004, di cui tratteremo è di K. Backhau, docente di Management alla New Platz Business School (NY) e S. Tikoo, docente di Marketing alla Monarch Swiss Business School. Si basa su due assets, ossia marketing interno e marketing esterno. Come definito in precedenza, per il primo si intende la capacità dell’azienda di trattenere e motivare i dipendenti, mentre per il secondo si intende la capacità di attrarre talenti. Il modello si focalizza su una forte associazione che si crea tra il *brand* e i futuri dipendenti, in particolare si tratta della relazione che lega

l'organizzazione e la qualità dei lavoratori: “le associazioni con la marca sono i pensieri e le idee che il nome di un marchio evoca nella mente di un consumatore” (Aaker et al, 1991). Nel momento in cui vi è questa associazione, si genera un maggiore engagement e una maggiore awareness nel dipendente nei confronti dell'azienda, tutto ciò agli occhi di quest'ultimo rende l'organizzazione preferibile alle altre. In questo senso, il *brand* presenta vantaggi funzionali e simbolici, dove i vantaggi funzionali sono i benefit, stipendio ecc. mentre i vantaggi simbolici sono percepiti in modo differente da ogni singolo soggetto e rappresentano l'attrattiva del marchio.

Figura 2.5.2 Modello di Backhaus e Tikoo



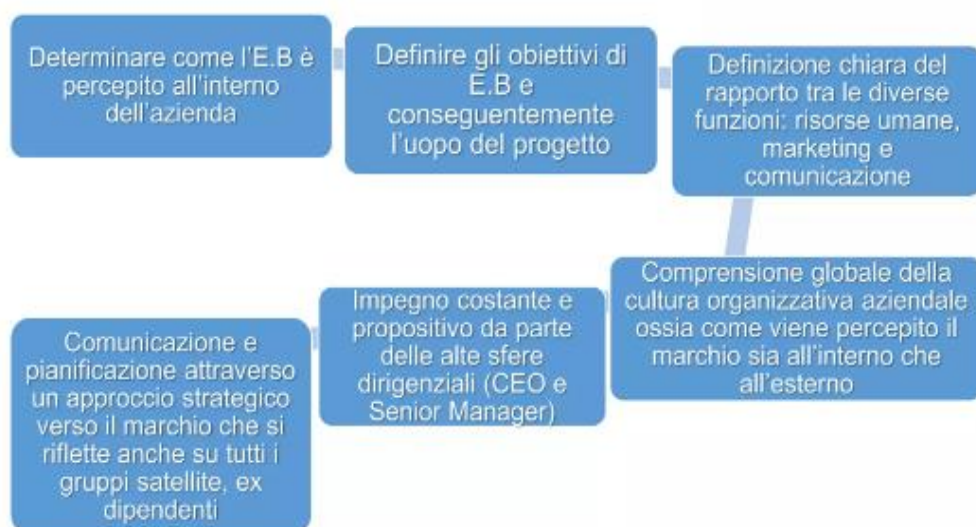
Fonte: Fondazione ISTUD

Il penultimo modello su cui ci soffermiamo è quello di Brett Minchington e Ryan Estis. Quest'ultimo è un esperto di Business Performance e aiuta le aziende a creare una “connessione” tra i dipendenti ed i clienti, è considerato uno dei top 100 Keynote Speakers in America. Il primo, invece, è una delle figure più autorevoli in materia di EB, è il CEO di EBI⁹. Inoltre, tra i suoi libri di maggiore successo vi è *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*, risorsa pratica adatta ad ogni livello dirigenziale per elaborare un'adeguata strategia di *employer branding*. Il modello si concentra su 6 aree con lo scopo di sviluppare una strategia chiara ed efficace. La prima area consiste nell'individuare come l'*employer branding* venga percepito all'interno dell'azienda; in

⁹ EBI: Employer Brand International, si occupa di erogare servizi di consulenza, formazione, eventi a tutte le società che necessitano un supporto in termini di strategie di employer branding. EBI nel 2011 ha pubblicato lo studio di ricerca più grande a livello mondiale sull'EB.

seguito, bisogna definire gli obiettivi della strategia e lo scopo del progetto; al fine di avere un approccio multidisciplinare si cerca di definire in modo chiaro e preciso il rapporto che vi è tra le tre funzioni coinvolte, ossia risorse umane, marketing e comunicazione. Nella quarta area ci si concentra maggiormente sulla cultura aziendale, e come questa viene percepita sia internamente che esternamente. Lo scopo è cercare di raggiungere una comprensione globale dell'organizzazione, per farlo è fondamentale un impegno costante e propositivo da tutto il *board*, ma non solo, è altrettanto importante una comunicazione e pianificazione chiara sia con gli attuali che con i potenziali dipendenti, ma anche e soprattutto con gli ex dipendenti. In assenza di tutto questo si rischia di elaborare una strategia senza effetti.

Figura 2.5.3 Modello di Brett Minchington e Ryan Estis

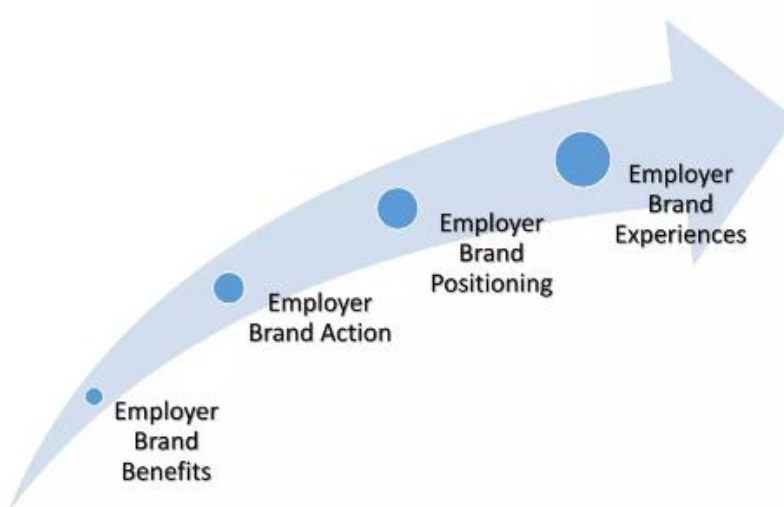


Fonte: Fondazione ISTUD

L'ultimo modello di cui tratteremo è l'“*Employer Brand Global Framework*” di E. Amendola, managing director di Anthea Consulting e director di EBI Italy. Quest'ultimo nel marzo del 2012 è stato premiato da ETLINE e Associati per l'impegno profuso nell'arco di 10 anni nella ricerca sull'employer branding e sulla sua diffusione in Italia. Il modello si delinea su 4 aree collegate non cronologicamente tra loro. La prima di queste, è definita come *Employer Brand Experience* e rappresenta l'importanza di come fattori tangibili (salario, benefit ecc) e intangibili (soddisfazione lavorativa, cultura aziendale ecc) determinino l'esperienza all'interno dell'azienda da parte dei lavoratori. Questi elementi contribuiscono in primis a definire l'*employer identity*, ma anche la proposta di lavoro del candidato. Un'altra area chiave è l'*Employer Brand Positioning*, ovvero

l'individuazione del target di candidati attraverso il posizionamento del brand. In seguito, in un'altra posizione, abbiamo l'*Employer Brand Action*, la quale rappresenta la varietà di azioni che possono essere realizzate per concepire il modello. L'ultima area di cui trattiamo è l'*Employer Brand Benefits*, dove viene individuato il risultato finale: se la strategia è stata elaborata e condotta con successo, allora l'azienda sarà in grado sia di trovare i candidati, oggetto del target, sia di avere benefici sui costi del processo.

Figura 2.5.4 Modello Employer Brand Global Framework

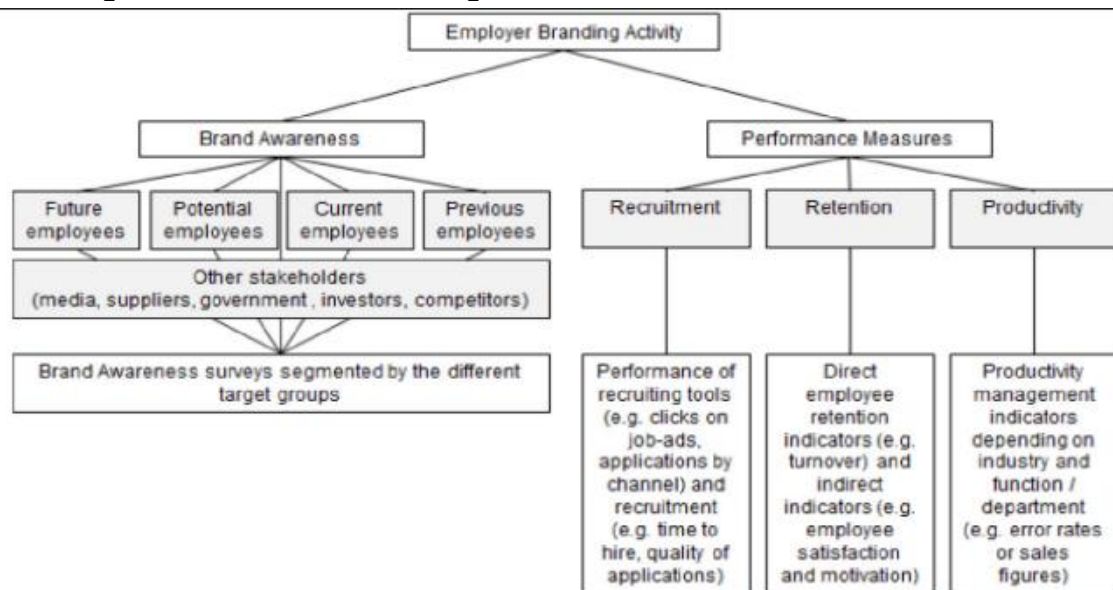


Fonte: Fondazione ISTUD

2.6 Come si misura l'efficacia dell'EB: KPI

Per capire se un progetto di *employer branding* abbia avuto un buon esito, bisogna andare a individuare i benefici e per farlo è necessaria una prima fase di monitoraggio e conseguentemente una fase di misurazione, attraverso indicatori di performance. Nella fase di costruzione del progetto, per rendere la misurazione coerente occorre fissare e decidere gli indicatori sia qualitativi che quantitativi. La coerenza che si cerca, in questo caso, è quella tra indicatori e obiettivi prefissati in modo da non sprecare risorse e tempo nell'utilizzo di troppi indicatori. Tra essi, oltre una prima classificazione tra quantitativi e qualitativi, troviamo un'ulteriore distinzione tra indicatori a breve termine e a lungo termine. Per quanto concerne gli indicatori a breve termine abbiamo costi di pubblicità per reclutamento o inserzioni, mentre per quanto riguarda gli indicatori a lungo termine abbiamo indicatori come la qualità del candidato, trattenimento, motivazione. Di seguito si riporta il modello di K. Buttenberg, dove possiamo notare l'evidenza di diverse dimensioni e dei relativi indicatori.

Figura 2.6.1 Modello di Buttenberg



Fonte: Buttenberg Katharina

Ora prendiamo in esame i principali indicatori nella letteratura, utilizzabili in qualsiasi progetto di *employer branding*.

Il primo di cui parleremo è il ROI (Return on Investment), ovvero un indicatore di performance in grado di valutare l'efficacia di un investimento e compararla con la stessa di altri investimenti. In altri termini, questo indicatore permette di comprendere la fattibilità a lungo termine dell'operazione per l'impresa. Esso viene calcolato attraverso il rapporto del beneficio e il costo dell'investimento:

$$\text{Return on Investment (ROI)} = \frac{\text{Net Return}}{\text{Cost of Investment}}$$

Tra i valori utili per calcolare il ROI, abbiamo: motivazione, attrattività, costo medio per dipendente e produttività degli stessi. I costi potrebbero riguardare: attività di reclutamento, attività di comunicazione, sviluppo di pubblicità, sviluppo rivolte ai talenti. Un grande limite di questo indicatore riguarda il fatto che nel campo dell'*employer branding* ci siano numerose sinergie con altre attività organizzative per cui risulta difficile isolare completamente i fattori e ottenere un ROI asettico.

Un indicatore particolarmente innovativo è il *Talent Brand Index* proposto da LinkedIn, utilizzato dalle aziende per migliorare le campagne di acquisizione di talenti. Infatti, questo sistema permette di risparmiare costi, in particolare nel caso di alcune posizioni di più alto livello, dove sono consistenti. Tale indicatore permette di analizzare e misurare l'attrattività del datore di lavoro per il target di riferimento. L'indice è definito attraverso il rapporto tra:

- *Talent Brand Engagement*, ovvero il numero di iscritti che hanno interagito proattivamente interessandosi al marchio, effettuando ricerche e inviando la propria candidatura
- *Talent Brand Reach*, ovvero il numero di iscritti che sono influenzabili dal datore di lavoro. Essi sono misurabili attraverso visite dei profili e connessioni.

Quindi, maggiore è il punteggio maggiore sono le possibilità di ricoprire posizioni con talenti di alto livello. Il vantaggio di tale indice riguarda la possibilità di essere utilizzato in base all'esigenza della posizione aziendale o geografica e mediante il confronto con altre aziende.

L'indicatore di cui trattiamo brevemente ora è il *BCI Index* (Brand Communication Interactive Index), il quale permette di misurare come l'interazione tra corporate branding ed *employer branding* eserciti un effetto sul posizionamento del marchio all'interno del mercato target rispetto anche ad altri marchi. Inoltre, l'indicatore esprime l'interazione tra *brand awareness* ed EB, mediante questi rapporti vengono elaborati dei grafici utili per capire quali progetti potrebbero andare a rispondere in modo specifico alle esigenze dell'azienda.

Ormai, quasi tutte le imprese presentano un proprio sito web, il quale è diventato uno dei principali strumenti per attirare possibili dipendenti. Alcuni indicatori utilizzati per monitorare e misurare i risultati del sito sono i seguenti:

- Tasso di rimbalzo: corrisponde alla percentuale di visitatori della pagina web che la abbandonano senza cliccare nulla.
- Pagina di ingresso: la prima pagina del sito in cui il visitatore entra.
- Successione di click: analisi dei movimenti del visitatore all'interno del sito.
- Tasso di abbandono: la percentuale dei visitatori che abbandonano il sito senza candidarsi.
- Visitatori: numero che rappresenta coloro che entrano nel sito più volte.

Attraverso l'analisi di questi indicatori si riesce a sfruttare in modo ottimale il sito e di conseguenza introdurre l'utilizzo del web all'interno delle strategie di *employer branding*.

2.7 Casi di strategie di employer branding di successo

In questo paragrafo andrò a presentare alcune esperienze aziendali che hanno riscontrato un enorme successo. Infatti, diverse aziende di successo hanno adottato approcci innovativi ed efficaci per costruire un employer branding solido, che permetta loro di distinguersi nel mercato e creare un vantaggio competitivo sostenibile. Prima di introdurre casi specifici come quello di L'Oréal Group e Ferrero S.p.a., è doveroso spiegare e introdurre che cosa sia la Great Place to Work: un'organizzazione che propone anno dopo anno graduatorie a livello nazionale e a livello internazionale dei migliori posti in cui poter lavorare. A livello operativo, invece, è un istituto di ricerca e consulenza che opera a livello globale, specializzato nella certificazione degli ambienti di lavoro. Per un'azienda, rientrare nella classifica stilata da questa organizzazione è uno degli obiettivi più ambiziosi e soddisfacenti: infatti, ogni azienda con più di dieci collaboratori può ambire ad ottenere riconoscimenti che gli permetteranno di avere una forte visibilità. Di seguito possiamo prendere visione dei dieci riconoscimenti possibili del Great Place To Work sia a livello nazionale che a livello internazionale.

Figura 2.7.1 I 10 possibili riconoscimenti



Fonte: <https://www.greatplacetowork.it/employer-branding/>

Nel 1981, un editore newyorkese chiese a due giornalisti di stilare una classifica delle migliori 100 aziende in termini di strategie HR. Dopo diverse pubblicazioni negli anni '80, nel 1988 lo stesso elaborò il lavoro più importante “A great place to work: what makes some employers so good and most so bad”. Successivamente le ricerche proseguirono e si svilupparono le prime grandi collaborazioni con Fortune (USA) e Exame (Brasile). In tal modo venne elaborata la prima classifica delle *100 Best Companies to work for*.

Le aziende sulla base di cosa vengono valutate? I parametri sono fiducia, orgoglio e buon clima aziendale. In questo senso, i consulenti si basano su due criteri principali: *Trust Index* e *Culture Audit*. Il primo criterio analizza il grado di fiducia dei collaboratori all'interno dell'azienda, mentre il secondo confronta la percezione dei lavoratori rispetto a ciò, che in fase di progettazione, era stato previsto come obiettivo finale.

A questo punto possiamo soffermarci sull'analisi di due casi aziendali che si sono distinti per la qualità del loro lavoro in questo ambito, come l'azienda Loccioni e Ferrero S.p.a., quest'ultima scelta per il suo impatto a livello internazionale e per le sue politiche innovative nell'*employer branding*.

Figura 2.7.2 Logo Ferrero



Fonte: <https://www.ferrero.it/>

La Ferrero S.p.a. nasce per opera di Pietro Ferrero ad Alba, in provincia di Cuneo, nel 1942. La mission aziendale si fonda su tre pilastri: “qualità elevatissima”, “considerazione del cliente”, “cura artigianale”. La strategia di EB focalizza una forte attenzione sulla value proposition e sulla persona, ritenuta principale portatrice di valore aggiunto. Il vero punto di svolta avvenne grazie alla guida di Fabio Dioguardi, direttore HR dal 2007, il quale riuscì a traghettare l'impresa al successo. Il punto focale della strategia di Dioguardi ha riguardo il reclutamento di nuovi talenti con l'obiettivo di centralizzare il *brand* all'interno del mercato.

La policy di EB si è poggiata su due aspetti principali: valorizzazione degli argomenti e dei principi di Ferrero sia internamente (ai dipendenti) che esternamente (ai futuri dipendenti); potenziamento dell'immagine corporate in modo da realizzare l'obiettivo di proporre un luogo eccellente in cui svolgere la propria attività lavorativa. Ora presentiamo alcuni strumenti utilizzati da Ferrero S.p.a. nella sua strategia di *employer branding*. Il primo dei quali è Ferrero Careers, ossia uno strumento che permette di mettere in contatto in modo semplice, veloce ed efficace l'azienda con i lavoratori sia potenziali che attuali. La piattaforma 2.0 è in costante aggiornamento e vengono pubblicate ogni giorno diverse offerte di lavoro con un target specifico di riferimento, valide sia a livello locale che a livello internazionale. Attraverso questa piattaforma, quindi, diventa molto semplice per gli addetti ricevere CV e sviluppare una continua ricerca di nuovi talenti. Una volta che il candidato diventa un dipendente effettivo inizia a far parte di una rete formativa aziendale basata su un costante aggiornamento su una costante formazione, a cui aderiscono anche manager e altri soggetti con ruoli apicali all'interno dell'azienda. Per quanto concerne le iniziative di Ferrero rivolte all'esterno e in particolare verso i potenziali futuri lavoratori sono legate alla partecipazione dell'azienda a *job meeting*, *career day* e testimonianze nelle migliori Università italiane. Inoltre, l'azienda ha sviluppato anche possibilità più pratiche come l'assegnazione di stage, che sono diventati il bacino più ampio da cui l'impresa attinge per le nuove assunzioni. Tra i cavalli di battaglia dello stage dell'azienda torinese possiamo evidenziare un rimborso spese di 1.000 euro per coloro che risiedono oltre 50 km dalla sede, per gli altri 750 euro; inoltre, a disposizione di tutti vi è la mensa aziendale e pc portatili. Negli ultimi anni, attraverso studi riportati da Ferrero S.p.a., si può notare come la percentuale di assunti al termine del periodo di stage sia oltre il 50%. Il motto di Dioguardi è "Cerchiamoli all'Università!", infatti nel 2007 è stata avviata una collaborazione con l'Università "La Sapienza" di Roma, in particolare con il docente del corso di Employer Branding, Gabriele Lizzani. Da questa collaborazione nascono i Company Project, ovvero progetti universitari orientati all'innovazione e al progresso che coinvolgono studenti ma anche partnership con manager e altri professionisti dell'azienda.

Inoltre, è interessante menzionare il progetto “Ferrero Care”, il quale si focalizza sullo sviluppare una serie di iniziative rivolte al work life balance, in particolare a quattro aree:

- Work Life Balance
- Azienda trasparente
- Ambiente di lavoro
- Sviluppo Professionale

L’obiettivo di questo programma, il quale si rivolge agli oltre 20.000 dipendenti, è rendere la vita aziendale maggiormente agevole. L’insieme di queste iniziative e progressi hanno permesso all’azienda di rientrare in classifiche in materia di comunicazione del brand sia a livello nazionale che internazionale. Tra i premi più importanti, possiamo menzionare il primo posto all’Employer Branding Survey Monster nel 2013 e al contest The Italy’s most attractive employers. Nel Marzo del 2012, inoltre, l’azienda ha ottenuto il primo posto, aggiudicandosi il Randstad Awards, come azienda made in Italy più all’avanguardia in materia di *employer branding*.

Dopo aver fornito una panoramica di Ferrero S.p.a., come anticipato precedentemente, prenderò in analisi un’altra importante azienda in termini di strategie di EB.

Figura 2.7.3 Logo di Loccioni Group



Fonte: <https://www.loccioni.com/it/>

La Loccioni Group nasce, per opera di Enrico Loccioni, nel 1968 ad Angeli di Rosora, in provincia di Ancona. Si tratta di un’impresa familiare che sviluppa il proprio modello imprenditoriale, nonché anche la mission, su alcuni pilastri fondamentali: integrazione di idee, coerenza nella trasformazione dei dati in valori, lavoro e conoscenza,

persone e tecnologie. L'azienda si sviluppa nell'ottica del miglioramento della qualità di prodotti e processi nell'industria manifatturiera e di servizi. Loccioni ripone particolare impegno nelle pratiche di EB, in particolare nell'attrarre a sé nuovi talenti. Il sistema si basa su una "rete" composta dai rapporti sviluppati con altre imprese e scuole del territorio. L'unico obiettivo di questa integrazione è il miglioramento e lo sviluppo delle pratiche imprenditoriali e delle conoscenze. Quest'ottica sviluppata da Loccioni ha permesso di definirsi come una Open Company, in tale visione l'azienda non viene considerata come un semplice e banale posto di lavoro, bensì come un posto in cui poter lavorare. Nello specifico il termine "open" si riferisce al fatto che l'azienda è aperta ad un continuo flusso di giovani, di clienti, di talenti. In questo modo viene garantito un costante sviluppo tecnologico con lo sviluppo di nuovi business e nuove relazioni che permettano la creazione di mercati efficaci. Attraverso l'analisi di queste caratteristiche si può notare come l'impresa non presenti una struttura gerarchica, ma orizzontale, dove dialoghi e condivisioni sono punti cardine. Tra i progetti che caratterizzano le strategie di EB, possiamo menzionare: Bluezone, U-Net, Crossworlds e altri. Innanzitutto, analizziamo Bluezone, cioè il primo modello che Loccioni utilizza con l'intento di preparare e formare gli studenti. Infatti, Bluezone permette di frequentare un Master preingresso, in modo che vi sia un vero e proprio trasferimento informativo da parte dell'azienda verso i diplomati e i laureati, attraverso questo strumento si sviluppano anche soft skills che ottimizzano l'inserimento lavorativo. Come Bluezone, anche U-Net che si dedica maggiormente al mondo universitario, permette di sviluppare nuove competenze nel campo della ricerca scientifica. Soffermandosi sui numeri che l'azienda ha pubblicato, nel 2012, possiamo contare 1270 studenti in orientamento, 12 tesi di laurea, 8 dottorandi, 54 testimonianze aziendale e oltre 7000 ore di formazione. Tra le iniziative rivolte oltre i confini nazionali vi è Crossworlds, ovvero una rete di ricerca internazionale, che collabora con ATA – Associazione Tecnica dell'Automobile, con l'obiettivo di stimolare il trasferimento tecnologico tra settori differenti. Riprendendo uno dei pilastri su cui si basa il Gruppo, cioè la condivisione, possiamo citare altri due importanti progetti, ossia Leaf Community e Silverzone. Per quanto concerne il primo si tratta di un progetto di condivisioni con altre aziende di alto livello; il secondo, invece, consiste nella collaborazione con figure "senior" dove l'obiettivo è creare una rete di conoscenza e saperi a disposizione dei giovani che decidano di intraprendere il percorso lavorativo

all'interno dell'azienda. In realtà i progetti innovativi che hanno reso il gruppo Loccioni un vero e proprio leader in termini di EB sono progetti volti alla valorizzazione del proprio territorio. LOV, "Land of Value", è un progetto che si focalizza sulla cura verso l'ospite, con l'obiettivo di rendere l'esperienza aziendale un momento unico ed irripetibile. Si tratta di un percorso enogastronomico nelle Marche. Un altro progetto di questo tipo è il "Marche Style" che ha lo scopo di attirare nuovi talenti dotati di elevate capacità scientifiche e tecnologiche che hanno appreso in altre aziende. In questo progetto, il requisito fondamentale consiste in un forte spirito di conciliazione tra vita lavorativa e quella più "intima" legata al territorio. Si tratta, quindi, di un profilo lavorativo improntato all'innovazione e al miglioramento senza dimenticare di vivere il territorio marchigiano rispettando le tradizioni. Tra i premi che caratterizzano il percorso di Loccioni Group, possiamo menzionare il premio ottenuto nel 2003, Impresa Cultura da Confindustria, e il premio Orientagiovani del 2009. Infine, l'azienda ricopre, sia tra le piccole che le grandi imprese, posizioni di prestigio nella classifica "Great place to work" come impresa completamente italiana.

Capitolo III. L'applicazione dell'IA nell'EB

3.1 Il nuovo employer branding

Nel capitolo precedente, abbiamo cercato di definire in modo preciso il concetto di *employer branding*. Possiamo affermare che *l'employer branding* sia un percorso dove le organizzazioni puntano ad una maggiore visibilità e credibilità del proprio *brand*: l'efficacia di tale percorso si può evidenziare attraverso il numero di candidature ricevute durante il reclutamento; oppure, per quanto riguarda il *branding* interno, si può prendere visione della sua efficacia attraverso le recensioni dei dipendenti su piattaforme specializzate come Glassdoor, Indeed, ecc.

Il team di EB, infatti, dovrebbe essere in grado di fornire dati e informazioni personalizzate ai dipendenti attuali e potenziali, in base alle attività, agli interessi e alle opinioni.

Un altro importante obiettivo di un'impresa è quello di fidelizzare e acquisire potenziali dipendenti: tale aspetto è fondamentale per il sostentamento dell'impresa. Questo fenomeno ha causato un incremento dell'attenzione e degli investimenti nei confronti dell'*employer branding*. In questo modo le organizzazioni hanno iniziato ad utilizzare le piattaforme di tendenza disponibili, come Bard, ChatGPT, ma anche il metaverso.

Il metaverso è considerato un ambiente virtuale che si sovrappone al mondo fisico reale. Tale ambiente permette agli utenti di interagire maggiormente rispetto ai *social network*. A tal proposito l'IA e il metaverso sono strettamente collegati, in quanto l'IA ha il ruolo cruciale di costruire e realizzare il mondo virtuale del metaverso: possiamo dunque affermare che l'intelligenza artificiale fornisca la potenza computazionale per permettere al metaverso di funzionare in maniera fluida.

Le aziende, oggi, non utilizzano siti web, blog e pagine di social media unicamente con l'obiettivo di fornire credibilità al *brand*, ma una grande quota del portafoglio di investimenti si è focalizzata verso gli strumenti sopra citati e altre piattaforme di intelligenza artificiale, tra cui Asian Paints, Decentraland, Roblox, Nike e Nvidia (Dwivedi et al., 2022). Oltre a quelle già citate, anche altre organizzazioni come Meta, Google e Microsoft concentrano i loro investimenti nel metaverso e nelle piattaforme di

intelligenza artificiale generativa: ciò riflette il potenziale di tali piattaforme sul luogo di lavoro e nelle attività di interfaccia con i consumatori (Dwivedi et al.,2023). Questo tipo di investimento è diretto soprattutto ad un target giovane, il quale trascorre molto tempo su queste piattaforme.

Le piattaforme di metaverso e non solo, permettono di acquisire dati tridimensionali sugli utenti: tali dati vengono utilizzati per creare esperienze personalizzate, migliorare l'immersione e l'interazione e analizzare il comportamento.

Tra le diverse tipologie di dati esistono: coordinate spaziali, dati di movimento, espressioni facciali, dati biometrici, ecc. Tuttavia, l'intelligenza artificiale permetterà di fornire un'ulteriore personalizzazione ai contenuti delle strategie di *employer branding* di ogni organizzazione se riceverà i corretti input.

Per quanto concerne gli strumenti che le organizzazioni stanno introducendo e dovrebbero introdurre possiamo elencare:

- Bard
- Chat GPT
- Metaverso
- Intelligenza Artificiale

Specificamente Bard e Chat GPT aiuterebbero significativamente la strategia di *employer branding* e la sua misurazione, poiché fornirebbero un grande supporto nel formulare le domande per i sondaggi con l'obiettivo di raccogliere feedback dei dipendenti attuali e potenziali su vari aspetti dell'*employer branding* sulla base degli obiettivi dell'organizzazione. Di conseguenza l'analisi del sondaggio permetterebbe di garantire una maggiore correttezza e precisione della strategia.

Questi due strumenti permetterebbero di fornire un approfondimento sulla pertinenza dei dati raccolti e un costante monitoraggio del marchio in termini di commenti positivi/negativi nei confronti del datore di lavoro. Inoltre, si potrebbe ottenere una maggiore capacità da parte dell'azienda di personalizzare i contenuti per ciascuna campagna. In particolare, dato che abbiamo già analizzato Chat GPT nel primo capitolo, è doveroso soffermarci brevemente anche su Bard per comprendere di cosa si tratti. Innanzitutto, il nuovo nome di Bard è "*Gemini*", in quanto è stata introdotta una nuova

tecnologia al suo interno chiamata “*Gemini AI*”, da cui trae il nome. Google Gemini non è altro che un altro *tool* di intelligenza artificiale come Chat GPT, con un funzionamento simile, che permette di avere una conversazione, come se si stesse parlando con un essere umano.

Figura 3.1.1 Restyling da Bard a Gemini



Fonte: wearemarketers.net

Le variabili chiave che andrebbero a contribuire ad un aumento della capacità di personalizzazione sono: il confronto dei marchi, la progettazione della campagna, la gestione dei contenuti e il suggerimento di parole chiave. (Dwivedi et al., 2023)

Figura 3.1.2 Logo ChatGPT



Fonte: www.deepbrain.io

Un altro strumento che potrebbe risultare incisivo all'interno delle strategie di *employer branding* è l'adesione alle piattaforme del Metaverso, in quanto risultano sempre più ricche di partecipazione dei clienti. Questo strumento permette di aiutare a differenziare il datore di lavoro nell'acquisizione dei talenti. In particolare, il mondo del

Metaverso potrebbe essere utilizzato per la formazione dei dipendenti, in maniera tale che essi vadano a contatto diretto con i valori e con la cultura aziendale, per visite guidate all'interno degli uffici e anche per organizzare momenti di networking con gli altri dipendenti, per permettere di creare un ambiente stimolante e unito sul luogo di lavoro.

Esistono diverse organizzazioni caratterizzate da una presenza consistente nel Metaverso tra cui: BMW, Meta, Nike, Roblox ed Epic Games. In questo caso le variabili porterebbero ad una maggiore presenza di contenuti personalizzati, engagement, awareness dei valori aziendali, comunicazione del marchio, creazione di una comunità per il *brand* e benefici psicologici. (Dwivedi et al., 2023)

Infine, un ulteriore strumento che potrebbe diventare essenziale, su cui verranno sviluppati i prossimi paragrafi, è l'intelligenza artificiale. L'utilizzo di essa, a differenza di altri strumenti, permette di prendere decisioni basate su una grande quantità di dati in breve tempo: il volume dei dati è indifferente, ma un'analisi di una maggiore quantità di dati evidenzia una minor probabilità di errore.

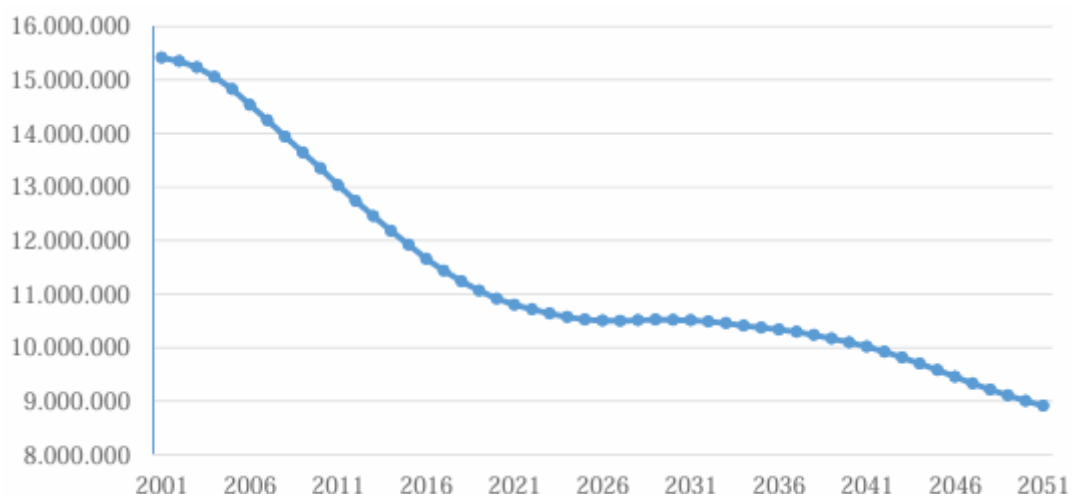
L'IA, quindi, può creare domande o quiz personalizzati in base alle caratteristiche del dipendente, oppure aiutare nel *matching*, ovvero nell'individuazione della connessione corretta nel trinomio persona-lavoro-organizzazione. Inoltre, un'altra importante caratteristica nell'introduzione dell'intelligenza artificiale è l'acquisizione di imparzialità. Le variabili riguardano analisi di *big data*, ottimizzazione, integrazione online.

Concludendo, possiamo dire che queste piattaforme stiano rivoluzionando il mondo, permettendo di creare condizioni di parità per tutte le imprese, comprese le start-up e le piccole-medie imprese. Il futuro dell'*employer branding* probabilmente sarà impegnativo ma sicuramente entusiasmante!

3.2 L'andamento dei talenti: Employer Branding e IA

Come già evidenziato in precedenza, l'*employer branding* è destinato ad assumere sempre più rilevanza e considerazione. Uno dei motivi principali è da ricercare nella situazione sociale che ha contribuito alla crescita dell'approccio strategico, in particolare al calo demografico che ha colpito Europa e Stati Uniti tra il 1966 e il 1977, il quale ha portato ad una riduzione di forza lavoro qualificata nella Generazione X (1961-1980). Inoltre, la minor standardizzazione delle competenze ha posto una sfida per le aziende con l'obiettivo di ricercare i dipendenti adeguati. In questo contesto nel 1997, in uno studio sul mercato del lavoro, Steven Hankin della McKinsey & Company, ha coniato il termine "*guerra dei talenti*". Tale termine indica la sfida competitiva tra le aziende nel ricercare e attrarre a sé i migliori candidati nel mercato del lavoro, definiti come talenti. La situazione demografica è rimasta costante nel tempo. I dati Istat confermano un declino dei giovani con età compresa tra i 25 e i 40 anni. Dal grafico riportato di seguito, si può notare come il tasso di decrescita vada a calare per un range di circa 25 anni, che corrisponde al raggiungimento della generazione definita "millennials" o generazione Y (1981-1995). A questa generazione appartengono individui, anche chiamati nativi digitali, che possiedono notevole familiarità con i prodotti tecnologici digitali, in quanto hanno vissuto in prima persona la crescita di internet e dei social network.




















Grafico 3.2.1 Previsione della popolazione italiana di età 24-40 anni



Fonte: Istat

Di seguito si evidenzia una panoramica generale delle generazioni divise per anno di nascita, di cui abbiamo parlato sopra.

Figura 3.2.2 Visione generale della segmentazione per generazioni

Characteristics	Maturists (pre-1945)	Baby Boomers (1945-1960)	Generation X (1961-1980)	Generation Y (1981-1995)	Generation Z (Born after 1995)
Formative experiences	Second World War Rationing Fixed-gender roles Rock 'n' Roll Nuclear families Defined gender roles — particularly for women	Cold War Post-War boom "Swinging Sixties" Apollo Moon landings Youth culture Woodstock Family-orientated Rise of the teenager	End of Cold War Fall of Berlin Wall Reagan / Gorbachev Thatcherism Live Aid Introduction of first PC Early mobile technology Latch-key kids rising levels of divorce	9/11 terrorist attacks PlayStation Social media Invasion of Iraq Reality TV Google Earth Glastonbury	Economic downturn Global warming Global focus Mobile devices Energy crisis Arab Spring Produce own media Cloud computing Wiki-leaks
Percentage in U.K. workforce ¹	3%	33%	35%	29%	Currently employed in either part-time jobs or new apprenticeships
Aspiration	Home ownership	Job security	Work-life balance	Freedom and flexibility	Security and stability
Attitude toward technology	Largely disengaged	Early information technology (IT) adaptors	Digital Immigrants	Digital Natives	"Technoholics" — entirely dependent on IT; limited grasp of alternatives
Attitude toward career	Jobs are for life	Organisational — careers are defined by employers	Early "portfolio" careers — loyal to profession, not necessarily to employer	Digital entrepreneurs — work "with" organisations not "for"	Career multitaskers — will move seamlessly between organisations and "pop-up" businesses
Signature product	 Automobile	 Television	 Personal Computer	 Tablet/Smart Phone	Google glass, graphene, nano-computing, 3-D printing, driverless cars
Communication media	 Formal letter	 Telephone	 E-mail and text message	 Text or social media	 Hand-held (or integrated into clothing) communication devices
Communication preference	 Face-to-face	 Face-to-face ideally, but telephone or e-mail if required	 Text messaging or e-mail	 Online and mobile (text messaging)	 Facetime
Preference when making financial decisions	 Face-to-face meetings	 Face-to-face ideally, but increasingly will go online	 Online — would prefer face-to-face if time permitting	 Face-to-face	 Solutions will be digitally crowd-sourced

Fonte: *ninja.it*

A partire da metà degli anni '90, l'andamento delle nascite ha cominciato ad acquisire una curva positiva, anche se comunque la differenza tra la situazione pre-crisi economica e quella attuale porta un enorme gap in termini di unità di forza lavoro qualificate.

Approfondendo la questione della "guerra dei talenti", è utile esaminare lo studio condotto da una società inglese, che offre un'analisi dettagliata di questo fenomeno e delle sue implicazioni per il mercato del lavoro. La società in questione è la Michael Page¹, la quale ha pubblicato uno studio² basato su risposte provenienti da un campione composto da oltre 2.500 responsabili della funzione HR di 65 paesi differenti, rappresentati da sette

¹ Una delle più importanti a livello mondiale nella ricerca e nella selezione del personale

² Michael Page, 2015, Global Insights HR Barometer. Page Group

principali regioni: continente europeo, Regno Unito e Irlanda, Stati Uniti e Canada, America Latina, Asia Pacifica, Africa e Medio Oriente.

Lo studio esplora diverse tematiche, che includono aspetti cruciali per la gestione delle risorse umane, tra questi:

- Il campo di applicazione del ruolo di manager delle risorse umane
- Le priorità chiave per le risorse umane
- Dove si collocano le risorse umane all'interno dell'organizzazione
- I cambiamenti chiave nel percorso
- I piani di reclutamento
- Le iniziative strategiche per le risorse umane

Figura 3.2.3 Regioni censite



Fonte: Michael Page, 2015

Inoltre, in questo report viene previsto l'arrivo di una nuova "guerra dei talenti", in quanto alcuni dati di assunzione di diverse zone geografiche evidenziano una visione ottimistica sul futuro della forza lavoro. In questa seconda "guerra di talenti" avranno un ruolo di primaria importanza la tecnologia e le industrie e si evidenzia che: "le Risorse Umane stanno crescendo in importanza e influenza, come dimostra la maggiore attenzione posta nel reclutamento, nello sviluppo e nella gestione del talento. La fidelizzazione dei dipendenti e l'*employer branding* saranno tanto cruciali in questa nuova fase così come lo erano stati nel corso della prima guerra verso il talento."

Inoltre, dal campione di responsabili HR, vengono evidenziati in termini di importanza principalmente tre componenti nelle risorse umane: gestione dei talenti, formazione e sviluppo e acquisizione e reclutamento. Rispetto al 2015, anno in cui è stato pubblicato lo studio, l'*employer branding* ha acquisito e sta acquisendo una notevole importanza, come sottolineato nel primo capitolo, in particolare la gestione dell'*employer brand* aziendale risulta un importante elemento di differenziazione rispetto agli altri concorrenti per attrarre nuove menti.

Pertanto, nella “*guerra dei talenti*”, l’intelligenza artificiale ha il ruolo specifico di fornire previsioni accurate ed efficienti sui comportamenti al lavoro e sul potenziale di prestazione del candidato. A differenza dei classici modelli di reclutamento tradizionali utilizzati nella prima guerra, l’intelligenza artificiale è in grado di individuare modelli invisibili all’occhio umano. Molti sistemi di intelligenza artificiale utilizzano come modelli persone reali. Gli individui vengono chiamati “set di dati di addestramento”. I sistemi di IA elaborano e confrontano i profili dei candidati con i dipendenti “modello”. Questo modello può permettere di trovare la persona giusta per il ruolo giusto in modo veloce ed efficace. Tuttavia, questo può diventare sia una fonte di vantaggio che di pericolo: infatti, questa tecnica può mitigare pregiudizi umani, bias, espandere diversità e inclusione socioeconomica, ma se il set di formazione e/o i dati sono distorti o gli algoritmi utilizzati dall’IA non sufficientemente controllati, possono provocare l’effetto contrario, portando l’accentuazione di problemi della parzialità dell’assunzione e altri problemi di questo tipo. Esistono alcuni passaggi che le organizzazioni dovrebbero adottare per utilizzare in modo efficace l’intelligenza artificiale durante la gestione dei talenti, per rendere competitiva l’immagine aziendale e preferibile dai candidati rispetto ai competitors:

- Educare i candidati e ottenere il loro consenso, in particolare in relazione alla possibilità di fornire i propri dati personali all’azienda in modo che l’IA non faccia affidamenti su dati a “scatola chiusa”, ma riesca, nel rispetto delle leggi sulla privacy, a redigere previsioni e analisi più accurate e affidabili.
- Investire in modelli che ottimizzano equità e accuratezza, in modo che i candidati diversi non siano svantaggiati nel processo.

- Sviluppare sistemi *open source* e *audit* di terze parti. Rapportarsi in modo trasparente con terze aziende permette di mitigare i pregiudizi e di incrementare l'efficienza del processo.
- Seguire le stesse leggi dei metodi tradizionali, in quanto alcune informazioni per motivi legali ed etici, è giusto che rimangano private e che non vengano utilizzate.

Se le organizzazioni affrontassero tutti questi problemi, probabilmente l'intelligenza artificiale avrebbe un impatto ancora maggiore riducendo pregiudizi, rafforzando la meritocrazia e permettendo un'ottimale associazione tra talento, impegno e successo. Per realizzare tutto ciò, le organizzazioni devono investire in modo responsabile, non solo nelle tecnologie, ma anche in capitale umano con le adeguate competenze. Infatti, sono necessari dipendenti in grado di sfruttare i vantaggi che vengono offerti dalla tecnologia. È probabile che la combinazione tra l'intelligenza artificiale e l'intelligenza umana produca risultati migliori.

In correlazione all'impatto dell'intelligenza artificiale coesisteranno sempre visioni ottimistiche e pessimistiche. Infatti, in base all'analisi dei dati, essa ha il potenziale per cambiare e migliorare le regole del gioco, ma come qualsiasi altro strumento, spetta alle organizzazioni usarlo in modo costruttivo o distruttivo. L'implementazione incontrollata potrebbe portare danni nella gestione delle pratiche e di conseguenza creare conflitti contraddittori tra il miglioramento e l'automazione.

In conclusione, possiamo affermare che la gestione e la selezione dei talenti stia cambiando grazie all'utilizzo graduale di tecnologie come l'intelligenza artificiale, *big data* e molto altro. Tutto ciò permette di passare da una semplice gestione del talento ad una gestione intelligente del talento. In ogni caso rimane indispensabile continuare a studiare le risorse umane e come queste siano in grado di utilizzare le tecnologie in modo ottimale, così da garantire l'assunzione di una visione aziendale di miglioramento continuo.

3.3 Vantaggi, limiti e critiche dell'applicazione dell'IA nell'EB

Come già affermato nel primo capitolo, l'intelligenza artificiale combina tre elementi: alta velocità di calcolo, analisi di un'enorme quantità di dati e algoritmi avanzati che permettano di differenziarsi dai soliti software. L'utilizzo di questi algoritmi permette una maggiore accuratezza, eliminando l'errore del fattore umano. La tecnologia basata sull'intelligenza artificiale è in grado di imitare le funzioni cognitive che attribuiamo alla mente umana, compresa la capacità di risolvere i problemi e di apprendere (Syam e Sharma, 2018). Dalla prima volta che è stato utilizzato il termine intelligenza artificiale, nel 1956, alla conferenza di Dartmouth, si sono registrati enormi progressi. Attualmente l'intelligenza artificiale è stabilmente applicata all'interno delle organizzazioni, evidenziando la sua importanza sia come elemento di modernizzazione sia come strumento per accelerare i processi ripetitivi. Secondo Amer Awad Alzaidi (2018), "l'intelligenza artificiale come campo della scienza è diventata una competizione per i moderni sistemi informatici. L'applicazione di capacità di ragionamento, apprendimento e autocorrezione simili a quelle umane, unita allo sviluppo di tecnologie hardware e software, ha permesso di offrire agli utenti soluzioni tecnologiche basate su algoritmi complessi, che comunicano ad alta velocità, consentendo di prendere decisioni efficienti, da alcuni considerate paragonabili a quelle umane, da altri - ben oltre le capacità degli esperti" (Alzaidi, 2018: 140).

Tuttavia, non tutte le organizzazioni sono favorevoli ad implementare soluzioni basate sull'IA. Tra le principali ragioni³ di tale corrente di pensiero, scettica nei confronti dell'IA, possiamo indicare:

- Il costo di implementazione;
- disumanizzazione dell'attività;
- necessità di adeguare le soluzioni ai vincoli legali ed etici dei singoli paesi;
- timore per la perdita di riservatezza dei dati personali;
- necessità di utilizzare protocolli di sicurezza per formare un ambiente sicuro;
- necessità di aggiornare e mantenere le soluzioni;

³ Ragioni identificate nel seguente articolo: Khanzode e Sarode, 2020

- limitata possibilità di integrazione dei sistemi attuali con soluzioni basate sull'IA

Inoltre, il personale richiama l'attenzione su alcune attività di cui ha paura di essere privato. Ciò può contribuire alla riduzione dei posti di lavoro, in particolare per attività ripetitive in cui non è richiesto un elevato livello di competenza. Secondo i ricercatori Cappelli P., Tambe P., Yakubovich V. (2018) possono essere individuate quattro aree di principali problematiche strettamente correlate all'utilizzo di soluzioni IA nelle risorse umane, ovvero:

- complessità dei fenomeni HR;
- questioni etiche legate ad equità e vincoli legali;
- vincoli imposti da piccole serie di dati;
- reazione dei dipendenti al management attraverso algoritmi basati sui dati.

Esistono enormi preoccupazioni sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale, in quanto vi è ancora incomprendimento sulla parola intelligenza, che per molti individui è strettamente attribuita al genere umano e non alla macchina (Mijwel, 2015). I sostenitori di questa idea sostengono alcuni concetti (Chowdhury e Sadek 2012; Ahmed, 2018; Khanzode e Sarode, 2020):

- ridurre il peso delle attività ripetitive, come risposte alle domande dei clienti;
- ridurre la soggettività nei processi provoca effetti positivi sull'immagine dell'organizzazione;
- facilitare attività di *reporting* e il calcolo del ritorno degli investimenti (ROI);
- alleggerire le attività dell'organizzazione e aumentare la concentrazione sulle attività che contribuiscono direttamente al successo e alla posizione dell'impresa nel mercato.

Le applicazioni basate sull'intelligenza artificiale permettono di aumentare il potenziale dei dipendenti, di rendere l'immagine dell'HR più professionale, di migliorare le attività di analisi, previsione e diagnosi. Un altro aspetto cruciale da considerare è questo: la scelta della tecnologia da adottare e il modo in cui deve essere introdotta nell'organizzazione, dipende dalla cultura organizzativa e dai dipendenti, elementi chiave che permettono una buona relazione tra il sistema interno e la nuova tecnologia adottata.

L'*employer branding* è un processo lungo, laborioso e intangibile e l'introduzione dell'intelligenza artificiale ha permesso di modificare questa situazione, consentendo di sviluppare la capacità di personalizzare, scalare, valutare e indirizzare con precisione l'impatto. Inoltre, l'utilizzo dell'IA ha permesso di concentrarsi su un bacino più ampio di talenti, che prima era fuori portata, e di ridurre i tempi necessari per trovare personale adatto (Green, 2023). Di seguito alcuni punti chiave⁴ in cui l'IA può supportare l'*employer branding*:

- l'utilizzo dell'intelligenza artificiale può permettere di trovare talenti più adatti alla cultura organizzativa e al ruolo, ad esempio attraverso l'utilizzo di chatbot conversazionali corretti. Infatti, l'IA è uno strumento adattivo e dinamico che permette di aiutare le organizzazioni a comunicare in modo convincente la storia del proprio *brand*. Ciò facilita la collaborazione e la comunicazione tra l'organizzazione e i talenti.
- Le organizzazioni, mediante l'IA, possono costantemente coinvolgere i dipendenti, sviluppando una vera e propria cultura del coinvolgimento.
- Se l'IA viene introdotta in un'ottica collaborativa e conversazionale, permette di implementare iniziative strategiche che possono evidenziare elementi proattivi, come feedback, individuazione di incentivi e altri riconoscimenti pertinenti.

Un altro aspetto cruciale nell'introduzione di questo strumento tecnologico è l'aspetto psicologico dei dipendenti. In realtà per quanto concerne questo aspetto le organizzazioni hanno la possibilità di ottimizzare l'impatto attraverso una promozione di una cultura fondata sull'apprendimento continuo, sulla comunicazione aperta, sulla motivazione, sulla soddisfazione e sulla sensazione di avere uno scopo (Cascio & Montealegre, 2016; Beer & Mulder, 2020).

Strumenti basati sull'intelligenza artificiale utilizzati frequentemente nelle attività della funzione risorse umane sono i chatbot.

“Un HR Chatbot è una categoria importante all'interno del software di reclutamento AI che consente a chi cerca lavoro e ai dipendenti di comunicare tramite un'interfaccia

⁴ Parthana Ghosh, 2021. Brand: 3 Ways AI can support employer branding strategies

utente conversazionale via sms, sito web e altre applicazioni di messaggistica come What'sApp. La piattaforma consente scambi significativi senza che i responsabili delle risorse umane debbano sottrarre tempo alla loro giornata.” (Strazzulla P., Mellado R.V., 2020).

I chatbot, basandosi sull'IA, sono dispositivi che apprendono costantemente, attraverso una costante analisi dei *big data*. Tra i principali vantaggi nel loro utilizzo possiamo evidenziare:

- implementazione tempestiva che riduce drasticamente l'errore umano;
- riduzione dei costi operativi;
- elevata velocità di risposta;
- maggiore standardizzazione delle risposte;
- miglioramento della comunicazione interna ed esterna.

Tra le diverse attività in cui i chatbot possono essere utilizzati, nel coinvolgimento dei dipendenti oppure nel supportarli durante il processo di *onboarding*, è importante segnalare un ulteriore aspetto, ovvero la possibilità di misurare l'attività di queste soluzioni, come la percentuale di persone che interagiscono con questi strumenti.

L'implementazione dell'IA nelle organizzazioni ha permesso di snellire le operazioni, ridurre le tempistiche per svolgere alcuni compiti specifici e, soprattutto, gestire in modo più efficace ed efficiente le risorse umane. L'*engagement* dei dipendenti e l'attrazione dei talenti diventano efficaci nel momento in cui i marchi sono coerenti, trasparenti, autentici e strategici, in questo modo è evidente il fatto che sia necessario saper gestire in modo ottimale l'*EVP* (employer value proposition). Ciò dovrebbe essere agile, reattivo e allo stesso tempo dovrebbe sia, seguire le tendenze del mercato, sia incorporare in modo chiaro i valori della cultura organizzativa. Attraverso il supporto dell'IA si dovrebbe raggiungere una gestione ed un'immagine aziendale più professionale. La letteratura ha fatto riferimento per questa tipologia di EB al termine *employer branding digitale*, di seguito una serie di attività digitali che possono essere intraprese dall'organizzazione per creare una forte immagine del datore di lavoro.

Tabella 3.3.1 Attività implementate nell'Employer Branding Digitale

Title of the action	Description
Creating and sharing EVP	The information about EVP should be reflected in the overall image building activities, and not only in the job advertisements and career tab on the website. The appropriate presentation and communication of the package of benefits offered to potential job applicants is possible through the creation of a recruitment video, placement in published newsletters, special exposure on social networks and during virtual job fairs.
Digital storytelling	<i>(...) could be used as a means of increasing the employer brand by bringing more authenticity and legitimation into the commercial communication of companies (Crisan & Bortun, 2017: 280).</i>
Social media activity	Active profile management on websites such as Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.
On-line job interview	Conducting job interviews via e.g., Facebook Messenger, Google Hangouts, WhatsApp, Skypeect.
Automation of recruitment and selection processes	Implementation in the ATS organization. Linking ATS with other systems used in the organization in the HR department, including the career tab on the website.
Automation of talent acquisition process	Implementation in the TAS organization. Linking ATS to LMS and TAS.
Automating the competence management process	Implementation of LMS solutions allowing not only for implementation of standard competence development activities, but also for improvement of onboarding activities.
Use of chatbots	The use of chatbots in the process of recruitment and selection, onboarding, improvement of internal communication and standardization of internal documentation.
Analysis and forecasting	Through the use of solutions in personnel processes based on AI, organizations gain the possibility of collecting a huge amount of information, which facilitates reporting and carrying out the necessary analyses to determine e.g. the scale of retention, rotation, or efficiency of recruits, the quality of candidates' applications, average recruitment time, etc., which leads to determining the expected time in which the investment in modern systems will pay off.

Fonte: Kurek D., 2021

Le organizzazioni hanno riconosciuto l'importanza dell'EB digitale e i suoi vantaggi (Chan Y.Y., Hyun J.J., 2014), soprattutto durante la pandemia di Covid-19, anche se il termine non è ancora popolare né dal punto di vista scientifico né dal punto di vista organizzativo. Tuttavia, è importante sottolineare, come l'*employer branding digitale*, da solo, non permetta di costruire l'immagine del datore desiderata, ma, spesso, venga sfruttata per creare la prima importante buona impressione. Attraverso un comportamento appropriato dei dipendenti, parità di trattamento, comunicazione fluida, trasparente e coerente devono essere create altre esperienze positive in modo da garantire che la combinazione di tutto ciò insieme ad una strategia ben sviluppata di EB permettano di creare l'immagine desiderata dell'organizzazione (Tumasjan et al., 2020).

Il futuro del personale, secondo previsioni di teorici e professionisti, si baserà su soluzioni ibride, cioè combinazioni di soluzioni tecnologiche con pratiche standard, ma con una maggiore consapevolezza del legame tra l'immagine aziendale e la qualità delle operazioni. Esistono una varietà particolarmente elevata di fattori che influenzano il mercato del lavoro, che a loro volta riflettono anche la complessità delle esigenze delle organizzazioni, dei dipendenti, dei candidati e dei clienti.

Tuttavia, non tutte le organizzazioni riconoscono l'importanza di implementare soluzioni innovative: spesso il problema è dovuto alla cultura aziendale e ai conseguenti timori dei dipendenti. Una delle paure più diffuse è relativa alla perdita del posto di lavoro, ma l'adozione dell'intelligenza artificiale non implica necessariamente questo, anzi spesso con le modernizzazioni si è potuto constatare un miglioramento nell'utilizzo del capitale umano, come una gestione più efficiente di conoscenze e esperienze dei singoli dipendenti, che risultano essere un vero e proprio valore aggiunto.

3.4 Il cambiamento organizzativo attraverso le ere tecnologiche

Le esigenze in continua evoluzione dei clienti, alimentate dallo sviluppo dinamico delle nuove tecnologie, stanno stimolando sempre più spesso le organizzazioni a integrare soluzioni pratiche per migliorare e modernizzare i processi aziendali. La spinta all'innovazione sta guidando questi cambiamenti, che mirano a ridurre il lavoro ripetitivo, monotono e dispendioso in termini di tempo, consentendo ai dipendenti di impegnarsi in attività più creative. L'intelligenza artificiale e la rivoluzione digitale consentono alle organizzazioni di modificare la propria immagine: ciò è fondamentale per le aziende che operano in mercati altamente competitivi e cercano di diventare desiderabili. La strategia di *employer branding* adottata da molte organizzazioni è strettamente correlata a questo aspetto. L'utilizzo di molte soluzioni moderne come, appunto, l'intelligenza artificiale sta diventando sempre più spesso un elemento obbligatorio in quanto consente di utilizzare in modo efficace le risorse possedute. Tuttavia, le aziende hanno ancora timore ad implementare soluzioni basate sull'IA, anche se con il passare del tempo, per le situazioni economiche da affrontare e per rendere il sistema più efficiente, potrebbe diventare un requisito fondamentale. In particolare, una buona parte di aziende ha scoperto gli effetti favorevoli durante la pandemia di Covid-19. I cambiamenti sull'utilizzo dell'IA nelle aziende sono evidenziati dagli studi condotti da Oracle e Future Workplace, in particolare attraverso il confronto degli studi del 2018 con quelli del 2019. Lo studio è condotto su una base di 8.370 dipendenti, manager e responsabili di diverse organizzazioni in 10 Paesi. Dai risultati dello studio si dimostra come nel 2019 il 50% dei lavoratori utilizzano soluzioni basate sull'IA, mentre l'anno precedente la percentuale era circa pari al 32%. Prendendo visione dell'intero studio si può evidenziare come i lavoratori in Cina e India, rispettivamente per il 77 % e il 78%, hanno adottato l'IA in misura due volte maggiore rispetto a Francia e Giappone, 32 % e 29%. Inoltre, la maggioranza dei lavoratori (65%) è ottimista, entusiasta e grata di avere rapporti così diretti con i colleghi robot e quasi un quarto dei lavoratori testimonia di avere un rapporto gratificante con l'IA nel proprio luogo di lavoro. I lavoratori più entusiasti dell'implementazione dell'IA nel lavoro sono in India (60%), Cina (56%), Emirati Arabi Uniti (44%), Singapore (41%) poi seguono Brasile (32%), Australia (26%), Giappone (25%), Stati Uniti (22%), Regno Unito (20%) e Francia (8%). (Oracle, 2019)

L'interesse e la fiducia crescenti nei confronti di queste tecnologie non è solo influenzata dalle esigenze organizzative, ma anche dalle specificità culturali delle generazioni Y e Z. Infatti, queste generazioni riconoscono tutte le soluzioni moderne come quelle ovvie e naturali. A mio parere, proprio per tale motivo, nei prossimi anni si evidenzierà un aumento di interesse nei confronti di soluzioni basate sull'IA e il ritmo dipenderà non soltanto dal background finanziario dell'azienda ma anche dalla situazione economica, dal livello di concorrenza e dalle esigenze sociali sul mercato.

Secondo il rapporto aziendale 2020 Oracle's Top 10 Cloud Predictions, analizzando la situazione in un'ottica più generale, l'impatto che l'automazione, l'IA, la *blockchain* e l'apprendimento automatico avranno sull'IT entro il 2025 è uno dei 10 cambiamenti chiave che le organizzazioni dovranno affrontare nei prossimi anni. "I processi aziendali automatizzati consentiranno interazioni più personalizzate nelle risorse umane, nelle vendite e in altri ambiti aziendali" (Oracle, 2020).

"L'IA e le tecnologie autonome stanno permeando il luogo di lavoro, snellendo i processi aziendali di routine e liberando i professionisti per concentrarsi su interazioni umane più significative e produttive. Ad esempio, i flussi di lavoro automatizzati possono snellire le operazioni di reclutamento, monitorando i candidati e gestendo le richieste dei nuovi assunti. Alcuni team HR utilizzano l'intelligenza artificiale per identificare i migliori candidati confrontando le loro qualifiche dichiarate con gli annunci di lavoro. I chatbot possono comunicare con i candidati per rispondere alle domande e fissare i colloqui. Queste funzioni automatizzate alleggeriscono le attività amministrative di routine, in modo che i professionisti delle risorse umane possano concentrarsi sull'assunzione di candidati qualificati e in linea con la cultura aziendale. Entro il 2025, il 70% del reclutamento sarà affidato all'intelligenza artificiale e ai bot" (Oracle, 2020).

L'IA viene applicata in molteplici aree all'interno delle organizzazioni contemporanee (Mihalcea, 2017). EY in una pubblicazione sottolinea: "i dirigenti delle risorse umane sono convinti che l'integrazione dell'IA nelle funzioni di amministrazione delle risorse umane porterà benefici e migliorerà l'esperienza complessiva dei dipendenti. Ciò fornirà più capacità, più tempo, budget e informazioni più accurate per una gestione decisiva delle persone" (EY, 2018).

Quindi tutte le soluzioni basate sull'IA, non permettono solo, come detto precedentemente, di aumentare il potenziale dei dipendenti e di migliorare l'immagine della funzione HR in modo più professionale, ma permettono anche di migliorare le attività di analisi, previsione e diagnosi.

L'implementazione richiede anche un ambiente all'interno dell'organizzazione che sia adeguato e favorevole al cambiamento, ciò è possibile attraverso alcune azioni⁵:

- definire lo scopo della soluzione e comunicarla in modo trasparente ai dipendenti.
- Rendere i dipendenti consapevoli di svantaggi e vantaggi delle diverse soluzioni che potrebbero essere implementate, mostrando le loro situazioni specifiche.
- Svolgere numerosi test prima di introdurre qualsiasi soluzione tecnologica in modo da garantire sia che i risultati siano accettabili e sia l'adattabilità nei confronti della cultura organizzativa, del modello di business e della strategia.
- Assegnare la giusta importanza alle esperienze dei singoli dipendenti che possono aiutare a raccogliere informazioni utili.
- Coinvolgere i dipendenti anche durante il processo di creazione della soluzione, in modo da garantire un maggiore *engagement* del dipendente.
- Preparare una corretta formazione per i dipendenti.
- Definire in modo coerente le aspettative dei lavoratori nei confronti delle soluzioni pratiche.
- Incoraggiare i dipendenti a segnalare i problemi e a presentare suggerimenti in modo che il sistema sia improntato verso un miglioramento continuo.
- Creare procedure trasparenti in cui è chiaro l'individuo responsabile del funzionamento e della supervisione tecnica della soluzione tecnologica utilizzata.

Tali azioni permettono una maggiore proattività al cambiamento, un aumento delle probabilità di successo delle soluzioni tecnologiche all'interno dell'organizzazione e una

⁵ Reilly, 2018:13-14

graduale preparazione dei dipendenti all'utilizzo di queste soluzioni moderne. Questo approccio è indispensabile in quanto permette sia di creare una buona immagine del datore di lavoro, alla base dell'*employer branding*, sia di sfruttare al massimo il potenziale di ogni singolo dipendente.

Analizzando gli effetti della tecnologia, in termini di cambiamento organizzativo, attraverso un punto di vista temporale possiamo suddividere il progresso in tre ere differenti, catalogate in base alle infrastrutture tecnologiche del periodo: era agricola, era industriale ed era digitale (McKenney et al., 1995).

Nella prima gli individui si concentravano maggiormente sullo sfruttamento degli elementi naturali, come vento, acqua, terra. In questo caso l'iniziativa per acquisire il potere economico centrale era nelle mani dei proprietari delle risorse, i quali avevano anche l'accesso alle informazioni; nell'era industriale, le persone si concentrano sulla produzione di massa, sull'approvvigionamento di risorse. La relazione tra consumatori, distributori e produttori, l'aumento della produttività, l'efficienza dei processi e l'attenzione ai costi di transizione costituivano fattori fondamentali per il successo delle società di questo periodo; nell'era digitale, invece, le infrastrutture sono basate sulla tecnologia dell'informazione e della comunicazione. Questo tipo di infrastruttura permette di svolgere alcune attività più rapidamente, oltre che sviluppare nuove modalità di controllo e coordinamento a costi inferiori.

Inoltre, un altro aspetto da considerare durante l'era digitale è l'importanza dei confini e delle distanze geografiche che diminuiscono in modo inversamente proporzionale all'aumentare dell'accessibilità delle risorse digitali. I costanti e continui progressi della tecnologia stanno ampliando la portata e l'impatto delle attività umane. In questa era, come mostrato nella figura, abbiamo quattro specifiche fasi, descritte brevemente di seguito:

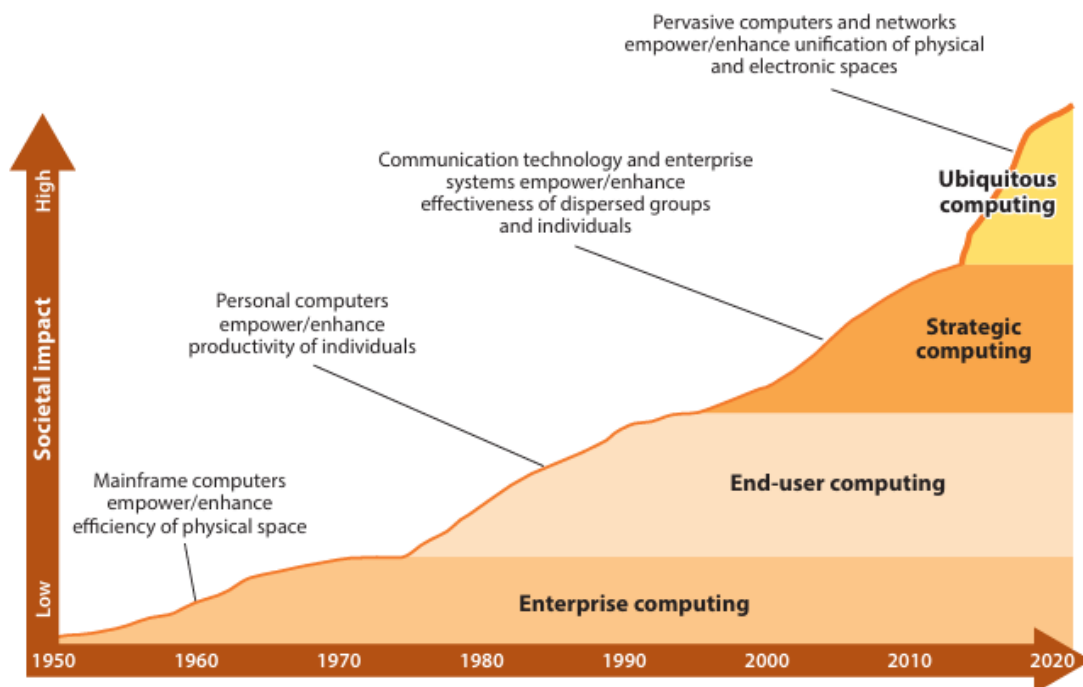
- 1° fase, informatica aziendale: basata su computer *mainframe*. Questa fase è focalizzata sul miglioramento dell'efficienza nel mondo fisico attraverso l'analisi di caratteristiche dello spazio elettronico.
- 2° fase, *end-user computing*: basata su personal computer (pc). In questa fase si sostiene il miglioramento della produttività dei singoli individui. A

differenza della fase precedente esiste la possibilità di avere un computer a persona.

- 3° fase, informatica strategica: basata sulla tecnologia della comunicazione. In questa fase è fondamentale lo sviluppo di internet che diventa una rete globale composta da reti e interfacce di comunicazione eterogenee e tutte collegate.
- 4° fase, informatica ubiqua. Quest'ultima fase è costituita dalla tecnologia computazionale che permea ogni aspetto, consentendo così alle persone di accedere e controllare il proprio ambiente in ogni momento e in qualsiasi luogo.

Nella figura di seguito riportata abbiamo la rappresentazione grafica delle quattro fasi che compongono l'era digitale. Analizzando nel dettaglio il grafico, abbiamo sull'asse delle ordinate (asse y) l'impatto sulle società, dove l'impatto è basso nella fase di informatica aziendale ed elevato nella fase di informatica ubiqua; mentre sull'asse delle ascisse (asse x) abbiamo una sequenza temporale.

Figura 3.4.1. Le fasi della tecnologia dell'informazione e della comunicazione nell'era



Fonte: McKenney et al. 1995

Mentre nella prima fase vi era una duplice natura dell'ambiente che permetteva di far convivere il mondo fisico e lo spazio elettronico senza unificarli, la situazione con il passare del tempo è cambiata, giungendo ad una situazione in cui vi è un collegamento diretto tra spazio elettronico e mondo fisico, permettendo la creazione di uno spazio con livelli di complessità, velocità e qualità mai immaginabili in precedenza. L'obiettivo è quello di raggiungere la creazione di uno spazio che permetta il collegamento costante tra persone, computer e reti senza nessun tipo di limite.

3.5 Systematic Literature Review: la totale assenza di Case Study

Come ampiamente descritto nei precedenti paragrafi, il tema dell'implementazione dell'intelligenza artificiale nell'*employer branding* è molto complesso e richiede numerosi approfondimenti a livello empirico e teorico: in particolare, mi sono posto l'obiettivo di individuare un caso aziendale e analizzarlo, tuttavia attraverso alcune ricerche personali ho notato che non sono presenti casi aziendali già studiati riguardo questa specifica tematica attuale. A tal fine, appare necessario sviluppare una *Systematic Literature Review* per poter effettuare una rassegna completa della letteratura con oggetto l'argomento esaminato. La *Systematic Literature Review* è “un mezzo per identificare, valutare e interpretare tutta la ricerca disponibile relativa ad una particolare domanda di ricerca, area tematica o fenomeno di interesse” (Kitchenham, 2004).

In particolare, l'obiettivo di tale analisi è quello di confermare l'assenza di casi aziendali e cercare di indagare le possibili ragioni di ciò. Tale metodo permette di garantire un approccio scientifico.

Per quanto riguarda l'analisi sull'individuazione di casi aziendali di applicazione dell'intelligenza artificiale, nelle strategie di *employer branding*, è stato individuato un protocollo di ricerca che prevede una serie di passaggi, di seguito riportati:

1. Scelta della banca dati, nella quale si cercheranno i documenti.
2. Scelta del tipo di pubblicazione da selezionare.
3. Scelta delle parole chiave.
4. Scelta dei filtri da utilizzare, come ad esempio la lingua oppure l'anno della pubblicazione.
5. Selezione degli articoli.
6. Lettura abstract e testo intero dell'articolo.

Per quanto concerne la banca dati, in seguito ad un'attenta analisi di una comparazione tra le varie piattaforme di ricerca disponibili (Scopus, ABI/INFORM Collection, MyDesk24, Statista) è stata selezionata “*Scopus*”. La comparazione è stata condotta al fine di individuare la piattaforma che offrisse il miglior equilibrio tra affidabilità delle fonti, accessibilità e copertura delle aree di interesse. La scelta è ricaduta su “*Scopus*”, in quanto oltre che dare la possibilità di inserire parole chiave, e inserire vari filtri come la maggior parte delle piattaforme di ricerca, contiene tutti documenti *full-text*

e *peer-review*, per i quali l'accesso è libero. Tale banca dati, inoltre, adotta una visione multidisciplinare che include tra le principali aree, quelle di nostro interesse, tra cui: management, economia, risorse umane e marketing.

Per quanto concerne il periodo e il tipo di pubblicazione, non sono state inserite limitazioni. Il periodo di pubblicazione dei risultati della ricerca nella banca dati intercorre dal 2021 al 2023. Nei risultati della ricerca possiamo evidenziare sei risultati, di cui due capitoli di libro, tre articoli e una *review* di una conferenza.

Un altro fondamentale aspetto riguarda la scelta della parola chiave e di eventuali altre parole chiave aggiuntive. Prima di decidere definitivamente la *keyword*, sono state effettuate ricerche preliminari che hanno permesso di far ricadere la scelta sulla parola chiave: "Case Study AI and Employer Branding". Tale scelta è motivata dal fatto che essa riguarda l'oggetto del tema da affrontare e che permette l'individuazione di pubblicazioni più pertinenti. La parola chiave è stata selezionata dal titolo, dall'*abstract* e dalle *keyword* del documento.

Inoltre, non sono state inserite parole chiave aggiuntive, in quanto avrebbero ridotto ulteriormente il numero di documenti, rischiando di escludere documenti rilevanti.

Per quanto riguarda la selezione della lingua, non è stata riscontrata nessun'altra lingua al di fuori dell'inglese, fatta eccezione per un articolo in lingua spagnola.

Nella tabella elaborata di seguito sono presenti i filtri e la descrizione per ognuno di essi. Essi sono stati utilizzati per l'individuazione degli articoli più pertinenti al tema. In questo caso, come si può vedere, non sono presenti filtri che escludano pubblicazioni. All'interno della tabella, possiamo evidenziare l'assenza di pubblicazioni con all'interno *case study* specifici di implementazione di Intelligenza Artificiale nelle strategie di *employer branding*.

Tabella 3.5.1 Descrizione dei filtri utilizzati su Scopus

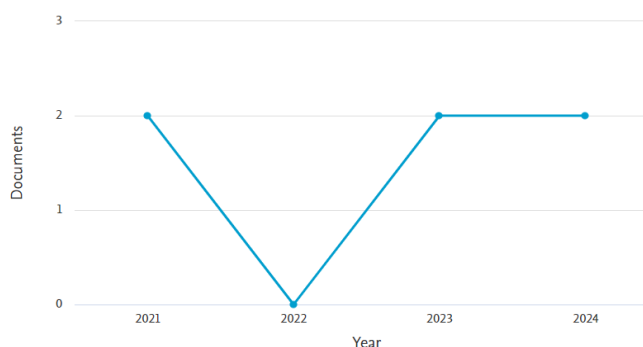
Tipo di filtro	Descrizione	Risultati della ricerca su Scopus
Keywords	“AI and Employer Branding”	6
Periodo di pubblicazione	2021-2024	6
Keywords aggiuntive	Nessuna	6
Lingua	Inglese e Spagnola	6
Presenza di Case Study	Tema Implementazione IA nelle strategie di Employer Branding	0
Totale	Articoli selezionati da esaminare con analisi descrittiva	6

Effettuando le ricerche sulla base dei passaggi della metodologia precedentemente descritta, sono emersi sei documenti. Il campione in oggetto è stato poi sottoposto ad un’analisi descrittiva per cercare di indagare in modo più accurato i temi trattati dai documenti e cercare di capire la presenza o meno di casi aziendali.

Di seguito vengono evidenziati i risultati relativi allo studio del campione con riferimento all’anno di pubblicazione, al tema, al paese di pubblicazione e alla tipologia di documento.

Per quanto concerne gli anni di pubblicazione, i documenti si focalizzano nel periodo intercorrente dal 2021 al 2024, con una totale assenza di pubblicazioni nel 2022, e con un’equidistribuzione (2,2,2) nei restanti anni (2021,2023 e 2024).

Grafico 3.5.1 Documenti in base all’anno di pubblicazione

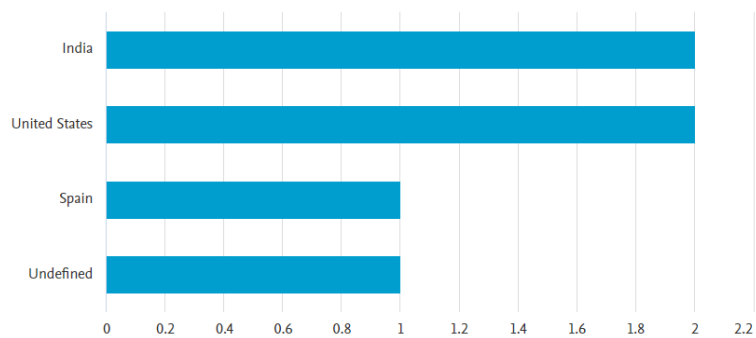


Fonte: Scopus

Risulta rilevante riportare il grafico che rappresenta i paesi di provenienza degli articoli, al fine di comprendere in quali aree geografiche siano maggiormente concentrati

gli studi concernenti questo tema. Soltanto per un articolo, il sistema di analisi di *Scopus* non riesce a rintracciare il paese di provenienza, mentre gli altri articoli si concentrano in India (2), Stati Uniti (2) e Spagna (1).

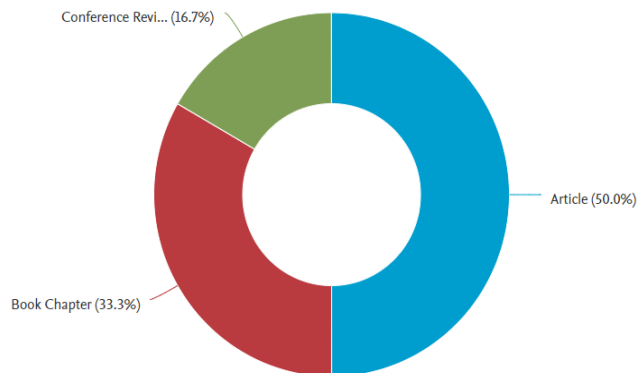
Grafico 3.5.2 Documenti in base al luogo di provenienza



Fonte: Scopus

Per quanto riguarda la tipologia di documento all'interno del campione sono stati selezionati nel campione tre articoli, due capitoli di libro e una *review* di una conferenza.

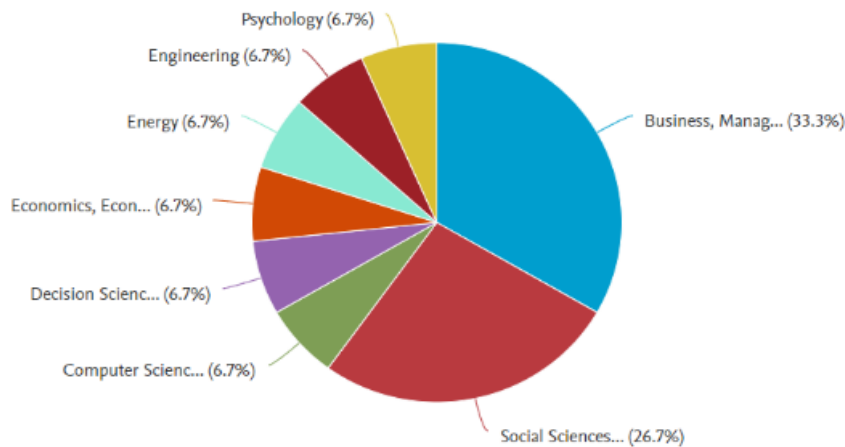
Grafico 3.5.3 Documenti in base alla tipologia di pubblicazione



Fonte: Scopus

Le aree tematiche degli articoli sono molteplici, in quanto alcune pubblicazioni risultano essere di natura multidisciplinare. Tale situazione è dovuta al fatto che il tema in oggetto, ovvero l'implementazione dell'IA nelle strategie di *employer branding*, è trasversale. Il tema più frequente nelle pubblicazioni è *Business Management* e *Social Sciences*.

Grafico 3.5.4 Aree tematiche delle pubblicazioni selezionate



Fonte: Scopus

Dopo aver analizzato i grafici precedentemente riportati, possiamo procedere ad un'analisi descrittiva. In tale analisi verranno presi in esame i contenuti degli articoli e i loro *abstract*. L'obiettivo sarà quello di andare ad indagare la presenza o meno di *case study* in riferimento al tema specifico già citato in precedenza.

Il primo articolo analizzato è: “*Employer Brand Equity and Its Impact on the Application Intent of the Prospective Employees*”. Dall'analisi dell'*abstract* si può evidenziare come il testo si focalizzi su un concetto estremamente importante, il capitale umano, che, se qualificato, può rappresentare il successo organizzativo. Soddisfare le esigenze organizzative in termini di adeguata corrispondenza tra azienda e potenziale dipendente è essenziale, a tale scopo sia nell'*employer branding* sia nel reclutamento, l'IA può aggiungere valore. Esaminando il contenuto dell'articolo si può evidenziare una prima parte che descrive una ripresa dell'economia mondiale contemporanea con una totale trasformazione del mercato dei talenti. In tale trasformazione le imprese apprezzano, in particolar modo, il “*talento adatto*”, e lo ritengono un vantaggio competitivo. Successivamente gli autori analizzano alcune delle teorie più importanti sull'*employer branding* e il reclutamento, e svolgono una *review* della letteratura in

relazione all'importanza del valore del marchio. Nella parte conclusiva dell'articolo, viene sviluppato uno studio descrittivo per valutare la percezione dei potenziali dipendenti nei confronti del valore del marchio del datore di lavoro e per esplorare in modo più approfondito le fonti di informazione che creano tale percezione. Lo strumento utilizzato per la raccolta dei dati è stato un questionario, rivolto a studenti e operai, creato sulla base della revisione della letteratura.

Il secondo articolo trattato è: “*Employer activity in public television in the age of automation: employer branding, recruitment channels, selection processes, skills and professional profiles in demand*”. Tale articolo esplora la ricerca sull'attività lavorativa delle emittenti pubbliche europee nell'era dell'automazione dell'IA. All'interno vengono esaminate diverse tematiche: canali di reclutamento utilizzati, processi di selezione adottati, competenze e profili maggiormente richiesti e procedure per la creazione di una strategia di *employer branding* vincente. In un'epoca in continua evoluzione viene assegnata da parte delle imprese una maggiore importanza verso competenze interpersonali rispetto alle usuali competenze tecniche. In particolare, in questo contesto svolge un ruolo rilevante l'adattabilità al cambiamento. Nell'articolo si può notare come all'interno dell'azienda si riscontri un forte impatto, in termini di ridefinizione dei ruoli, dovuto all'implementazione di tecnologie, nonostante venga mantenuto un equilibrio tra posizioni digitali e tradizionali.

Un altro tema affrontato all'interno della pubblicazione è la scelta dei canali di reclutamento e le competenze richieste, si tratta di due aspetti fondamentali per il reclutamento ma anche per l'*employer branding*. L'altro tema che spicca all'interno dell'articolo. Viene presentata, infatti, una metodologia per creare una strategia vincente in modo da competere sul mercato dei talenti, acquisendo valore aggiunto attraverso diverse tipologie di campagna.

La terza pubblicazione analizzata è il capitolo di un libro: “*Essentials of Employee Recruitment: Individual and Organizational Perspectives*”. Nello specifico il capitolo di riferimento è: “*Key Trends and Future Research Directions in Recruitment Research, According to AP*”. In particolare, nel capitolo di riferimento vengono esaminate le principali tendenze e il futuro nel reclutamento con particolare attenzione nei confronti dell'uso dell'intelligenza artificiale. Qui vengono analizzati aspetti emergenti, come la

diversità, l'inclusione, l'utilizzo della tecnologia e l'*employer branding*. Per quanto concerne quest'ultimo viene spiegato come l'IA possa rafforzare il *branding* del datore di lavoro e migliorarne l'autenticità; tra gli altri aspetti particolarmente rilevanti abbiamo, inoltre, il tema della diversità e dell'inclusione, al quale si può contribuire attraverso l'utilizzo di tecnologie che permettano di diversificare la forza lavoro.

La ricerca su *Scopus* ha fornito anche il seguente capitolo: "*Present-day human resource management (HRM) hiring processes*" del libro "*Prioritizing Skills Development for Student Employability*". In tale capitolo si tratta di come le pratiche di assunzione stiano cambiando con l'implementazione delle nuove tecnologie e soprattutto di come si stia prioritizzando l'*employer branding* all'interno delle aziende. Anche in questo caso, come nelle pubblicazioni appena analizzate, non abbiamo *case study* da analizzare.

L'ultima pubblicazione di cui andremo brevemente a parlare, ottenuta dalla ricerca su *Scopus* è: "*America's major league soccer: artificial intelligence and the quest to become a world class league*". Nel testo vengono evidenziati alcuni aspetti che permettono di ottenere vantaggi competitivi sostenibili rispetto agli altri campionati di calcio professionistici o rispetto alle altre squadre: in particolare, si riconosce che il talento delle risorse umane di un'azienda è estremamente importante, in quanto permette di acquisire talenti che potrebbero diventare un valore aggiunto per l'impresa/squadra; tra le altre fonti di vantaggio competitivo abbiamo la tecnologia, accessibile a tutti coloro che possono permettersi di acquistarla. Pertanto, l'unico vincolo è la disponibilità di risorse finanziarie. Di conseguenza diverse imprese utilizzano la tecnologia, ma solo alcune di esse riescono a implementarla in maniera adeguata: tutto ciò dipende dalla presenza di alcuni requisiti come le relazioni sociali e le tradizioni culturali.

Un'ultima pubblicazione che avrei voluto analizzare è un report, il quale trattava dell'E-TEMS 2023, conferenza nella quale è stata chiesta un'opinione riguardo diverse tematiche con l'obiettivo di creare uno scambio di conoscenza e favorire un'esplorazione interdisciplinare ed una potenziale sinergia. Tuttavia, tale *review* non è disponibile in nessuna versione attraverso i portali, ai quali si ha accesso attraverso le credenziali dell'Università di Genova. Dall'esame della struttura e dell'*abstract* della conferenza si

evidenza, ad ogni modo, l'assenza di *case study* sull'implementazione dell'intelligenza artificiale all'interno delle strategie di *employer branding*.

Dopo aver seguito passo dopo passo i passaggi del protocollo di ricerca precedentemente descritto, analizzando tutti gli articoli selezionati, abbiamo potuto sottolineare l'assenza totale di *case study*. Probabilmente tra i tanti motivi plausibili per quanto concerne l'assenza di pubblicazioni di *case study* potrebbe riguardare il fatto che l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, nonostante si stia integrando gradualmente all'interno della funzione HR, è ancora agli albori all'interno delle strategie di *employer branding*: tale situazione potrebbe essere dovuta al fatto che le aziende non sono ancora certe dei vantaggi che potrebbe portare l'implementazione dell'intelligenza artificiale e, poiché si tratta di un importante investimento dal punto di vista economico, probabilmente attendono un'organizzazione *first-mover* che dia garanzie sui benefici di questa integrazione tecnologica.

Capitolo IV. Alcuni spunti da prime esperienze aziendali

4.1 Introduzione e approccio metodologico

Nel presente capitolo, l'obiettivo è quello di analizzare e confrontare rispetto alla letteratura, riportata nei capitoli precedenti, i tratti salienti di alcune interviste condotte personalmente a dipendenti di aziende particolarmente attive in ambito *employer branding*.

Un altro tema che verrà affrontato all'interno di questo sarà quello di cercare di indagare quali siano le intenzioni future e i progetti delle aziende per tentare di rispondere nella maniera più adeguata possibile a questa tecnologia innovativa, che sembra dover permeare le realtà aziendali. In particolare, le domande rivolte agli intervistati si riferiscono all'oggetto della tesi, ovvero l'implementazione dell'intelligenza artificiale nelle strategie di *employer branding*. L'intervista è stata sviluppata attraverso due domande iniziali di presentazione, in seguito si concentra su due filoni: *employer branding* e utilizzo dell'intelligenza artificiale. Quindi le interviste seguiranno il seguente ordine:

- Presentazione azienda
- Presentazione personale
- *Employer branding*
- Implementazione intelligenza artificiale nell'*employer branding*

Nello specifico le domande dei due filoni si concentrano su diversi aspetti, di seguito elencati:

- Iniziative di *employer branding* e il loro impatto a livello aziendale
- Sfide a cui si è dovuto far fronte negli anni
- Metodi di misurazione dell'efficacia e dell'impatto delle strategie
- Strumenti utilizzati dall'azienda e in che modo vengono integrati
- L'impatto in termini di cambiamento organizzativo sui dipendenti
- La prospettiva dell'*employer branding* in futuro
- Principali vantaggi e svantaggi individuati attraverso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale

- Il contributo dell'IA su vari fronti: *engagement*, personalizzazione ecc.

Ad ogni modo si può prendere visione delle domande e della trascrizione letterale delle interviste nell'appendice dell'elaborato.

Per quanto concerne l'elaborazione delle domande ho deciso di coniugare domande create personalmente con altre sviluppate attraverso Chat GPT. Successivamente, queste ultime le ho modificate e adattate in modo che fossero maggiormente conformi alle tematiche previste e che permettessero di ottenere un maggiore *engagement* all'interno dell'intervista.

Nella presente ricerca ho scelto di adottare un approccio qualitativo di ricerca, che ha permesso di evidenziare situazioni problematiche ed esperienze aziendali significative, conseguendo una sufficiente profondità di analisi. Il metodo si basa su conversazioni approfondite per comprendere esperienze e prospettive degli intervistati, ma anche opinioni su un determinato argomento. In particolare, l'intervista è uno strumento tipico della ricerca qualitativa, per lo più utilizzato quando i metodi quantitativi, come sondaggi o questionari, non riuscirebbero a evidenziare dettagli e interpretazioni fondamentali per il proseguo dell'analisi.

Per Corbetta (1999) la definizione di intervista qualitativa è la seguente: “Una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in un numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione.”

Per continuare la trattazione dello strumento di ricerca utilizzato all'interno di questa specifica indagine, potrebbe essere utile approfondire la rilevanza che tale strumento assume in ambito sociologico.

Secondo Giovanna Gianturco (2005), nella fase iniziale dell'intervista è fondamentale entrare in sintonia con l'intervistato dal punto di vista della comunicazione: in particolare, per poter lavorare su tale aspetto è necessario un periodo di familiarizzazione che potrebbe corrispondere ad interviste conoscitive non strutturate oppure ad alcune domande specifiche per conoscere meglio l'intervistato. Lo scopo è

quello di creare un contesto più dettagliato possibile, nel quale si svilupperà l'analisi del materiale risultante dall'intervista vera e propria.

Nell'impostazione di un'intervista qualitativa devono essere tenuti in considerazione alcuni aspetti fondamentali, ad esempio la centralità del dialogo e di conseguenza la forte tendenza ad adottare la forma di un'interazione. Inoltre, affinché l'intervista sia efficace e non risulti noiosa e monotona all'interlocutore deve essere percepita come una conversazione. Non solo, per ottenere un buon esito, l'intervistatore deve organizzare l'intervista in *steps*. Nel nostro caso specifico gli *steps* sono quattro:

1. Domande conoscitive per la familiarizzazione con il contesto
2. Domande con tema l'*employer branding*
3. Domande con tema l'implementazione dell'IA nelle strategie dell'*employer branding*
4. Riflessioni finali sul futuro di questa innovazione tecnologica in relazione a questa strategia

Per quanto concerne il mio caso specifico ho scelto di condurre un'intervista semi-strutturata, ovvero un tipo di intervista nella quale l'intervistatore ha una lista di domande guida o di temi da affrontare, ma decide di lasciare totale libertà all'intervistato nella risposta, in maniera tale che si crei un vero e proprio dialogo anche su nuovi argomenti interessanti. Questo tipo di intervista permette una forte adattabilità alle risposte degli intervistati.

Per assicurarmi che l'intervista fosse documentata in modo corretto, ho richiesto esplicitamente agli intervistati il permesso per la registrazione dell'intera conversazione. Questo mi ha garantito una maggiore accuratezza riguardo l'annotazione delle informazioni ottenute. Per avere maggiori garanzie ho utilizzato due modalità: da un lato, ho adoperato il registratore integrato nel mio smartphone per catturare l'audio in modo diretto e rapido; dall'altro, ho attivato la funzione di registrazione su Microsoft Teams. Questo approccio mi ha permesso di non perdermi neanche una parola di tutte le interviste realizzate, nel rispetto della privacy degli intervistati.

Concludendo, per entrare in contatto con i partecipanti delle interviste, ho utilizzato LinkedIn, piattaforma professionale che permette la gestione e la creazione di un profilo

lavorativo, favorendo connessione tra aziende ed individui. Infatti, attraverso tale piattaforma è possibile inviare messaggi a professionisti di vari settori, rendendolo in questo modo uno strumento perfetto per contattare professionisti in modo formale e diretto. Successivamente, ho utilizzato Microsoft Teams per condurre le conversazioni, piattaforma sviluppata da Microsoft, che offre numerose funzionalità, tra cui: chat, videoconferenza e condivisione di file in tempo reale. Grazie a tale strumento, ho potuto registrare le interviste e gestirle facilmente, garantendo anche una maggiore comodità ai professionisti delle aziende contattate. Questi strumenti hanno reso l'intero processo efficiente e professionale, permettendomi di condurre le interviste in modo organizzato e sicuro.

4.2 Presentazione di EViso e Deloitte e degli intervistati

Nel seguente paragrafo verranno presentate le due aziende di rilievo oggetto delle interviste, attive in settori distinti ma accomunate da un elevato impegno nell'innovazione e nella creazione di valore: EViso e Deloitte. EViso è un'azienda italiana specializzata nella gestione di *big data* applicata all'energia e alle risorse, con una particolare attenzione all'ottimizzazione della catena di fornitura e alla soddisfazione del cliente. Deloitte, invece, è una delle più importanti società di consulenza e revisione a livello globale, con una presenza capillare e servizi che spaziano dalla revisione contabile alla consulenza strategica e tecnologica.

La scelta di analizzare queste due realtà è motivata dall'intento di esplorare due soggetti di dimensione differente ma con una grande volontà in comune caratterizzata dallo scopo di immergersi nell'innovazione tecnologica. Nel caso di EViso esiste un'altra motivazione: l'azienda ha trionfato nell'*Employer Branding Awards* nel 2023.

Nel dettaglio, EViso è una startup italiana fondata nel 2012 e con sede a Saluzzo, in Piemonte. Dal 30 Dicembre 2020 è quotata sul segmento Euronext Growth Milan di Borsa italiana S.p.A. L'azienda si occupa principalmente di ottimizzare l'acquisto di energia attraverso l'uso di intelligenza artificiale e *big data*, anche se si sta espandendo in mercati diversi, come quello del gas e delle mele (dal 2021). La scelta dei nuovi mercati in cui espandersi è basata su un'attenta analisi delle necessità dei clienti, i quali sono posti al centro. La loro piattaforma raccoglie e analizza in tempo reale enormi quantità di dati relativi al consumo di energia, permettendo di migliorare l'efficienza della fornitura e di ridurre gli sprechi. L'enorme mole di dati è ottenuta grazie agli oltre 36 milioni di contatori installati per legge nelle case e nelle aziende in tutta Italia. EViso si distingue nel panorama italiano ed europeo attraverso un modello di innovazione tecnologica, il quale permette di ottimizzare l'utilizzo delle risorse energetiche.

Deloitte è una multinazionale leader nel campo della consulenza e revisione contabile, nata nel 1845 a Londra e ora presente in oltre 150 paesi. Tra i servizi che offre Deloitte possiamo elencare: audit, consulenza strategica, consulenza fiscale, gestione del rischio, servizi legali e consulenza tecnologica. L'azienda è molto nota, in quanto ha la capacità di supportare le imprese in ogni fase di vita, in particolare offre soluzioni su misura che possano permettere all'impresa di crescere e di approcciarsi proattivamente

alla trasformazione digitale e alla gestione della complessità del mercato globale. Con oltre 457.000 professionisti in tutto il mondo, Deloitte è uno dei nomi più autorevoli nel settore e continua a svolgere un ruolo centrale nel coadiuvare le altre imprese ad affrontare le sfide quotidiane. Ciò che unisce tutti i dipendenti di Deloitte è una cultura volta all'integrità, alla costante attenzione al mercato e ai clienti, all'impegno verso i colleghi e alla valorizzazione delle differenze.

Deloitte si basa su un approccio multidisciplinare che consente di possedere competenze diversificate e adatte ad affrontare ogni sfida dei propri clienti. Il *purpose* di Deloitte è quello di generare valore, fare la differenza lasciando il segno, infatti lo slogan è “*Make an impact that matters*”. In Italia, Deloitte è presente da circa 100 anni. I servizi sono offerti da società diverse e da studi specializzati in singole aree professionali, tutti facenti parte del network Deloitte. I professionisti in Italia sono circa 13.000 e assistono oltre 11.500 clienti del network in modo che riescano a raggiungere l'eccellenza, grazie alla qualità del servizio, all'approccio multidisciplinare e alla presenza capillare sul territorio. Deloitte Italia ha lanciato un progetto a lungo termine, chiamato “Impact for Italy”, in cui si pone l'obiettivo di rappresentare un punto di riferimento per le Istituzioni e supportare le aziende per affrontare le sfide della “Quarta rivoluzione industriale”, favorendo inclusione, diversità, sostenibilità ambientale, economica e sociale.

Figura 4.2.1 Alcuni dati di Deloitte Italia



Fonte: Deloitte.com

All'interno di queste due società ho avuto modo, attraverso LinkedIn, di prendere contatto con due persone molto disponibili e gentili nel dedicarmi il tempo necessario per rispondere alle mie domande con oggetto sia l'*employer branding*, sia più nello specifico, l'implementazione dell'intelligenza artificiale nelle strategie di *employer branding*. I soggetti intervistati sono: Davide Debernardi (EViso) e Fabrizio Del Gobbo (Deloitte). Di seguito presenterò brevemente la loro carriera in modo da fornire una visione generale della loro posizione attuale e del loro percorso formativo.

Dopo un percorso formativo incentrato principalmente sulla filosofia e in particolare sulla filosofia contemporanea, Davide decide di dedicarsi alla funzione HR, conseguendo un master in HR Management presso la "24 ore Business School" di Milano. Le sue principali esperienze lavorative iniziano nel 2019 come consulente indipendente, blogger e procacciatore d'affari presso "Decantico" e "Baccominore". Nel frattempo, svolge anche un'attività di coordinatore della formazione professionale nella "Selene Multimedia S.r.l.", dove ha il compito di organizzare le tempistiche e i calendari della formazione e monitorare l'andamento delle attività formative.

Solo in seguito intraprende la sua vera e propria esperienza aziendale all'interno di una vera e propria funzione HR. Infatti, dal 2020 al 2021 entra in *Inforelea Smart Business Academy*, dove ricopre il ruolo di *Training Project Manager* all'interno dell'Ufficio Progetti Internazionali HR. In questa esperienza ha avuto modo di ricoprire ruoli centrali all'interno di diversi progetti: "Futurae – Programma imprese migranti", iniziativa finanziata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e coordinato da Unioncamere; "P.A.R agri", percorso di accompagnamento e regolarizzazione in agricoltura, finanziato dal Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione (FAMI), attraverso il Ministero dell'Interno e in collaborazione con Confagricoltura, Università degli Studi di Torino, Centro Studi di Politica Internazionale e PIN; "ForWork", percorso di formazione civica e linguistica dei richiedenti asilo e rifugiati, ospiti nei CAS della Regione Piemonte. Dal 2021, Davide è Head of Training nella funzione HR Learning & Development di EViso e si occupa di diverse attività: analisi e monitoraggio del fabbisogno formativo aziendale, definizione del percorso formativo di inserimento per le figure neoassunte (*onboarding*), interfaccia con enti e fornitori di strumenti/tecnologie di formazione; creazione di contenuti per percorsi formativi personalizzati, finanziati e non, definizione delle metodologie, degli strumenti e della struttura interna dei corsi,

curandone la fattibilità tecnica ed economica, monitoraggio e verifica dei percorsi di formazione e predisposizione di interventi correttivi laddove necessari, progettazione e produzione di percorsi *e-learning*, sviluppo e gestione del *performance management* aziendale, gestione bandi *training & welfare*.

Fabrizio Del Gobbo si è laureato in Giurisprudenza nel 2013, successivamente ha conseguito un master in HR Management alla ELIS Corporate School. Dopo aver concluso il master, nel 2016 completa uno stage formativo in HP, nella funzione risorse umane, in particolare, durante questo periodo si occupa di *recruiting & employer branding* in M & A, quindi strategie aziendali elaborate non solo a livello nazionale ma anche e soprattutto a livello europeo.

Concluso questo percorso, verso la fine del 2016 entra in Deloitte nella divisione *HR Transformation Consultant*, nello specifico nella sezione *Human Capital*. In questo periodo Fabrizio ricopre il ruolo di consulente per trasformazioni digitali HR di clienti banking, retail, fashion ed energy. Dopo un paio di anni passa a Deloitte Italy, dove ricopre un ruolo simile a quello svolto durante lo stage in HP, ovvero *Talent Acquisition Consultant*, quindi più pertinente all'attività di *recruiting*, dove coordina un team per la selezione di determinati profili e passa al livello successivo, diventando Senior. Ricoprendo questa posizione, Fabrizio, si occupava della definizione operativa dell'esecuzione di piani di *hiring* e attività di *scouting/recruiting*. Nel 2020 Deloitte, in piena pandemia, prese la decisione di creare un team maggiormente strutturato di *employer branding*, nel quale Fabrizio inizialmente ricopriva il ruolo di senior consultant, occupandosi di *scouting, benchmarking e project management* delle attività di *engagement*. In questo periodo ricopre anche il ruolo di referente per le partnership universitarie e anche per i fornitori esterni. Successivamente, nel 2022 scatta di livello e diventa *Employer Branding & Talent Attraction Manager*, occupandosi di tutte le strategie aziendali di *employer branding* di Deloitte Italy e delle società ad essa collegate. Ricopre questo ruolo ancora oggi e tra le principali attività si occupa di: gestione trasversale del team, coordinamento delle attività svolte in ottica strategica di supporto alle attività di recruiting e secondo indicazioni della leadership, gestione dei rapporti con i fornitori, coordinamento e gestione del budget annuale.

4.3 Punti salienti delle interviste

Al fine di approfondire l'analisi del tema dell'implementazione dell'intelligenza artificiale nelle strategie di *employer branding*, di seguito vengono riportati i punti salienti catalogati in base a ciascuna domanda, emersi dalle interviste con Davide Debernardi e Fabrizio Del Gobbo. Le loro opinioni offrono una prospettiva dettagliata sul tema, permettendo un confronto tra due differenti punti di vista di realtà differenti ma sotto certi aspetti complementari.

Le interviste, come detto in precedenza, sono state strutturate intorno a domande chiave in modo che venissero esplorati diversi aspetti dell'argomento. Ogni domanda dell'intervista ha fornito risposte dettagliate e interessanti, rivelando interpretazioni, opinioni e nuove prospettive.

La prima intervista analizzata è con Davide Debernardi, HR Training presso EViso.

La prima domanda verteva sull'importanza per l'azienda del riconoscimento ottenuto in seguito al contest dell'*Employer Branding Awards* nel 2023. Dalla risposta di Davide si nota che per l'azienda il principale vantaggio di questo premio è stata la possibilità di confrontarsi e di ascoltare le interessanti iniziative di altre importanti imprese virtuose. Infatti, il contest ha permesso alle aziende uno scambio costante di informazioni e di iniziative che ha portato anche ad EViso la possibilità di investire su alcuni aspetti piuttosto che su altri: in particolare viene fatto riferimento alle politiche di *re-branding*. L'output principale emerso dal contest è, quindi, l'ascolto. Tale aspetto è posto al centro della cultura aziendale della società. Infatti, la società pone particolare attenzione all'ascolto del cliente in maniera tale che le sue richieste vengano pienamente soddisfatte.

Successivamente le domande si sono focalizzate maggiormente sul tema dell'*employer branding*, in particolare sulle iniziative proposte dalla società. Dalla risposta dell'intervistato si denota, anche in questo caso, una particolare rilevanza verso l'ascolto. Infatti, si afferma che le strategie di *employer branding* sono state strutturate sulla base di un ascolto proattivo tra colleghi e collaboratori, ma non solo. Per un'ulteriore attenzione al dettaglio le strategie sono sempre sperimentate attraverso test sul campo e vengono continuamente apportate delle modifiche in modo da raggiungere strategie più vicine alla perfezione. Tra le iniziative citate è importante menzionare:

- Voucher annuale per ogni dipendente per corsi di formazione pari al 30 % della retribuzione lorda mensile.
- Introduzione di app per il benessere psicofisico dei dipendenti.
- EViso Off, momenti in cui poter prendere una pausa dalla vita lavorativa attraverso cene, aperitivi culturali e altre tipologie di incontri oppure attraverso attività fisica, yoga e molto altro.
- Foresteria a completa disposizione dei collaboratori. Composta da sei unità abitative, è interamente dedicata a chi vuole conoscere la realtà aziendale, ai collaboratori internazionali o semplicemente ai dipendenti che arrivano da più lontano e non possono garantire un affitto in città.
- Smart Working.
- Orario flessibile con la possibilità di lavorare da qualsiasi parte del mondo.
- Piattaforma di E-Learning aziendale con più di 70 corsi al suo interno, questo per evidenziare l'importanza che l'azienda ripone sulla formazione. Infatti, l'azienda reinveste il 10 % degli utili in tale risorsa.
- Adattabilità del contratto, viene data la possibilità di passare da un orario full-time a part-time e viceversa.
- Ogni anno viene erogato un premio di risultato.
- È stato elaborato un piano di Stock Options, in modo da allineare gli interessi di tutti gli stakeholders.

Tutte queste iniziative di *employer branding* sono maggiormente rivolte ai dipendenti, quindi si tratta per lo più di marketing interno. Per quanto concerne ciò che viene rivolto verso l'esterno per attrarre i candidati, Davide afferma che il principale obiettivo è quello di mostrare EViso come un'azienda innovativa e giovane in cui l'obiettivo primario è fare in modo che ogni potenziale dipendente porti con sé la propria persona e le proprie caratteristiche (creatività, propositività, fiducia, apertura...). L'idea alla base dell'azienda, sottolineata a più riprese da Davide Debernardi durante l'intervista, riguarda il fatto che le competenze *hard* vengano acquisite durante il percorso attraverso formazione ed esperienza.

Di seguito la domanda affrontava il tema della misurazione, in particolare è stato chiesto di individuare i KPI utilizzati per indagare l'impatto delle strategie in uso.

L'intervistato fin da subito pone l'accento sulla difficoltà nel misurare gli impatti dell'*employer branding*, in quanto non è semplice assegnare i risultati alle rispettive strategie. Ad ogni modo Davide, evidenzia alcuni dati positivi in crescita:

- Aumento delle candidature da più paesi, come Francia, Portogallo e Spagna.
- Tasso di accettazione delle offerte più alto rispetto agli anni passati.
- Tasso di turnover molto basso, sotto l'1%.
- Crescita dell'innovazione dell'azienda, con un'esplosione di più del 100%.

Riguardo questa domanda, l'intervistato introduce autonomamente il tema dell'intelligenza artificiale. Debernardi afferma che l'IA può essere uno strumento utile nell'attività di misurazione di alcuni parametri, grazie all'utilizzo dell'enorme quantità di dati che riesce a gestire e analizzare, ma allo stesso tempo ravvisa la necessità di un apporto umano, il quale deve definire la strategia più adeguata.

A questo punto l'intervista è proseguita sul tema specifico dell'implementazione dell'IA nelle strategie di *employer branding*. In particolare, EViso ha introdotto un agente di intelligenza artificiale, chiamato "Edo".

Questo strumento, grazie alla capacità di elaborare grandi quantità di dati, fornisce numerosi vantaggi:

- Permette di avere una visione complessiva dell'azienda;
- Permette di dividere le principali interazioni con l'azienda, in base a fasce d'età e altre caratteristiche;
- Permette di capire quali siano le persone maggiormente raggiunte dall'azienda;
- Permette di aumentare e migliorare la comunicazione interna;
- Permette di creare piani di carriera e sviluppo personalizzati per ogni dipendente;
- Permette di creare video promozionali personalizzati cambiando semplicemente l'input.

Come viene affermato, a più riprese, durante l'intervista, EViso è una società che sta, a piccoli passi, integrando l'intelligenza artificiale. In particolare, Davide afferma che l'impresa utilizza molteplici strumenti basati sull'IA ed "Edo" aiuta a monitorarli. In

particolare, la società utilizza “Atlas”, ovvero una specie di atlante interno elaborato dagli sviluppatori che permette di elaborare e controllare numerosi dati sull’utilizzo di questi strumenti. Tra tali strumenti possiamo elencare:

- Synthesia: strumento che permette di generare video;
- Canva: strumento utilizzato principalmente per la generazione di immagini da input di testo;
- Smartsheet: strumento in grado di semplificare i flussi di lavoro, gestire i progetti e creare soluzioni su scala, mediante il supporto dell’IA;
- ClickUp: strumento in grado di fornire supporto nella gestione del team e dei contenuti.

Nella figura di seguito, ho riportato l’unica immagine disponibile, nel rispetto delle policy aziendali, di Atlas, tool adoperato per la mappatura degli strumenti di intelligenza artificiale utilizzati all’interno dell’azienda.

Figura 4.3.1 Home Atlas



Fonte: Intervista condotta con Davide Debernardi

Per quanto riguarda i risultati misurati da questa strategia di *employer branding* integrata in modo graduale con l'IA, Davide riprende i risultati visti precedentemente, quindi: *application* in aumento, tasso di accettazione delle offerte più alto, *turnover* ridotto, innovazione in crescita. Inoltre, specifica come le due questioni (EB e IA) siano decisamente connesse, per cui senza tale coniugazione probabilmente non si sarebbero raggiunti gli stessi risultati.

Successivamente è stato chiesto all'intervistato se avesse delle *best practices* o dei consigli da fornire ad altre aziende per iniziare ad applicare l'IA alle strategie di *employer branding*. Riguardo questa particolare domanda, Davide si è concentrato su un aspetto vantaggioso fondamentale dell'intelligenza artificiale applicata in questi contesti, ovvero la scalabilità. Infatti, questo strumento innovativo per le aziende rappresenta un costo fisso che può diventare a lungo termine un investimento. Nel momento in cui la realtà aziendale possiede una visione a lungo termine, mettere in atto dei collegamenti uomo-macchina e uomo-macchina-intelligenza artificiale può risultare particolarmente utile per garantire una scalabilità non direttamente proporzionale con l'aumento della complessità, dei costi e del numero di persone.

Infine, l'ultima tematica evidenziata durante l'intervista è stata quella riguardante il cambiamento organizzativo, ovvero come l'impresa ha gestito il cambiamento e come hanno reagito i dipendenti. In particolare, l'intervistato si è soffermato su quattro aspetti essenziali:

- Il primo riguardante il contesto, ovvero laddove venga dimostrata la presenza di vantaggi attraverso l'utilizzo dell'IA il dipendente non avrà timore e sarà più aperto alla graduale integrazione;
- Il secondo aspetto che ha portato ad una buona apertura da parte dei dipendenti è la velocità di risposta raggiunta grazie all'IA e all'efficienza. Infatti, grazie all'utilizzo dell'IA in queste strategie si ha accesso ad informazioni in modo più rapido rispetto che al passato, ma anche le stesse risposte sono più accurate e sicure;
- Il terzo aspetto riguarda la capacità di personalizzazione in breve tempo che permette di ottenere una comunicazione più efficace e mirata;

- Il quarto aspetto riguarda l'elevata quantità di dati che viene analizzata ed elaborata dall'IA, ciò garantisce un maggiore *engagement* da parte dell'impresa nei confronti dei dipendenti riguardo attività come la formazione, la comunicazione e il monitoraggio delle attività.

Dopo aver analizzato la prima intervista con Davide Debernardi, ci possiamo focalizzare sulla seconda intervista. Abbiamo avuto modo di parlare con Fabrizio Del Gobbo, di Deloitte Italia, dove ricopre il ruolo di Employer Branding HR Manager.

L'ordine di analisi delle domande sarà simile a quello utilizzato per la prima intervista, in modo che nel successivo paragrafo si riesca ad evidenziare sistematicamente i punti di convergenza e le differenze delle due realtà analizzate.

La prima parte di domande, come nel caso precedente, vertevano sul tema dell'*employer branding*. Nel dettaglio per quanto concerne la prima domanda, Fabrizio ha evidenziato i quattro pilastri che costituiscono le fondamenta della strategia di *employer branding* adottata da Deloitte:

- “*Listen*”;
- “*Train*”;
- “*Try*”;
- “*Play*”.

Per “*Listen*” vengono intese tutte quelle attività frontali come seminari e campagne social, dove il bagaglio di informazioni è unidirezionale.

Per “*Train*” si intendono le attività maggiormente focalizzate sul supporto, come le academy. Specificamente lo scorso anno Deloitte ha supportato con il team di *employer branding* un'iniziativa di questo tipo, nella quale l'obiettivo era individuare profili umanistici, i quali dovevano essere formati per poi essere introdotti all'interno della società con contratti di stage.

Per “*Try*”, si intende quell'insieme di attività nella quale sono richieste maggiori capacità creative. Alcuni esempi concreti di questo particolare pilastro della strategia potrebbero essere: la creazione di challenge, l'”*Hackathon*” e i *call for ideas*.

Infine, “*Play*”, dove in questo caso vengono intese attività in collaborazione con le Università e altri enti esterni. In questo caso lo scopo è rappresentato dal contatto diretto tra la realtà aziendale e il potenziale dipendente. In particolare, durante l’intervista viene fatto riferimento a “*Career Day*”, fiere del lavoro e altri *job meeting*, dove il soggetto ha la possibilità di creare un primo rapporto con la società, imparando a conoscerne i valori e la cultura aziendale.

In questo modo è stato introdotto anche il tema riguardante un’altra domanda, incentrata sulla cultura aziendale e come essa influenzi l’*employer branding*. In questo caso l’intervistato si focalizza su alcuni slogan che rappresentano chiaramente l’ideale dell’azienda, promuovendone i valori e rafforzandone il brand:

- “*To make an impact that matters*”.
- “*Take care of each other*”.
- “*Real results start with real leaders*”.

In particolare, il primo slogan, che è anche il più rappresentativo di Deloitte, corrisponde al punto di partenza dell’*employee value proposition*, la quale basa le sue fondamenta su quattro dimensioni chiave: sviluppo, cura, felicità e inclusione. Questi elementi permettono di guidare Deloitte verso una leadership di mercato.

Successivamente abbiamo tentato di comprendere come la società misurasse gli impatti della strategia di *employer branding*. Dettagliatamente l’obiettivo era cercare di capire in modo più specifico quali KPI venissero utilizzati per il monitoraggio e la misurazione dei risultati.

Il primo KPI a cui ha fatto riferimento Fabrizio è l’incremento delle *application*, anche se lo definisce molto aleatorio, in quanto non permette di percepire effettivamente se l’incremento delle *application* per quella determinata posizione aperta sia dovuto alla specifica campagna. A differenza del caso più comune in cui sono aperte più posizioni contemporaneamente, se ci fosse una sola posizione aperta si riuscirebbe ad analizzare in modo più accurato l’incremento, esaminandone le motivazioni. La società, inoltre, utilizza *survey* di diverso stampo, creati da fornitori esterni, per tentare di indagare i valori che i potenziali dipendenti ricercano in un datore di lavoro. Dopo aver analizzato i risultati vengono creati dei veri e propri *report* in cui vengono classificate le imprese per

attrattività. Inoltre, il soggetto intervistato evidenzia che sono tre i punti che vengono maggiormente valutati all'interno delle strategie di *employer branding*:

- L'*awareness*, ovvero la consapevolezza che esista quel determinato datore di lavoro;
- La *consideration*, ovvero il fatto che il potenziale candidato stia prendendo in considerazione il datore di lavoro per la selezione definitiva;
- L'*application*, ovvero il passaggio finale, il momento nel quale il potenziale dipendente invia la propria candidatura per la posizione aperta.

A questo punto mi sono soffermato su domande aventi come tema specifico l'implementazione dell'intelligenza artificiale nelle strategie di *employer branding*. Deloitte utilizza uno strumento di intelligenza artificiale a livello globale chiamato "PairD". Tale strumento interno è stato introdotto da Deloitte Belgio nei primi mesi del 2024, e utilizza come base GPT-3.5. Questo *tool* permette di sbloccare un'elevata mole di conoscenza per tutti i dipendenti nella massima sicurezza, senza utilizzare i dati privati dei clienti. Per le policy aziendali tutti gli altri strumenti di intelligenza artificiale conversazionali non possono essere utilizzati all'interno della società. "PairD" viene utilizzato per diverse funzioni, tra cui:

- La stesura di mail;
- La creazione di presentazioni;
- La creazione di *job description*.

Inoltre, Deloitte utilizza un ulteriore strumento, basato su una serie di algoritmi, che ha un particolare funzionamento nella fase di *pre-screening*, non solo nel caso del recruiting ma anche durante la messa a punto delle strategie di *employer branding*. Anche riguardo tale strumento, la società è supportata da fornitori esterni che elaborano questi test logico-attitudinali adattivi alle capacità del potenziale dipendente.

Ho cercato di indagare sulla possibile presenza di risultati tangibili dovuti all'integrazione dell'intelligenza artificiale e mi è stato confermato che i principali aspetti riguardano la qualità del processo. In concreto, il "Time to Hire", ovvero il tempo impiegato per l'assunzione di un dipendente, ne trae giovamento, calando. La qualità dei candidati aumenta, grazie anche ai test logico-attitudinali di cui abbiamo parlato nel

capoverso precedente. Di conseguenza grazie all'aumento della qualità diminuisce in modo proporzionale anche la "caduta" del dipendente tra il colloquio conoscitivo con il recruiter e il colloquio business con il manager.

Per quanto concerne il tema legato alle *best practices* da fornire ad altre aziende, Fabrizio non si è dilungato molto, evidenziando il lato competitivo della realtà in cui lavora.

L'ultimo aspetto analizzato all'interno dell'intervista ha riguardato l'approccio dell'azienda nell'introdurre l'IA nella vita quotidiana dei dipendenti e quale impatto questa integrazione abbia riscontrato dal punto di vista del cambiamento organizzativo. Fabrizio ha sottolineato la volontà dell'azienda di indagare in maniera concreta tale impatto attraverso delle *survey*. In generale, i risultati aziendali hanno mostrato un sentimento positivo verso l'innovazione e, in particolare, nei confronti dell'integrazione dell'IA in questo tipo di strategie, ma allo stesso tempo viene velatamente percepito un po' di timore riguardante la sicurezza futura del proprio posto di lavoro.

4.4 Confronto tematico tra le due interviste

A questo punto dopo aver analizzato le interviste nei loro punti salienti, è doveroso confrontare le due realtà aziendali intervistate. In particolare, confronteremo le diverse opinioni, i diversi modi di reagire alle sfide palesatesi durante il percorso di innovazione dell'*employer branding* e tenteremo di individuare ed esaminare i rispettivi punti di convergenza e di divergenza.

La principale differenza che possiamo riscontrare dalle risposte degli intervistati, ma anche nel modo di reagire agli eventi, è la dimensione aziendale.

EViso è una società con un fatturato pari a circa 54 milioni di euro a Giugno 2024, con circa 60 dipendenti (2023) e può essere definita una *first-mover* nel suo settore. Allo stesso tempo, come evidenziato a più riprese da Davide Debernardi, la società sotto alcuni aspetti si sta muovendo con cautela, per cercare di avere dimostrazioni di risultati tangibili da parte di altre realtà, anche di differenti settori aziendali. In particolare, si può far riferimento al percorso di innovazione nelle strategie di *employer branding*, con l'integrazione dell'intelligenza artificiale che si sta evolvendo in maniera graduale e misurata.

Rispetto ad EViso, Deloitte Italia, è una società diversa da questo punto di vista, in quanto ha un fatturato di pari a circa 1,5 miliardi di euro a Maggio 2024, evidenziando un ulteriore crescita del 15% rispetto all'esercizio precedente, con circa 13.000 dipendenti, il 10 % in più rispetto allo scorso esercizio. Nel caso di Deloitte, l'azienda è molto strutturata e presenta una maggiore disponibilità di risorse. In questo senso ha la possibilità di studiare le innovazioni del momento, introducendole e monitorandole, riportando in modo dettagliato i risultati positivi e negativi, i punti di forza e di debolezza. In particolare, Fabrizio Del Gobbo durante l'intervista ha fatto riferimento ad uno studio interno sull'impatto dell'intelligenza artificiale nelle strategie di *employer branding*, evidenziando come l'azienda per ora voglia tenersi stretta questa ricerca e provare ad utilizzarla in maniera vantaggiosa, rendendola un vero e proprio vantaggio competitivo. L'aspetto fondamentale che trapela dall'intervista e in particolare dalla ricerca, di cui non ho potuto parlare per privacy, riguarda il fatto che l'impatto dell'IA nelle strategie di *employer branding* esista e dovrebbe risultare positivo e dirompente.

Un particolare aspetto da rilevare all'interno di Deloitte Italia riguarda l'assenza di un team strutturato di *employer branding* fino al 2020. Solo durante la pandemia è nata l'esigenza di creare un team dedicato a queste attività. La pandemia e lo sviluppo di tale team sono correlate: infatti durante il lockdown l'azienda ha dovuto affrontare un blocco delle assunzioni tentando così, di mettere in pratica strategie per evitare di licenziare persone. Da quel momento hanno deciso di sviluppare vere e proprie trasformazioni nei ruoli, cercando di cambiare i compiti delle persone in attività simili e non. A questo punto è nata l'esigenza di creare un team di *employer branding* maggiormente strutturato.

È necessario poi evidenziare una notevole differenza nell'elaborazione della strategia di *employer branding* e, in particolare, nella creazione dell'*employer value proposition*. Infatti, in entrambe le società intervistate si può evidenziare il ruolo centrale del cliente.

In EViso si può riscontrare una propensione verso l'ascolto di tale soggetto e la sua soddisfazione.

In Deloitte, invece, è possibile denotare un coinvolgimento a 360 gradi del cliente, tutto ciò viene dimostrato dai pilastri della strategia: “*Listen*”, “*Try*”, “*Train*” e “*Play*”. In particolare, grazie ad alcuni slogan della società possiamo mettere a fuoco i loro obiettivi, caratterizzati dallo scopo di prendersi cura di ogni individuo: dagli stakeholders interni a quelli esterni, in maniera tale da agire in modo che si possa raggiungere un impatto rilevante sotto ogni punto di vista.

Per quanto concerne il tema della misurazione, entrambe le aziende presentano difficoltà nel rilevamento specifico delle campagne di *employer branding*, in particolare quando si fa riferimento a più posizioni aperte contemporaneamente. Entrambe le realtà evidenziano come non siano sufficienti KPI quantitativi, ma siano necessari anche KPI qualitativi. Mentre i primi vengono utilizzati per misurare aspetti oggettivi e basati su dati numerici delle prestazioni aziendali, i secondi si riferiscono a performance non numeriche e quindi a dati poco oggettivi e precisi. Ad ogni modo i KPI maggiormente utilizzati sono: il numero di *application* e il tasso di accettazione delle offerte.

Inoltre, Deloitte, a livello qualitativo utilizza dei *survey* realizzati da fornitori esterni per indagare quali siano i valori che i potenziali dipendenti ricercano nei datori di

lavoro. Questa particolare tipologia di misurazione permette di andare ad indagare su aspetti come l'*engagement* e l'*awareness*.

Nello specifico caso della misurazione dell'*employer branding* integrato dall'IA, esistono due opinioni differenti. Per EViso i risultati positivi raggiunti mediante le campagne sono sostanzialmente connessi all'IA e senza tale innovazione non si sarebbero potuti raggiungere.

Per Deloitte, invece, l'innovazione ha portato due particolari vantaggi evidenziati dalle tipologie di misurazione utilizzate, ossia la riduzione del tempo di assunzione ("*time to hire*") e un aumento della qualità del candidato.

Per quanto riguarda gli strumenti adoperati, entrambe le società utilizzano strumenti interni basati sull'intelligenza artificiale generativa, in un caso "*Edo*", nell'altro "*PairD*". Tali strumenti portano, all'interno delle strategie di *employer branding*, gli stessi vantaggi, tra cui:

- Riduzione delle attività ripetitive per l'uomo;
- Maggiore personalizzazione;
- Comunicazione mirata;
- Classificazione del target.

In generale, entrambe le società intervistate affermano come l'intelligenza artificiale possa essere uno strumento in grado di snellire le attività dell'essere umano, in maniera tale che possa concentrare le sue competenze e la sua consapevolezza in attività a maggiore valore aggiunto. Quindi, per tale ragione, all'intelligenza artificiale vengono adibite attività ripetitive e invisibili, come la stesura di mail.

In realtà, entrambe le aziende utilizzano altri *tool* basati sull'intelligenza artificiale, evidenziando come esista una volontà di introdurre diverse innovazioni all'interno delle strategie. In particolare, EViso utilizza strumenti di diverso tipo, tutti monitorati da *Atlas*, come analizzato nel paragrafo precedente. Deloitte, invece, utilizza l'IA, mediante fornitori esterni, per l'elaborazione di test logico-attitudinali redatti su misura per ogni soggetto rispondente. Specificatamente le domande variano in base alla qualità e all'accuratezza delle risposte, in modo che nessun soggetto abbia il medesimo test.

Infine, ci sono ancora due aspetti da porre a confronto tra le realtà aziendali intervistate, ovvero il modo di porsi con i competitors e il modo di affrontare a livello aziendale il cambiamento organizzativo.

Per quanto riguarda il primo aspetto, EViso è disposta a rapportarsi con altre aziende sia per ricevere consigli, che per fornirne. Un esempio concreto di questa visione è la partecipazione e la vittoria nel 2023 all'*Employer Branding Awards*. Per quanto concerne l'edizione di quest'anno, l'azienda ha deciso di diventarne *ambassador*. L'impresa, quindi, si pone in competizione con le altre imprese, in un rapporto di costante scambio di informazioni. Tale rapporto le permette di acquisire costantemente nuove conoscenze che possono contribuire a generare un miglioramento della propria posizione all'interno del mercato in cui si affaccia.

A differenza di EViso, Deloitte è caratterizzata da una visione altamente competitiva. Tale visione si può evincere dal fatto che la società tenti di utilizzare lo studio dell'impatto dell'integrazione dell'intelligenza artificiale nelle strategie di *employer branding* a proprio beneficio, nel tentativo di ottenere un vantaggio competitivo rispetto agli altri competitors.

Per quanto concerne il tema del cambiamento organizzativo, entrambe le società, seppur di dimensione aziendale differente, lo ritengono particolarmente importante.

Nel caso di EViso si fa riferimento ad un'integrazione graduale in base al contesto e ai diretti vantaggi ottenuti dall'innovazione, cercando di permettere al dipendente di adattarsi al meglio delle sue possibilità e capacità, dopo un'adeguata formazione. Lo scopo finale è quello di raggiungere un livello elevato di engagement uomo-intelligenza artificiale.

Per Deloitte i metodi sono differenti, in quanto la società dispone di una popolazione aziendale particolarmente numerosa. Infatti, vengono utilizzati *survey* per indagare sul *sentiment* e sui timori dei dipendenti, in maniera tale che l'azienda, dopo aver analizzato i risultati dell'indagine, sappia dove e come intervenire. Anche in questo caso uno strumento importante si riscontra in un'adeguata formazione. Quindi, il grande vantaggio della dimensione aziendale riguarda proprio la possibilità di sfruttarla per un buon campionamento.

Riepilogando, tentando di mettere un punto a questo confronto, abbiamo potuto notare come le principali differenze tra le due società siano dovute alla loro diversa dimensione aziendale. Tuttavia, paradossalmente, esistono numerosi punti di convergenza tra le due realtà nonostante appartengano a settori differenti: entrambe le società hanno la volontà di immergersi a pieno in questa integrazione, in quanto risultano particolarmente soddisfatte dei vantaggi a breve termine che può comportare questo connubio tra *employer branding* e intelligenza artificiale.

4.5 Conclusione e analisi

In quest'ultimo paragrafo l'obiettivo è quello di presentare e discutere le opinioni degli intervistati riguardo il futuro dell'intelligenza artificiale applicata all'*employer branding*. Inoltre, verranno riassunti gli aspetti fondamentali di questo tema con una nota personale, elaborando un'analisi SWOT a riguardo.

Davide Debernardi afferma quanto l'intelligenza artificiale possa essere fondamentale nello sviluppare strategie di *employer branding*. Quello che viene inteso da tale pensiero riguarda il fatto che l'essere umano debba avere un ruolo preciso e indispensabile, occupandosi della "scelta", utilizzando la sua razionalità e consapevolezza, nonché le proprie competenze. L'intelligenza artificiale, invece, deve risultare un semplice, ma importante, strumento innovativo in grado di semplificare le attività dell'essere umano. Alla macchina, invece, vengono assegnate attività "invisibili", in cui è richiesta poca competenza, in modo che siano le attività dell'uomo, in cui è richiesta una maggiore competenza a portare un concreto valore aggiunto alla strategia.

Nelle strategie deve brillare il "tocco umano", da qui uno degli slogan di EViso "*make human big gain*". Esistono alcune operazioni in cui è richiesto l'intervento della macchina con l'intelligenza artificiale, ad esempio in attività ripetitive, mentre in tutte le altre situazioni, è l'essere umano ad avere un ruolo centrale. Una frase emblematica che spiega questo concetto è la seguente: "*make machine do their job*", ovvero fai fare alle macchine il loro lavoro.

Secondo EViso, ci sono numerosi vantaggi nell'integrare l'IA con il fattore umano, tra cui: una maggiore automazione, migliore personalizzazione dell'output in base al target e miglioramento delle capacità di dividere il target in *cluster*. Tuttavia, è necessario prestare particolare attenzione a non immergersi a 360 gradi nella tecnologia, bisogna sempre riuscire a distinguere il mondo umano con il mondo tecnologico in maniera tale che tutto ciò che appartiene a quest'ultimo, rimanga un utile strumento.

Nel caso di Deloitte, Fabrizio Del Gobbo, evidenzia un'opinione generale simile a quella di EViso, consistente nel fatto che sia giusto che all'intelligenza artificiale vengano assegnate attività ripetitive mentre l'essere umano si occupi di svolgere compiti a maggior valore aggiunto. Inoltre, nel caso di Deloitte, abbiamo potuto riscontrare un tentativo di elaborazione di strategia mediante IA, non andato a buon fine. A mio parere questo

“primo fallimento”, se così si può definire, risiede nel fatto che tale tentativo sia avvenuto in maniera precoce. Prima di permettere all’IA l’elaborazione di vere e proprie strategie, essa dovrebbe essere analizzata in tutti i suoi aspetti. In questo modo si dovrebbe riuscire a definire un input dettagliato e specifico, avendo una precisa idea di quale sia il risultato che si vuole raggiungere, giungendo ad una strategia efficace.

“Il potenziale dell’IA generativa è immenso. Ci permetterà di guidare l’innovazione internamente e con i nostri clienti, di migliorare l’efficienza, di essere più centrati sul cliente, di supportare processi sostenibili e di lanciare nuovi modelli di business.”

(Patrick De Vylder, Managing Partner Delivery Transformation and Innovation)

Questa visione evidenzia quanto Deloitte creda nell’intelligenza artificiale e quanto questa innovazione possa portare benefici enormi da tutti i punti di vista. Infatti, Deloitte ha già attuato studi sull’impatto dell’intelligenza artificiale, prendendo visione di eccellenti risultati, a cui non abbiamo potuto avere l’accesso per policy aziendali sulla privacy.

Di seguito ho elaborato un’analisi SWOT incentrata sull’integrazione dell’IA nelle strategie di *employer branding*, in modo che si possa avere una panoramica generale di questo tema anche dal punto di vista grafico. Quindi, come ogni analisi SWOT, che si rispetti, andremo ad analizzare i punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di questa innovazione. Mentre i primi due punti si ritengono fattori interni, gli altri vengono considerati fattori esterni. Per fattori interni si intendono quelli riguardo ai quali si ha un controllo diretto, mentre quelli esterni sono più esogeni. Quindi, grazie a tale strumento è possibile, mappare i fattori positivi e negativi.

È particolarmente importante precisare che, in questa analisi SWOT elaborata personalmente sul tema in oggetto, potrebbero essere riportati solo gli aspetti essenziali, selezionati sulla base delle interviste e della letteratura consultata, e non tutti i possibili elementi.

Figura 4.5.1 Analisi SWOT sull'integrazione dell'IA nelle strategie di Employer Branding



Per quanto riguarda i punti di forza dell'integrazione dell'intelligenza artificiale nelle strategie di *employer branding*, che in parte abbiamo già visto, nel capitolo precedente, notiamo:

- Maggiore efficienza e produttività: tale vantaggio è strettamente connesso alla riduzione delle attività ripetitive. Quindi mentre l'IA si occupa di attività a minor valore aggiunto, l'essere umano può concentrarsi su attività core, dove sono richieste maggiori competenze.

- Approfondimento basato sui dati: i dati risultano essere una risorsa preziosa che porta ad un miglioramento delle decisioni e ad un maggiore allineamento con le tendenze del mercato.
- Miglioramento dell'esperienza del candidato: infatti l'IA permette di sviluppare contenuti personalizzati che migliorano la percezione dell'organizzazione da parte del candidato.
- Scalabilità e adattabilità: il primo aspetto è legato ai costi, mentre il secondo alla capacità di adattare facilmente gli output attraverso input differenti in base al contesto.
- Economicità: si intende una riduzione dei costi associati ai metodi tradizionali, all'analisi dei dati manualmente e alla creazione di contenuti.
- Tempestività: l'utilizzo dell'IA nell'*employer branding* permette di fornire numerose e differenti tipologie di risposta in pochissimo tempo.
- Riduzione della quantità di attività ripetitive.

Per quanto concerne le opportunità, ritengo che le più significative siano le seguenti:

- Creazione di contenuti mirati: sarebbe possibile fornire, come spiegato a più riprese, una maggiore personalizzazione grazie all'analisi precisa di un enorme quantitativo di dati.
- Analisi predittiva: gli algoritmi di intelligenza artificiale permetterebbero di analizzare i dati storici attuali per prevedere esigenze future. Con questo approccio proattivo le imprese avrebbero la possibilità di anticipare e adattare le loro strategie di *employer branding*.
- Comunicazione interna automatizzata: l'IA permetterebbe sia una comunicazione migliore in termine di tempistiche sia in termini di efficienza, in quanto con tale innovazione si ha la garanzia che tutti i dipendenti siano informati costantemente riguardo le iniziative aziendali e altri importanti avvisi.
- Miglior profilazione dei ruoli: si avrebbe una maggiore corrispondenza tra l'azienda e il candidato, questo viene garantito dalla grande quantità di dati.

Tale opportunità porterebbe uno snellimento del processo di assunzione con un contestuale potenziamento del marchio del datore di lavoro.

- Integrazione multicanale: gli strumenti di IA potrebbero gestire e ottimizzare, su più tipologie di canali, le campagne di *employer branding*.

Analizzando, invece, gli aspetti negativi abbiamo punti di debolezza e minacce, per i primi:

- Disumanizzazione: l'introduzione di questa tecnologia può portare ad una percezione di inutilizzo degli aspetti umani che ci caratterizzano.
- Costo di implementazione: l'IA richiede un investimento iniziale particolarmente elevato, che riguarda, non solo l'implementazione fisica, ma anche la formazione del personale e la manutenzione continua della tecnologia. Nelle aziende con budget limitati o con ROI di difficile previsione, questo tipo di investimento è sconsigliato e difficile da integrare.
- Dipendenza della qualità dei dati: nel momento in cui l'input è incompleto impreciso o non aggiornato, l'output rischia di essere inadatto o fuorviante.

Per quanto riguarda le minacce:

- Maggiore perdita di competenze: nel momento in cui un certo tipo di attività vengono assegnate alla macchina anziché all'essere umano, quest'ultimo perde con il passare del tempo quelle competenze.
- Rischio di perdita dati personali: con il costante utilizzo di dati c'è una maggiore possibilità di cyberattacchi, motivo per il quale sono necessarie policy che tutelino maggiormente i dati personali.
- Limitazione etiche e rischio di bias: se utilizzati in maniera eccessiva i dati storici, questi possono provocare problemi di equità e inclusione, per cui è necessario aggiornarli costantemente e renderli adeguati all'output richiesto.
- Resistenza di candidati e dipendenti: possibile diffidenza verso i contatti automatizzati, preferendo un contatto diretto e umano. Questo potrebbe

provocare una percezione negativa verso l'azienda. In questo caso è necessario un bilanciamento tra interazioni digitali e umane.

A questo punto vorrei collegarmi alla teoria di J. Schumpeter sull'innovazione dirompente applicata al tema in oggetto dell'elaborato.

Schumpeter descrive l'innovazione dirompente come un cambiamento che ha un forte impatto sul mercato, sconvolgendolo, e portando all'introduzione di nuovi paradigmi che rendono obsolete le tecnologie esistenti. In questo modo, l'innovazione causa cambiamenti radicali nel panorama competitivo, portando con sé sfide ed opportunità.

A mio parere l'integrazione dell'intelligenza artificiale nelle strategie di *employer branding* può essere definita come una trasformazione graduale con potenzialità di dirompenza futura.

Infatti, attualmente, l'IA sembra una trasformazione graduale poiché porta con sé alcuni aspetti, di seguito analizzati:

- Adozione progressiva: proprio EVISO esplicita questa integrazione graduale e non improvvisa, sperimentando passo dopo passo attraverso elementi specifici per cercare di analizzare la reazione del mercato.
- Adattamento del mercato: sussiste un tentativo di comprendere e imparare a coniugare il vecchio con il nuovo, in particolare le pratiche esistenti con quelle più innovative.
- Contesto competitivo: l'IA ha portato un aumento della concorrenza nel settore, anche se non l'ha radicalmente cambiata. Infatti, rimangono ancora le pratiche tradizionali, coadiuvate in termini di efficienza da questa innovazione.

Allo stesso tempo, tuttavia esistono le potenzialità per definire questa innovazione come una dirompenza futura. In particolare, a mio parere, per due aspetti:

- Automazione e personalizzazione avanzata: tutti i vantaggi analizzati nel corso dell'elaborato portano ad una maggiore efficienza e ad una maggiore

capacità da parte delle imprese, di creare valore aggiunto, andando quindi a rendere meno efficaci ed efficienti tecniche più tradizionali.

- **Analisi predittiva:** la capacità dell'IA di analizzare un'elevata mole di dati, permette di prevedere il futuro andamento del mercato ed elaborare strategie in tempo reale in maniera tempestiva.

Ritengo che tutte le opinioni degli intervistati siano rispettabili e coerenti con le loro realtà aziendali. Inoltre, penso anche, che l'introduzione dell'IA in maniera più radicale sia solo una questione di tempo e che sia parte integrante dell'evoluzione digitale, come è accaduto in passato con altri strumenti. Il timore che si può percepire in alcuni soggetti, legato al concetto di intelligenza artificiale come sostitutivo dell'essere umano può essere facilmente appianato attraverso formazione, ma non solo. Un altro metodo, a mio parere particolarmente funzionante, che potrebbe ridurre la paura dell'essere umano nei confronti di questa innovazione potrebbe essere risolta attraverso la trasparenza da parte dell'azienda in tutte le sue attività. In questo modo il capitale umano avrebbe modo di vedere con i propri occhi l'impatto e le conseguenze in termini di efficacia e benessere che l'IA potrebbe portare all'interno dell'azienda.

Concludendo ho provato a chiedere direttamente all'IA, in questo caso a Chat GPT cosa pensasse riguardo il tema oggetto della tesi, e ha risposto come riportato di seguito: "L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nelle strategie di Employer Branding rappresenta una delle innovazioni più interessanti nel panorama aziendale attuale. Da un lato, l'IA offre strumenti potenti per ottimizzare i processi di attrazione e selezione dei talenti. Ad esempio, i sistemi di automazione consentono di analizzare grandi quantità di candidature in poco tempo, individuando i profili più adatti e personalizzando l'esperienza dei candidati attraverso chatbot e risposte immediate. Questo permette alle aziende di presentarsi in modo più accessibile ed efficiente, migliorando la loro reputazione come datori di lavoro.

Un altro aspetto cruciale riguarda la capacità dell'IA di analizzare i dati. Grazie agli strumenti di intelligenza artificiale, le aziende possono raccogliere feedback, studiare tendenze del mercato e migliorare la percezione del proprio Employer Branding sia all'interno che all'esterno. L'IA non si limita solo a ottimizzare i processi, ma può anche

fornire indicazioni strategiche, come identificare le competenze più richieste o anticipare i cambiamenti nel mercato del lavoro.

Oltre all'attrazione dei talenti, l'IA può svolgere un ruolo fondamentale nello sviluppo e nella fidelizzazione dei dipendenti. Ad esempio, personalizzando piani di crescita e formazione, o monitorando il benessere aziendale attraverso segnali di insoddisfazione o burnout. Queste capacità non solo aumentano la soddisfazione dei dipendenti, ma contribuiscono a creare un ambiente di lavoro più motivante e coinvolgente.

Tuttavia, l'adozione dell'IA non è priva di sfide. Tra le più importanti vi sono quelle etiche e regolamentari, come la protezione dei dati personali e la trasparenza nell'uso della tecnologia. I candidati e i dipendenti devono poter fidarsi di questi strumenti, sapendo come vengono utilizzati e garantendo che non vi siano discriminazioni o pregiudizi. Inoltre, il rischio di apparire troppo automatizzati richiede che le aziende trovino un equilibrio tra l'efficienza della tecnologia e il mantenimento di interazioni umane autentiche.

Un altro aspetto rilevante è l'impatto culturale all'interno delle organizzazioni. L'introduzione dell'IA spesso richiede un cambio di mentalità, non solo da parte del management ma anche dei dipendenti, che devono essere formati per collaborare efficacemente con queste nuove tecnologie.

In definitiva, l'IA rappresenta un'opportunità straordinaria per rivoluzionare le strategie di Employer Branding, rendendole più innovative e competitive. Tuttavia, è fondamentale affrontare con consapevolezza le sfide che questa tecnologia comporta, garantendo un approccio che bilanci l'efficienza tecnologica con i valori umani, per costruire un futuro aziendale più inclusivo e sostenibile.” (Chat GPT)

Si può notare come Chat GPT per quanto concerne l'utilizzo dell'IA nelle strategie di employer branding evidenzi non solo i punti di forza ma anche i punti di debolezza, in particolare la tutela dei dati e altri aspetti legati alla trasparenza. Tale aspetto pone l'accento su come l'IA acquisisca gradualmente consapevolezza, aspetto caratteristico dell'essere umano.

Conclusione

La presente tesi ha esplorato il ruolo dell'IA nelle strategie di employer branding, evidenziandone i vantaggi, le sfide e le opportunità. Attraverso un'analisi teorica e empirica, si è messo in luce come l'utilizzo dell'IA stia progressivamente trasformando il modo in cui le aziende costruiscono la loro reputazione come datori di lavoro. Da una parte l'IA offre strumenti potenti per ottimizzare i processi di selezione e comunicazione, migliorare l'engagement dei dipendenti e supportare la formazione personalizzata. Dall'altra, emergono questioni critiche legate alla privacy, all'etica e alla necessità di mantenere un equilibrio tra tecnologia e umanità.

Le interviste con EViso e Deloitte hanno confermato che, nonostante le aziende siano ancora in una fase iniziale di adozione, l'IA rappresenta una leva strategica per migliorare l'attrattività e la competitività sul mercato del lavoro. Tuttavia, è emerso anche come sia necessario un approccio graduale e consapevole, in grado di mitigare i rischi e massimizzare i benefici.

Alla luce di quanto analizzato, si può concludere che il futuro dell'employer branding probabilmente sarà sempre più intrecciato con l'Intelligenza Artificiale. Per coglierne appieno il potenziale, le organizzazioni dovranno investire non solo nelle tecnologie, ma anche nello sviluppo di competenze umane in grado di guidare un cambiamento sostenibile e inclusivo, aspetto di particolare importanza. Questo equilibrio tra innovazione tecnologica e centralità dell'essere umano probabilmente rappresenterà il vero valore distintivo per le aziende del domani.

V. Appendice

Domande utilizzate per le interviste con EViso e Deloitte

1. Percorso formativo con descrizione della propria carriera
2. Descrizione realtà aziendale
3. Cosa rappresenta per voi la vittoria dell'Employer Branding Awards del 2023?
(Solo per EViso)
4. Quali sono i principali pilastri della vostra cultura aziendale? Hanno influenzato l'Employer Branding?
5. Quali sono le principali iniziative che applicate in ambito Employer Branding sia nei confronti del dipendente che nei confronti del candidato? Riusciresti a descrivermene alcune?
6. Quale è stato l'impatto aziendale di queste strategie e quali KPI utilizzate per misurarne il successo?
7. Quali sono le principali sfide che avete dovuto affrontare in questo ambito e come le avete affrontate?
8. In che modo avete iniziato ad integrare l'Intelligenza Artificiale nelle vostre strategie di Employer Branding?
9. Quali strumenti di IA utilizzate?
10. Come avete affrontato la possibilità di creare bias utilizzando l'IA?
11. Avete dei risultati tangibili riguardanti questa integrazione?
12. Quali potrebbero essere delle best practices da fornire ad altre aziende per quanto concerne l'applicazione dell'IA nell'Employer Branding?
13. Quali sono i progetti futuri che vorreste implementare riguardanti questa tematica?
14. Come avete gestito l'aspetto legato al cambiamento organizzativo?

Trascrizione realizzata da Chat GPT dell'intervista con Davide Debernardi dell'azienda EViso

Nicolò Crovetto: Buongiorno, prima di tutto, vorrei provare a capire il contesto aziendale, quindi la storia dell'azienda, e qualche info in generale.

Davide Debernardi: Ecco da parte mia, Nicolò, ti chiedo che sia proprio un dialogo, io ti dirò delle cose per quello che so, ma scambiamoci parere e informazioni proprio per riuscire a darti delle risposte precise e puntuali.

Nicolò Crovetto: Sì, sì, assolutamente. Volentieri.

Davide Debernardi: Allora va bene, fai partire tu la registrazione?

Nicolò Crovetto: Sì perfetto, la faccio partire dal telefono. Perfetto tutto pronto allora.

Davide Debernardi: Innanzitutto, grazie per l'opportunità di parlare della nostra azienda che fa sempre piacere. Intanto, ti racconto due cose sulla sull'azienda. Come azienda EViso SPA, è molto giovane perché abbiamo appena spento le 10 candeline, quindi siamo una società, una data company, quindi una società che lavora con i dati, una società tech nata una decina di anni fa dal nostro attuale amministratore delegato Gianfranco Soragi, presidente del Consiglio di amministrazione. Soragi è un ingegnere che ha avuto un'idea brillante che è stata quella di innovare grazie al mondo dei dati quello che è il mondo delle commodities e quindi lui sostanzialmente come prima cosa ha applicato questa grande intuizione. In particolare, nel mondo dell'energia elettrica c'era davvero tanto spazio per poter mettere i dati, se non altro perché tutti noi nelle case abbiamo un contatore, quindi i contatori sono per legge in tutti i pod, quindi in tutti i punti di prelievo in tutte le case e questi pod se sfruttati bene ci danno un sacco di dati, ci danno un sacco di dati di consumo, di tempistiche, di prezzo. Quindi, l'idea di Gianfranco è stata proprio quella assieme al team che ha creato EViso di portare all'interno delle commodities l'utilizzo intelligente e strutturato dei dati, ovviamente l'abbiamo applicato all'energia elettrica come prima commodity. Ma questo business model basato sui dati si applica anche ad altre tecnologie, ad esempio siamo entrati nel mercato del gas, ma siamo entrati anche nel mercato delle mele, con un meccanismo un po' complesso, ma anche nel mercato delle mele è possibile prevedere grazie all'utilizzo dei dati, quale sarà il consumo

delle mele, la qualità, l'utilizzo. Questo è molto utile per i produttori e per i consumatori. Eccolo lo scopo di EViso: avere un impatto sul mondo per migliorare la vita dei produttori e dei consumatori di materie prime. EViso è un facilitatore, un consulente, una data company che mette proprio in relazione queste due opportunità. Al giorno facciamo 110 milioni di previsioni. Facciamo più di mille previsioni al minuto di stima di acquisto dell'energia. Riusciamo veramente a migliorare la vita e ad avere un impatto positivo sul mondo, andando a non sprecare energia. Tutto ciò grazie ai dati. Quindi come dire, i dati ci hanno dato davvero una grossa mano nella nostra vita. Una volta erano i dati e le persone, adesso ovviamente anche l'intelligenza artificiale. Questo è a grandi linee quello che facciamo, siamo a Saluzzo in provincia di Cuneo, ma siamo un'azienda quotata in borsa da due anni, quindi come dire, sulla pubblica piazza.

Nicolò Crovetto: Su questo avrei già una curiosità, cioè noi diamo attualmente una forte importanza ai dati, ma almeno per quanto ne so io, tutta questa attenzione spuntata da relativamente poco, quindi è questa una scommessa, a mio parere, dieci anni fa, investire così tanto quindi sui dati e sull'importanza dei dati, o sbaglio?

Davide Debernardi: È corretto, è corretto, questo è sicuramente qualcosa che ci ha caratterizzato sin dall'inizio, cioè una società tecnologica che si butta nel mondo dell'energia elettrica è sicuramente stato un qualcosa di particolare. Però avevamo capito che grazie all'utilizzo dei dati si poteva ottenere molto di più. Abbiamo poi costruito dei sensori che si potessero riporre sopra i contatori perché ci dessero più dati ancora, perché il contatore ovviamente ci dava dei dati ma non li dava tutti come noi volevamo. Certo è stato un lavorone, dieci anni fa è stata una scommessa, ma avevamo già intuito che solo da un'analisi precisa di numeri e dati si poteva avere la possibilità di costruire delle strategie solide per migliorare la vita e soprattutto per non sprecare energie.

Davide Debernardi: Quindi sì, è stata una scommessa ma è la nostra scommessa che ci posiziona con una proposta unica nel segmento del commercio e dell'energia elettrica in questo momento e nel commercio delle commodities in generale.

Nicolò Crovetto: Ok, ma quindi diciamo che vi potete definire una first- mover in questo ambito?

Davide Debernardi: Sicuramente sì, siamo stati la prima data company a credere fortemente nei dati ad applicarli al mondo dell'energia elettrica, direi assolutamente sì, perlomeno in Italia non conosco altre applicazioni che possano essere utilizzate in questo senso.

Nicolò Crovetto: Perfetto, poi avrei un'ulteriore curiosità, mi hai detto che vi siete concentrati sull'energia elettrica poi vi siete allargati al gas, e poi alle mele. Come siete arrivati alle mele? Qual è stata l'intuizione e la dinamica?

Davide Debernardi: È curioso, allora l'intuizione è basata sul fatto che la nostra azienda è molto attenta ad ascoltare quello che c'è nel mercato, nel territorio. Quindi, come dire, ragioniamo anche proprio per fasi di ascolto, e la domanda che ci siamo posti è “che cosa ci sta chiedendo il mercato?” Soprattutto tra i nostri clienti fidati abbiamo tante PMI, tante PMI a scopo anche agricolo. Perché questa è la vocazione della provincia di Cuneo: viticoltura, ortofrutta. Quindi, noi abbiamo reso questo settore tecnologico, portando i dati e creando una piattaforma chiamata Smart Mele- Se tu scrivi Smart Mele EViso su internet, tra i primi risultati uscirà questa nostra piattaforma, basata sui dati, dove tu puoi entrare gratuitamente e vedere quale sarà il prezzo delle mele Golden, le Fuji, le Renetta, qual è l'andamento e quale sarà il consumo. In questo modo il produttore sa già a chi le venderà, a quale prezzo le venderà, quando partiranno. Ma anche il consumatore, che sia un consumatore finale, o che sia un'azienda di trasformazione, può organizzare la produzione, può limitare gli sprechi, sa già quanto e come pianificare le proprie attività. Quindi questo forte utilizzo dei dati l'abbiamo applicato all'energia, al gas e recentemente anche alle mele, ma non è detto che un giorno non lo potremo fare in altri X settori

Nicolò Crovetto: Molto molto molto interessante, quindi sostanzialmente il cliente al centro di tutto, cioè vi basate molto sull'ascolto.

Davide Debernardi: Questo è il nostro motto, il cliente al centro. Noi partiamo sempre da lì, e questo ci riserverà anche dopo quando parleremo di intelligenza artificiale. Noi partiamo sempre dal presupposto che il cliente sia al centro, intanto per una motivazione molto semplice, il cliente è quello che ci ha scelto, il cliente ci ha scelto perché potevamo dare un servizio, potevamo dare una consulenza che non ha trovato magari da altre parti e quindi per noi la soddisfazione del cliente è al primo posto, anche

a livello di organizzazione di risorse umane. Quando dobbiamo scegliere tra due progetti, la premessa che ci poniamo sempre è quella di non guardare il nostro interesse, che cos'è più comodo, che cos'è più semplice, ma guardare il cliente finale, qual è l'azione che porta maggior valore aggiunto al cliente, fare A o fare B?

Nicolò Crovetto: Ok, molto bene. Allora, poi a questo punto ti volevo chiedere qualche informazione su di te, in generale, sulla tua carriera all'interno di EViso, ma anche prima, un po' il tuo percorso, ecco.

Davide Debernardi: Allora, intanto sono Davide, ho ventinove anni e sono di qui, un saluzzese. Ho studiato via per qualche tempo, poi sono stato a Milano a specializzarmi e a Roma a fare un master. Ho iniziato a lavorare a Milano, sono sempre stato nel mondo delle risorse umane, con uno specifico taglio proprio sulla formazione e quindi quella parte di risorse umane che si occupava di valori, di welfare, di formazione, di crescita, di sviluppo personale, in qualche modo anche di brand, come dire, legato alle risorse umane, ma sicuramente gli aspetti più umani delle risorse umane. Ho fatto anche un'esperienza nella parte più amministrativa delle risorse umane: payroll, buste paga. Sono poi tornato in Piemonte con due esperienze di lavoro proprio in agenzia formativa, in una training academy molto importante anche a livello italiano. Poi, diciamo, quattro anni fa, sono arrivato in EViso, quindi sono entrato a metà della storia di EViso. Noi eravamo molto pochi all'epoca, addirittura non c'era un vero e proprio ufficio risorse umane, si era creata la necessità di strutturarli e di strutturarli sin da subito con due anime, una parte più amministrativa, payroll, buste, paga, amministrazione e una parte colloqui e selezione e tutto quello che abbiamo detto prima. Infatti, era entrata la mia collega Paola, che ancora oggi è la responsabile di tutta quella parte di HR e si era notato fin da subito quanto fosse necessario, occuparsi anche di tutte quelle tematiche soft: analisi, carriera, welfare, benefit e cultura. Proprio per tenere l'attenzione sempre alta su quelli che erano e sono i nostri valori. Adesso abbiamo strutturato due team complessi all'interno delle risorse umane sempre con queste due distinzioni, una parte più HR pura, dura e cruda e una parte training, sviluppo e formazione. Ecco questo è un po' il mio percorso, quindi mi occupo di questo a diretto contatto con la direzione generale e l'amministratore delegato, ecco.

Nicolò Crovetto: Ti ringrazio Davide per questa esaustiva introduzione di te e dell'azienda, a questo punto entrerei un po' nel merito. Come ti ho già accennato su

Linkedin vorrei provare a fare una tesi su questo argomento abbastanza attuale, in particolare il focus è sull'implementazione dell'intelligenza artificiale all'interno delle strategie dell'employer branding e quindi la mia tesi appunto l'ho strutturata proprio in questo modo. Quindi un accenno generale su che cos'è l'intelligenza artificiale, che cos'è l'employer branding e anche lì svilupparlo un po' nei suoi principali aspetti, poi sviluppare un po' il fulcro, che dovrebbe essere il capitolo tre, quindi l'applicazione concreta dell'intelligenza artificiale nelle strategie di Employer Branding e tutto quello che ne concerne. Poi, infine, vorrei elaborare un quarto capitolo applicativo, e ho scelto proprio EViso e altre aziende per intervistarle e capire un po' meglio le loro strategie di employer branding e come state integrando l'intelligenza artificiale. In particolare, il motivo per cui ho scelto EViso è molto semplice: facendo un po' di ricerche su internet, mi sono imbattuto in un articolo del Sole24Ore, il quale si congratulava, appunto, con EViso e Skylabs, in quanto vincitori dell'Employer Branding Awards 2023. Colgo l'occasione per farvi ancora le congratulazioni per il premio vinto anche su un po' in ritardo. A questo punto ti chiedere cosa rappresenta per EViso questo riconoscimento?

Davide Debernardi: Ecco allora, guarda innanzitutto sì, ti confermo che abbiamo vinto gli Employer Branding Awards. Diciamo che è stato un orgoglio per noi vincere questo riconoscimento, ma è stato anche un punto di partenza. Dico sempre che la cosa più importante di tutto questo contest, di questo gioco alla fine, perché per noi è nata come una sfida goliardica, che è anche quello che ci ha convinto a candidarci assieme a tante centinaia di altre aziende a livello italiano, è stato il fatto di poter metterci in relazione con altre imprese. Infatti, come hai detto tu, purtroppo se ne parla ancora troppo poco e c'è poca letteratura riguardo a questa tematica. Il vero valore aggiunto di questo riconoscimento è stato poter dialogare con altre aziende virtuose, perché sono state tutte aziende virtuose, per portare anche noi una nuova innovazione all'interno dell'azienda. Questo è stato il riconoscimento più grande, sicuramente ringrazio chi ci ha dato fiducia mettendoci al primo posto, si vede che sono stati colpiti dalle nostre idee. Ma quello che dico è che noi siamo tornati a casa molto colpiti anche da tutte le altre, da tutte le altre aziende. E il vero, la vera novità di questo contest è stato veramente lo scambio di aziende, perché noi ne siamo tornati arricchiti. Devo dire che da quella serata, per esempio, noi abbiamo migliorato le nostre politiche di re-branding, abbiamo aumentato gli investimenti su certi aspetti e abbiamo anche lasciato andare con coraggio altri aspetti che

magari abbiamo visto in altre aziende molto simili, che non avrebbe magari troppo funzionato e quindi è stato veramente uno scambio. Non è stato solo un momento, ma è stato un processo, un percorso di scambio forte di idee con altre realtà, che continua ancora oggi.

Nicolò Crovetto: Ecco, questa è più una curiosità, quest'anno parteciperete?

Davide Debernardi: Parteciperemo ma come ambassador, questo denota quando crediamo nel progetto. Ho sentito la responsabile del contest, e sono arrivate tantissime candidature con migliaia di progetti e di idee. Quindi, secondo me, quello è il vero valore aggiunto. Vince sempre solo uno ma, secondo me, per il format del contest è come se tutti portassero a casa un bagaglio di nuove conoscenze.

Nicolò Crovetto: Ok, bene, allora a questo punto possiamo soffermarci sull'employer branding di EViso. Dopo aver fatto quella chiamata conoscitiva, mi hai detto appunto che sono numerose le iniziative che applicate. Me ne vuoi accennare qualcuna, magari quelle con maggior riscontro,

Davide Debernardi: Ben contento di farlo. Allora, io in diretta ti mando anche un link per non annoiarti, dove ho provato a riassumere all'interno di un foglio tutte le iniziative che noi abbiamo per il nostro employer branding. Te ne racconterò nel dettaglio qualcuna. Nel file le trovi tutte, quindi puoi anche tu capire quali sono le più interessanti per te. Sicuramente parto dal fatto che quello che ci tengo a dire, a specificare, che tutte queste iniziative sono state frutto dell'ascolto dei nostri colleghi e dei nostri collaboratori. È sempre molto difficile creare una strategia. Di employer branding interna, esterna, qualsivoglia, se non ascoltando e provando, sperimentando e testando e cambiando. Ricorderò sempre che regalammo dei tablet a tutti i nostri collaboratori, come risultato premio. Era un piccolo gesto, ed era stato anche uno sforzo, questa era stata sicuramente un'iniziativa bella, lodevole, che si è rivelata un fallimento però, è inutile girarci attorno, nessuno aveva apprezzato il valore di quel gesto, perché non avevamo ascoltato attentamente, non avevamo chiesto. E allora tutte quelle che sono adesso le nostre strategie per l'employer branding sono frutto di un test, ma anche come dire di una verifica sul campo. Tra le principali iniziative, che ci caratterizzano c'è il fatto che ciascun nostro collaboratore ha una nostra risorsa all'interno di EViso, ha un voucher annuale da poter spendere liberamente in formazione di qualsiasi tipo e di qualsiasi genere, che è pari al

30% della propria retribuzione lorda mensile. Nell'ultimo anno abbiamo attivato 46 percorsi personali di formazione, da chi si è voluto iscrivere a un'università, a chi ha voluto fare un corso di cucina, di pianoforte. La formazione è proprio libera. Noi crediamo che la formazione apra la mente e crei un mindset, quindi non deve essere connessa all'ambito lavorativo. Abbiamo reinvestito all'interno della formazione circa il 10% degli utili aziendali. All'interno di EViso abbiamo la presenza in pianta stabile di due coach e un consulente che sostengono e migliorano la situazione. Migliorano le performance dei singoli e dei team, ciascuno può prontamente, quando avverte magari un disagio relazionale, piuttosto che tra collaboratori, tra team, con il responsabile, può far conoscere questo al nostro coach per trovare una strada grazie a una comunicazione efficace ed empatica. Abbiamo investito in assesment individuali, per riuscire a capire come comunicano le persone, quali sono le loro preferenze di intelligenza, ma abbiamo anche per esempio introdotto all'interno dell'azienda delle app per riequilibrare gli emisferi cerebrali, quindi pensare al benessere psicofisico delle nostre risorse, per riuscire a dare anche momenti di rilassamento. Noi abbiamo un team eventi e marketing decisamente proattivo, giovane, competente, capace, che organizza tantissimi momenti, noi li chiamiamo *EViso Off*, ovvero momenti per staccare dalla vita lavorativa: aperitivi culturali, cene, incontri, in cui vengono messi a fattore comune i talenti che noi abbiamo in azienda, abbiamo dei produttori, abbiamo dei cuochi, delle cuoche, degli appassionati di vino, di carne, piuttosto che di verdura, che mettono a disposizione la loro conoscenza, il loro sapere, i loro prodotti, per fare proprio un momento conviviale e di unione. Abbiamo anche dei momenti di evasione nella mattina, di attivazione, come dire, muscolare, cerebrale, momenti di rilassamento, di yoga, di centratura col corpo per iniziare la giornata ai massimi livelli. Ovviamente poi abbiamo anche le iniziative più classiche, quindi diamo la possibilità a ciascuno all'interno dell'azienda di cambiare ruolo per far fiorire il proprio talento. Cioè, nell'ultimo anno quattro colleghi e quattro colleghe hanno cambiato ruolo. Perché? Perché si sentivano di poter dare più valore in un altro dipartimento. Inoltre, ascoltando i nostri colleghi, abbiamo capito che c'era una necessità forte, che era quella del trasporto. Saluzzo, come saprai, non è al centro del mondo ed è anche mal servita da autostrade, da strade, ad esempio non vi è il treno. Sostanzialmente, abbiamo dei collegamenti molto scomodi a livello di autobus e sia su gomma che su rotaia facciamo molta fatica. Allora abbiamo creato una foresteria a 400 metri dalla nostra sede

principale. Abbiamo ristrutturato un vecchio cascinale, abbiamo realizzato sei appartamenti, sei unità abitative dedicate a chi vuole venire a conoscere la nostra realtà, ai nostri collaboratori internazionali, abbiamo delle persone che sono in Giappone, a Londra, in Portogallo. Chi vuole venire o semplicemente i dipendenti che arrivano da più lontano, magari che non possono garantirsi un affitto in città, ma non perché non se lo possono permettere, ma perché non sarebbe neanche sostenibile per un giorno o due, noi garantiamo l'utilizzo di questa foresteria, realizzata appositamente. Questo non lo dico neanche, ma il full smart working, il remote working, questo per noi è pane quotidiano, gli orari flessibili, queste certamente sono altre iniziative alla base delle nostre strategie. Abbiamo una piattaforma di e-learning aziendale per rimanere sempre aggiornati sulle soft e sulle hard skills, abbiamo più di 70 corsi all'interno di questa piattaforma.

Nicolò Crovetto: Assolutamente interessantissimo, ci sono alcune iniziative che ritengo che siano veramente geniali, che non avevo mai sentito.

Davide Debernardi: L'unica cosa importante di tutto è questo, non è tanto quello che dici, ma è quello che fai. Abbiamo voluto noi scrivere nero su bianco la nostra cultura, attraverso dei fascicoli di cui ti invio il link.

Nicolò Crovetto: Per quanto riguarda l'employer branding, mi hai citato un sacco di iniziative, soprattutto sui dipendenti. Quindi diciamo che per ora abbiamo analizzato la parte di branding interna, noi sappiamo che l'employer branding in realtà è estremamente importante anche dal punto di vista esterno. Da quest'ultimo punto di vista quali potrebbero essere le principali iniziative che avete adottato proprio per attrarre e trattenere i talenti?

Davide Debernardi: Ecco, innanzitutto inizierei ad affermare che lavorare nell'energia elettrica non è sexy, è molto bello dire lavoro da Amazon, lavoro in Google, lavoro alla Ferrero, lavoro da Apple. Ma non ho mai sentito in vita mia prima di due anni fa dire "wow lavoro nel mondo dell'energia elettrica". Ecco, non penso che ci siamo ancora riusciti totalmente a rendere il settore completamente attraente, ma anche all'esterno siamo riusciti a dare un'immagine reale. C'è uno stile, c'è un modo e c'è la possibilità di lavorare in modo flessibile, di portare le idee, di cambiare anche il mondo dell'energia elettrica; può essere un po' più sexy, diciamo così, il mondo dei dati può rendere il settore un po' più interessante. E quindi anche all'esterno abbiamo proprio

provato a raccontare, grazie anche al nostro dipartimento marketing che fa un ottimo lavoro, alla direttrice Elisa, ciò che è la nostra realtà, quali sono i nostri lavori, non con delle facce tristi, con delle facce cupe, ma anche con la gioia di poter cambiare quello che è il nostro settore, che è un settore molto regolamentato. La nostra nuova sede rappresenta un polo di attrazione per i talenti dove ciascuno è libero di portare la propria persona, non il proprio lavoro, le proprie capacità. Ci sono persone che invece preferiscono la lista di attività, un controllo, stili di leadership anche un po' più vecchi, comando e controllo. Noi invece siamo per un altro stile. Siamo per il fatto che le persone che vengono da noi devono portare la loro persona. Poi le competenze hard si acquisiscono, ma bisogna mettersi in gioco. La creatività, la propositività, la fiducia, l'apertura, questo è quello che noi cerchiamo. E devo dire che questo messaggio sta passando all'esterno.

Nicolò Crovetto: Si può notare da come ne parli, ma anche da tutte le vostre iniziative che l'employer branding, per voi, è molto importante e quindi ti volevo chiedere quale è stato l'impatto di queste strategie a livello aziendale e quali KPI utilizzate per misurarne il successo

Davide Debernardi: Guarda, sarò telegrafico. Una premessa e quattro aspetti. La premessa è che non è facile misurare gli impatti dell'employer branding, come non è facile misurare l'impatto della formazione o del lavoro delle risorse umane. C'era questa distinzione tra funzioni di business e funzioni di staff. Per il business hai dei KPI numerici. Per le funzioni trasversali, come le risorse umane, non è facile misurare, si possono anche trovare dei KPI qualitativi. Non è detto che siano necessariamente KPI numerici che ci dicano se ha avuto un impatto o no la strategia di employer branding. Noi abbiamo avuto tante candidature, tante nuove candidature, tante candidature da tante parti del mondo. Abbiamo avuto candidature dalla Francia, dalla Spagna, dal Portogallo, dal Lazio, dal Trentino. Questo conferma, almeno in parte, che la nostra politica di employer branding sta contribuendo al successo dell'azienda, ma anche, come secondo punto, al tasso di accettazione delle offerte. Attualmente il tasso di accettazione delle offerte è decisamente più alto. Il terzo aspetto, mi verrebbe da dire che è la retention dei dipendenti. Noi abbiamo un tasso di turnover bassissimo, l'1% neanche. Sono certo che, se non avessimo lavorato sul nostro employer branding, sulla qualità della vita interna e esterna, in un settore non semplice come quello delle commodities, il tasso di turnover sarebbe stato molto più alto. Questo è certo. Il quarto punto è l'innovazione e la crescita

complessiva dell'azienda. Io sono certo che per un'azienda che è cresciuta esponenzialmente, sia come persone che come fatturato, che come anche quotazioni in borsa, noi abbiamo avuto un'esplosione del più del 100%. Non è casuale. Dietro ci sono delle strategie di finanza, di amministrazione, di business, ma anche tanto di employer branding. Quindi banalmente direi questi primi quattro punti. Invece, adesso mi è venuta in mente una cosa riguardante l'intelligenza artificiale, di cui intanto parleremo anche dopo. Utilizzare la quantità di dati per provare con l'intelligenza artificiale a misurare l'impatto è un po' una cosa extra diciamo. L'intelligenza artificiale è molto complessa, per cui deve essere studiata, allenata e compresa. Io sono certo che una volta che avremo approfondito ancora i nostri studi potremo applicarla anche nel misurare l'impatto delle strategie di employer branding, questo è sicuro. Penso che prima dobbiamo definire che cosa vogliamo migliorare, ad esempio vogliamo misurare la percentuale oppure la retention. Secondo me è bene focalizzarsi su due o tre aspetti, quindi che sia l'umano definire la strategia e poi allenare l'intelligenza artificiale per misurare questo parametro. Sicuramente è un'ottima idea quella di utilizzare l'intelligenza artificiale per misurare l'impatto delle strategie all'interno dell'azienda. Dobbiamo prima definire che cosa intendiamo per impatto, quali sono i KPI che vogliamo misurare a livello di strategia? Certamente ci si può ricollegare a quel discorso dell'intelligenza artificiale, per cui la macchina è ancora priva di consapevolezza che invece un essere umano ha.

Nicolò Crovetto: Perfetto. Ti ringrazio. Volevo chiederti se avete riscontrato delle sfide? E se quali sono le principali e come, di conseguenza, le avete superate? Quindi, qualche particolare difficoltà che avete avuto durante l'elaborazione delle vostre strategie.

Davide Debernardi: Ecco, ma guarda, penso che la sfida principale che abbiamo dovuto affrontare è stata il “partire”. Prima di tutto il voler mettere in pratica quello che hai ascoltato. Noi siamo stati fortunati per il fatto che avevamo una cultura alle spalle, dei valori. Noi in EViso abbiamo tre priorità: i clienti, i dipendenti e gli azionisti. Ascoltando queste tre componenti nell'ordine in cui l'ho detto, siamo riusciti a partire. Senza ciò avremmo avuto molte più difficoltà. Nelle strategie di employer branding dobbiamo scontrarci sicuramente con anche delle variabili importanti: il tempo, infatti per studiare e mettere in pratica delle strategie efficaci di employer branding ci vuole tempo, ci vuole intelligenza e ci vuole strategia; i costi, bisogna capire e saper investire correttamente.

Nicolò Crovetto: Allora. a questo punto io inizierei forse domande un po' più specifiche sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale, a meno che tu non abbia qualcosa da aggiungere sul tema dell'employer branding.

Davide Debernardi: Direi che ne abbiamo dialogato abbastanza, comunque nel caso ci venisse in mente altro, possiamo eventualmente riprenderlo senza problemi. Tra l'altro sono disponibile eventualmente anche ad altre interviste nel caso in cui spuntassero ulteriori tematiche da affrontare.

Nicolò Crovetto: Sì perfetto. Ecco allora tu mi hai detto appunto che avete iniziato piano piano a integrare l'intelligenza artificiale nelle vostre strategie e a questo punto ti chiedo in che modo l'avete iniziata ad integrare?

Davide Debernardi: Allora noi siamo solo all'inizio, questo è bene dirlo, siamo solo agli inizi dell'integrazione dell'intelligenza artificiale con le strategie di employer branding, Per iniziare a mettere in pratica, l'abbiamo fatto studiando quello che era il contesto attorno a noi.

Nicolò Crovetto: Quali tool utilizzate, quali meccanismi?

Davide Debernardi: Guarda, ti faccio un esempio. Su tutti abbiamo introdotto Edo. Edo oltre ad essere un simpatico esserino, è un nostro collega, è un bot, è un agente di intelligenza artificiale, ma è a tutti gli effetti un nostro collega. Edo è all'interno delle chat, all'interno degli squad, che sono questi gruppi trasversali, all'interno degli organi di decisione. Edo è una persona in grado di fornire delle risposte, è in grado di elaborare i dati ed è anche in grado di dare una visione complessiva dell'azienda. Per esempio, grazie a Edo siamo riusciti a capire quanti messaggi scrivevamo al giorno, quanti messaggi ci scrivevano, quali erano le tipologie di persone che ci cercavano di più. Quindi è un piccolo bot che ci ha permesso di migliorare la comunicazione interna. Inoltre, grazie a Edo, noi sappiamo le persone che non sono raggiunte dalle comunicazioni, possiamo decidere quale target raggiungere ma possiamo anche pensare a dei piani di carriera e sviluppo personalizzati per ogni persona. Un secondo esempio che potrebbe essere fatto di come abbiamo iniziato ad integrare l'intelligenza artificiale con l'employer branding è l'utilizzo di video sempre aggiornati. Abbiamo dei meccanismi in grado di produrre video promozionali piuttosto che di brand in tempo reale senza dover stare lì a rifare tutto il

video, rifare tutta la pubblicità, rifare tutto il contenuto ma semplicemente dando un input diverso.

Davide Debernardi: Ecco, secondo me ci sono migliaia di modi in cui è possibile integrare l'intelligenza artificiale con le strategie di employer branding. Per esempio, quando abbiamo cambiato la nostra immagine di brand passando da “EViso luce e gas” ad “EViso.AI”, ci sono stati tantissimi tool che nel giro di pochissimo tempo sono riusciti a dare un input corretto a cambiare la nostra immagine su tutti i siti, su tutte le grafiche, su tutti anche banalmente i colori dell'azienda che avevamo. Sono riusciti a farlo in tempo reale. Quindi lì sì che l'intelligenza artificiale ci ha dato un messaggio forte di employer branding perché noi l'abbiamo comunicato. ai nostri colleghi, ai nostri azionisti, che avremmo creato EViso.AI. In questo l'intelligenza artificiale ci ha permesso di farlo in tempo rapido e soprattutto di avere tutte le comunicazioni da quel momento in avanti aggiornate e coerenti con il messaggio che avevamo dato. Quindi siamo agli inizi, abbiamo tanti strumenti, ma direi che ci ha dato una grossa mano.

Nicolò Crovetto: Ti ringrazio Davide, nel frattempo hai risposto anche ad un'altra domanda che volevo porti, ossia quali strumenti di intelligenza artificiale utilizzate nell'employer branding.

Davide Debernardi: Guarda, sì ne abbiamo anche molti altri penso per esempio a tutti gli strumenti che offre Microsoft per fare migliaia di attività, per riassumere riunioni, piuttosto che per raccontare qual è la storia. Ecco, gli utilizzi dell'intelligenza artificiale sono tantissimi. Gli strumenti e le tecnologie non potrei elencarle tutte perché sono in costante aggiornamento. Il nostro collega non umano Edo li monitora. Abbiamo una pagina su Atlas, che è questa nostra specie di atlante, ovvero piattaforma interna elaborata dai nostri sviluppatori che ci aiuta proprio a dare questi dati, cioè quanti tool di intelligenza artificiale stiamo utilizzando.

Davide Debernardi: E volendo posso darti il numero in diretta, così lo sai, ti condivido lo schermo. Per esempio, questa è una piattaforma nostra, un supporto all'intelligenza collettiva attraverso i dati e attraverso la mappatura. Quindi in Atlas è possibile trovare tutti dei dati, per esempio guardando all'intelligenza collettiva o agli strumenti che noi utilizziamo. Se io guardo sull'intelligenza artificiale, io posso filtrarli per sì e quindi posso capire che ad oggi utilizziamo ClickUp, GitLab, VS Code, New

Relic, Google VoicePlay, SurveyMonkey, Figma, Sintesia, GIPL, Slack, Google ADS, MailChimp, utilizziamo anche delle modificazioni di LinkedIn con l'intelligenza artificiale, Aspot, Canva. Guarda quanti sono e quanti sono gli utilizzatori, per esempio Slack lo utilizzano in 30, Google ADS solo uno, 5 persone utilizzano Smartsheet, DAL lo utilizza uno, Inoltre, sappiamo se sono a pagamento o no, la piattaforma ci dice anche quali sono le squadre che lo utilizzano. Dai possiamo anche capire quali e quante sono le chiamate che stiamo ricevendo al centralino, a quante non abbiamo risposto, per esempio quante sono state al mese, in quanti hanno chiamato l'assistenza clienti, quanto l'assistenza tecnica, quanto il supporto commerciale, quante pratiche customer care abbiamo ricevuto e tutto questo ce lo dicono i nostri clienti. Per esempio, come possiamo migliorare le nostre pratiche? Quante mail ci scrivono, a quante rispondiamo, quante pratiche al mese sono state evase rispetto a quelle che abbiamo ricevuto? Qual è un'analisi per esempio mensile? Quanti sono i giorni medi di chiusura delle pratiche? Noi sappiamo che magari il mercoledì si chiudono di più, il giovedì si chiude di meno. Quante per esempio sono le quote, dove dobbiamo andare a migliorare? L'intelligenza artificiale ci permette di migliorare. L'intelligenza artificiale ci permette di poter prendere delle decisioni in maniera direttamente molto più sviluppata. Quindi, l'IA migliora anche il modo di prendere i dati. Noi ad oggi abbiamo molti più dati grazie all'intelligenza artificiale e di conseguenza miglioriamo il nostro employer branding. Ecco mi verrebbe da dire, e chiudo, che forse l'intelligenza artificiale non ha un ruolo diretto e quindi in prima battuta nell'employer branding. L'impatto diretto ce l'ha sempre l'umano, ce l'ha sempre la scelta, il volere umano, ma l'intelligenza artificiale fornisce e migliora l'esperienza dell'essere umano che deve prendere le decisioni sulla base di quelli che sono i dati, e beh in questo l'intelligenza artificiale ha un ruolo di primaria importanza. Noi senza quegli strumenti di intelligenza artificiale non potremmo mettere in pratica delle strategie di employer branding efficaci. Avremmo una percezione ma non avremo una certezza.

Nicolò Crovetto: Certo, e invece ti volevo chiedere per quanto riguarda sempre un po' la parte sul reclutamento, quindi anche employer branding verso l'esterno, attrarre clienti e tutto quello che ne concerne. Avete mai pensato di utilizzare l'intelligenza artificiale? Avete fatto dei ragionamenti anche sull'etica e la presenza di bias?

Davide Debernardi: Allora, sì, sicuramente, noi ci abbiamo pensato. La utilizziamo, devo dire anche nelle nostre strategie di risorse umane in maniera molto intelligente. Devo dire che, anche in questo caso, l'intelligenza artificiale è al servizio dell'umano. Noi abbiamo due principi, come dire, fondamentali, che sono, da una parte, “make human big gain”, che non è uno slogan trumpiano. Tale principio rappresenta un po' il nostro modo di fare business, quindi il fatto che vogliamo rendere l'uomo il padrone delle decisioni. Cioè, noi vogliamo delegare alle macchine le attività invisibili, quelle che noi non portano un valore aggiunto, quelle che non mettono in risalto il tocco umano. Il tocco umano è quello che deve brillare, è quello che deve emanare. Da una parte, quindi, “make human big gain”, dall'altra, “make machine do their job”. E quindi, facciamo fare alle macchine il loro lavoro. Se tu, Nicolò, vuoi metterti in contatto con noi, non ti interessa, chi legge il tuo curriculum, come viene analizzato, certo, purché sia in maniera etica, ma se c'è uno strumento che li raccoglie per te è praticamente del tutto indifferente. Alcune aziende utilizzano l'intelligenza artificiale anche per le chiamate vere e proprie, mentre noi, EViso, utilizziamo l'intelligenza artificiale prima, in modo che, quando abbiamo una chiamata sappiamo chi ci sta chiamando, probabilmente per cosa ci sta chiamando, se ci sono stati dei guasti, qual è la sua storia ecc.

Davide Debernardi: Noi abbiamo questi dati, ma poi entro 60 secondi abbiamo un umano che ti risponde e che ti dice: “Caro Nicolò, tu magari mi hai chiamato perché hai avuto un picco di potenza o perché ti si è disattivato il contatore o perché magari hai ricevuto una bolletta stimata decisamente più alta o più bassa di quello che ti aspettavi.”. Noi lo sappiamo perché l'intelligenza artificiale ce lo dice, ce lo fa apparire a schermo, ma vogliamo parlarti come umani. Quindi è sempre l'uomo che governa il processo, non è mai il contrario. Quindi anche nelle strategie di reclutamento, nella strategia di risorse umane, noi abbiamo certamente tantissime applicazioni dell'intelligenza artificiale, ma poi è l'uomo quello che fa brillare il tocco umano. Quindi noi deleghiamo alle macchine e all'intelligenza artificiale le attività invisibili, quelle che non portano un valore aggiunto. Il fatto che sia io a sottolineare il CV, oppure che sia un agente di intelligenza artificiale ben allenato, oppure il fatto che io lo chiedo all'agente di intelligenza artificiale sulla base dei corsi fatti, le attitudini, i dati, nel rispetto della privacy non è rilevante. Per noi è importante la trasparenza e quindi il fatto che debba essere sempre chiaro chi fa cosa. Questa è una strategia, ma poi è l'uomo che sceglie. Quindi l'IA è uno strumento in più,

hai una fonte in più, hai i colleghi, hai il confronto, hai il mondo esterno, da oggi hai anche l'intelligenza artificiale, ma mai far sì che sia l'intelligenza artificiale che sceglie al posto dell'uomo. Questo assolutamente no, tanto è vero che non vogliamo implementare delle strategie di employer branding e di reclutamento basate esclusivamente sull'intelligenza artificiale.

Nicolò Crovetto: Certo, poi ti volevo chiedere se ci sono dei risultati tangibili diciamo sull'applicazione che avete per ora attuato dell'intelligenza artificiale sull'employer branding e se ci sono quali sono, quali potreste definire come risultati tangibili?

Davide Debernardi: Allora, in realtà la questione sui risultati tangibili è una bella domanda. Io penso che come risultati tangibili dell'employer branding e dell'IA abbiamo l'attrazione dei talenti che è aumentata, il tasso di accettazione delle offerte, la retention, il turnover, l'innovazione che abbiamo avuto, la crescita. Io vedo quegli aspetti dell'employer branding come anche risultati dell'intelligenza artificiale, cioè essendo due cose molto connesse, io penso che non ci sarebbe stata la possibilità di avere quei risultati senza l'intelligenza artificiale. Abbiamo capito che quel tipo di risultato può avvenire solo con l'intelligenza artificiale, non può arrivare senza.

Nicolò Crovetto: Poi immagino anche che una volta che utilizzi e vedi la comodità nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale è difficile anche forse tornare indietro a fare quel tipo di attività senza l'aiuto di quello strumento tecnologico, secondo me.

Davide Debernardi: È corretto, è corretto. Ci vuole tempo per imparare a utilizzarli bene questi strumenti, noi abbiamo la fortuna di avere un team che li propone, che li vaglia, che li studia, che li testa e che poi li introduce all'interno dell'azienda, questa è una fortuna. Però poi ci va del tempo per imparare a utilizzarli nel concreto. Una volta che si utilizzano in modo efficace poi si nota effettivamente la differenza.

Nicolò Crovetto: Poi ti volevo chiedere, tu mi hai detto appunto che è molto importante nel contest per te anche proprio ascoltare le idee delle altre aziende. A questo punto io ti chiedo se, appunto, visto che state iniziando ad utilizzare l'intelligenza artificiale, se tu avessi delle best practices o comunque dei consigli, diciamo, da dare alle altre aziende per l'applicazione dell'intelligenza artificiale nell'employer branding?

Davide Debernardi: Questa è una bella domanda. Io penso che l'intelligenza artificiale aiuti la scalabilità dei processi: noi non abbiamo da insegnare niente a nessuno, ma possiamo portare la nostra esperienza. Grazie all'intelligenza artificiale siamo riusciti a scalare dei processi che altrimenti avrebbero richiesto uno sforzo direttamente proporzionale all'umano. L'intelligenza artificiale non è direttamente proporzionale. L'intelligenza artificiale nell'employer branding è un investimento: possiamo dire così, un costo fisso, che poi rende però la vita scalabile. Noi ad oggi dovessimo fare una campagna, due campagne, dieci campagne, cinquanta campagne, non sarebbe più un problema perché abbiamo deciso di automatizzarla in quel senso, dovessimo leggere dieci curriculum piuttosto che dovessimo leggere diecimila, non fa differenza perché l'investimento fatto nelle macchine prima e poi nell'intelligenza artificiale ci ha premiato. Quindi la tesi potrebbe essere quella, dove vogliamo arrivare, che cosa ne vogliamo fare del nostro lavoro. Quale visione abbiamo? Se abbiamo una visione di scalabilità, di crescita, di prospettiva importante, io penso che mettere in atto dei ragionamenti uomo-macchina e uomo-macchina-intelligenza artificiale sia importante per garantirsi poi quella che è una scalabilità non direttamente proporzionale con l'aumento della complessità, dei costi, del numero delle persone. Quindi questa è la mia visione. Questa potrebbe essere una best practice. Ci sono sicuramente dei vantaggi enormi, io penso all'efficienza, penso all'automatizzazione di tantissime attività, penso anche a tutta quella che è la personalizzazione della comunicazione. Noi grazie all'intelligenza artificiale riusciamo a clusterizzare e quindi raggiungere i nostri clienti e le nostre persone in maniera molto targettizzata a livello di comunicazione mirata. In questo modo il cliente è veramente al centro. Certo poi bisogna sempre stare attenti ad alcuni possibili svantaggi, a non essere coinvolti a 360 ° dalla tecnologia, quindi noi assolutamente non ci sentiamo dipendenti dalla tecnologia. Ci sentiamo uomini big gain che fanno fare alle macchine il loro lavoro. È fondamentale anche un altro dato, per troppi anni gli uomini hanno fatto attività che avrebbero tranquillamente potuto fare le macchine, cioè questa attività sarebbero state delegabili alle macchine. Inoltre, secondo la mia visione affermo che l'intelligenza artificiale non ci ruberà il lavoro, semplicemente ci farà brillare quello che è il nostro lato umano quello che è il nostro talento di supervisione, di controllo.

Nicolò Crovetto: Non so se in realtà puoi dirlo ma avete dei progetti futuri che state magari ancora elaborando o che non avete ancora implementate in maniera vera e propria sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale nell'employer branding?

Davide Debernardi: Allora sì abbiamo dei progetti futuri: abbiamo dei progetti di automatizzazione, abbiamo dei progetti sempre in attività ripetitive. Penso per esempio al fatto che noi non abbiamo badge, controllo orario ecc. Ma l'intelligenza artificiale sicuramente potrà darci una mano sempre di più ad analizzare quelli che sono i carichi di lavoro, quello che sono per esempio i progetti che ci richiedono più difficoltà o le attività a basso valore aggiunto che però ci portano via tantissimo tempo.

Nicolò Crovetto: Ma invece sugli svantaggi: tu già prima ne hai citati alcuni, ma mi viene in mente un altro possibile rischio o svantaggio: il fatto che l'intelligenza artificiale a lungo termine, farà in modo che l'uomo perda la propria capacità di svolgere quelle determinate attività?

Davide Debernardi: Questo è sicuramente vero, ma penso che sia anche parte della storia. Io non so te, ma personalmente non so produrmi da solo un paio di pantaloni, non so scuoiare un bufalo per crearmi un giubbotto e probabilmente non saprei neanche affilare una pietra per produrmi una lancia. Così però, a mio parere, andremo a delegare all'Intelligenza artificiale attività basilari per concentrarci su delle attività ad alto valore aggiunto. Quindi a mio parere tutto questo fa parte un po' dell'evoluzione.

Nicolò Crovetto: Ecco Davide, io ti farei l'ultima domanda: all'interno dell'azienda voi avete introdotto l'intelligenza artificiale in modo graduale. Ma come avete gestito poi il cambiamento organizzativo con i dipendenti?

Davide Debernardi: Quattro cose rapidissime: la prima tutto dipende dal contesto se trovi vantaggio o no è inutile che io provi a convincere Nicolò del fatto che l'utilizzo dell'intelligenza artificiale è una cosa smart se poi Nicolò non trae vantaggio dalla sua attività lavorativa quotidiana, dal suo benessere psico fisico, dalla sua efficienza. Il contesto ci ha detto e ha detto ai nostri collaboratori, ai miei colleghi che l'introduzione all'interno del ciclo di vita delle persone all'interno dell'azienda dell'intelligenza artificiale portava dei vantaggi, portava dei vantaggi a livello di comunicazione, di traduzione. Ci stavamo ingrandendo e le persone potevano parlare inglese anche senza saper parlare

inglese. La seconda cosa è la risposta rapida: grazie all'introduzione dell'intelligenza artificiale abbiamo dato delle risposte rapide, veloci, precise e sicure ai nostri colleghi e soprattutto oltre all'efficienza abbiamo dato un accesso ad informazioni che prima avrebbero richiesto più tempo. Oggi facendo una domanda all'intelligenza artificiale, impieghiamo molto meno tempo a rispondere. Terzo aspetto, possiamo personalizzare in tempo reale sicuramente qualsiasi comunicazione. Quarto ed ultimo punto fondamentale, che poi è il vero obiettivo, possiamo essere vicini a quello che è la formazione, la comunicazione, l'accesso di informazioni, la visualizzazione. Noi abbiamo scoperto delle cose incredibili analizzando l'intelligenza artificiale, che io e te abbiamo due modi diversi di voler vedere le informazioni. Io le voglio vedere per punti, tu invece le vuoi vedere per quadrati. Io voglio tanti colori all'interno di una presentazione, tu vorresti uno schema Excel. Io ne creo uno, l'intelligenza artificiale me lo fa vedere in diversi modi secondo le preferenze di ogni singola persona se io gli ho dato i corretti input. L'intelligenza artificiale su questo ci dà una grandissima mano nel personalizzare per ciascuno e quindi ovviamente a sentirsi maggiormente coinvolti all'interno dell'azienda, dalla selezione all'onboarding allo sviluppo di carriera. Sembrano delle banalità, ma magari io e te vogliamo ricevere delle mail in orari diversi, con delle formule diverse, con delle scritte diverse, con delle impostazioni diverse, la mail è una, ma per essere davvero vicino ai clienti e ai dipendenti personalizzare è sempre un'ottima scelta.

Nicolò Crovetto: Perfetto, io ho finito con le domande, ti ho fatto una carrellata di domande e hai risposto in maniera più che esauritiva a tutte le domande. Noto anche mentre parli, la passione con cui racconti le cose e ti garantisco che questa passione suscita ancora più interesse e curiosità verso la vostra azienda e verso il tema.

Davide Debernardi: Sono assolutamente grato di questa possibilità e ti ringrazio per il più bel complimento che potessi farci.

Nicolò Crovetto: Ti ringrazio ancora per il tempo e la disponibilità, oltre che per la tua gentilezza.

Davide Debernardi: Io ti ringrazio per questo spazio. Inoltre, ti chiedo, se scoprirai qualcosa di interessante all'esterno o se avrai delle idee se vorrai, di condividerle, perché come dire il nostro valore aggiunto nel dedicare del tempo anche in una tesi, sta proprio nell'idea che secondo me, secondo noi, chi si guarda all'esterno trova poi delle idee

brillanti, quindi io sono certo che tu le troverai. Ecco, quindi se trovassi qualche idea, ti aspettiamo per un pranzo, una cena, una visita, questo sicuro. E poi, perché no, mettere su insieme qualcosa di pionieristico, ecco.

Nicolò Crovetto: Molto volentieri, assolutamente sì. Contentissimo di farlo, assolutamente. Io ti ringrazio infinitamente.

Davide Debernardi: Nicolò, ti ringrazio.

Nicolò Crovetto: A te! Buon lavoro e buona giornata!

Trascrizione realizzata da Chat GPT dell'intervista con Filippo Del Gobbo di Deloitte

Nicolò Crovetto: Buongiorno Filippo, ti chiederei, innanzitutto, come anticipato, se posso registrare la conversazione che verrà utilizzata esclusivamente per l'elaborazione della mia tesi di Laurea.

Fabrizio Del Gobbo: Sì certo Nicolò, nessun problema!

Nicolò Crovetto: Perfetto, allora ti spiegherei la struttura e il tema principale della mia tesi, come ti avevo già anticipato attraverso LinkedIn. La parte teorica l'ho concentrata principalmente sul definire un po' l'employer branding, le metriche e tutto quello che ne concerne. Ho poi elaborato una parte teorica sull'intelligenza artificiale, quindi spiegando che cosa è, in particolare l'intelligenza artificiale generativa, il rapporto con le organizzazioni e così via. Poi ho sviluppato un terzo capitolo, con tema un mix di entrambe le cose, quindi effettivamente nel concreto come può essere implementata l'intelligenza artificiale all'interno delle strategie, come reagiscono i dipendenti, quindi a livello di cambiamento organizzativo, i vantaggi principali di questa implementazione e tutte queste tematiche. Infine, la mia idea era quella di sviluppare un quarto capitolo applicativo attraverso le interviste ad aziende che stanno iniziando ad integrare l'intelligenza artificiale nelle loro strategie di employer branding. Ho già fatto un'intervista con una società che non so se conosci, EViso, che è una società che utilizza l'intelligenza artificiale a tutto tondo, sia per svolgere l'attività principale dell'azienda sia all'interno delle strategie di business. Poi, appunto, ho scelto di contattare voi di Deloitte, proprio perché so quanto siete aggiornati sull'implementazione delle innovazioni e quindi volevo capire cosa ne pensavate di questa tematica e come avevate intenzione di applicarla nel futuro.

Fabrizio Del Gobbo: Ok, sì sì, direi tutto chiaro. Per quanto facciamo insomma ti darò qualche info qua e là, ovviamente non penso che escano fuori i nomi di aziende clienti.

Nicolò Crovetto: No no, certo, assolutamente. Ok. Allora, innanzitutto ti chiederai se potessi farmi una breve presentazione di Deloitte, anche se ovviamente è una realtà già ben conosciuta. E successivamente se vuoi presentarmi il tuo curriculum e il tuo percorso

un po' in generale, prima di entrare in Deloitte e tutt'ora cosa fai all'interno dell'azienda, giusto per presentarci un po', sarebbe ideale.

Fabrizio Del Gobbo: Ok. Allora, aspetta che l'ultima volta che l'ho fatta è stata quando facevi i colloqui, quindi è passato un po' di tempo. Allora, sono laureato in giurisprudenza, ho un master in risorse umane in una società che è collegata alla LUISS Business School che si chiama ELIS e dopo il master ho fatto sei mesi di stage in HP a Milano, dove mi occupavo di recruiting e employer branding a livello M & A, nel senso che le strategie di recruiting e di employer branding non erano decise a livello italiano, ma erano decise a livello europeo, io parlavo con un team prettamente europeo.

Dopodiché sono entrato, quindi poco dopo la laurea sostanzialmente, subito in Deloitte, prima nella parte di consulting. Quindi non ero proprio per risorse umane, ero proprio un consulente, però consulente di risorse umane perché c'è una divisione di Deloitte Consulting che si chiama Human Capital e lì mi occupavo dell'implementazione di sistemi HR, cioè una parte di Human Capital che si chiama HR Transformation che si occupa proprio della digitalizzazione dei sistemi HR. Quindi, per farti capire, andavo dalle diverse aziende clienti, prendevo tutti i requisiti dei loro processi di recruiting, di performance, di valutazione dello sviluppo e del potenziale, ecc. e andavo a configurare la soluzione che era già stata prescelta dal cliente, soluzioni come ad esempio Oracle. Sono andato avanti per un paio d'anni, dopodiché mi sono spostato da Deloitte Consulting a Deloitte Italy, che è la società del network Deloitte, poiché Deloitte non è un gruppo, ma è un network, che è un po' diverso, perché appunto non c'è una casa madre, diciamo così, che coordina tutte le altre società e possiede le altre società. Deloitte Italy è una legal entity, una società un po' assimilante, cerco di fartela molto terra a terra come cosa, però ha il compito di coordinare tutte le altre società. Tutto le processualità, tutto le attività di tutte le altre società del gruppo, che sono comunque tutte autonome l'una dalle altre. Dentro a Deloitte Italy, appunto inizialmente sono tornato a gestire quello che facevo in HP, quindi sostanzialmente tutta la parte di recruiting, non tanto di employer branding perché all'epoca non c'era un team di employer branding dedicato, per quanto possa sembrare strano per Deloitte. E successivamente, a due anni da recruiter puro, sono diventato poi senior e coordinavo un team di ragazzi che appunto a loro volta facevano recruiting per determinati profili, e poi nel 2020 è stato deciso proprio in piena pandemia di creare questo team di employer branding, dove io ero uno dei senior consultant. Poi

sono diventato manager e in questo momento gestisco tutto l'employer branding di Deloitte Italy e delle società ad esso collegate.

Nicolò Crovetto: In quanti siete attualmente nel team di employer branding?

Fabrizio Del Gobbo: Come team di employer branding di Deloitte in questo siamo momento nove con me e gestiamo un po' tutto quanto a livello sia di employer branding fisico che virtuale, quindi fisico ovviamente classici career day, le presentazioni, webinar piuttosto che tutta la parte online come ad esempio le campagne social.

Nicolò Crovetto: Una curiosità, mi hai detto che il team di employer branding è stato creato nel 2020 quindi proprio durante la pandemia. Immagino ci sia una correlazione con la pandemia o era un progetto che era già in fase di costruzione?

Fabrizio Del Gobbo: Allora in realtà no. Ma hai ragione tu nel senso che è una cosa contingente, cioè durante la pandemia ovviamente c'è stato un blocco delle assunzioni, un po' come tutte le aziende, insomma almeno per i primi mesi della pandemia e in quel momento sono stati creati diversi tavoli di trasformazione. Deloitte, ovviamente, ha evitato di lasciare andare via persone e a quel punto ha impiegato queste risorse in altre attività simili e no. Insomma, abbiamo creato nuove strategie, nuove attività e da lì, è sorta l'idea di creare un team molto più strutturato di employer branding.

Nicolò Crovetto: Ah ok ok perfetto. Allora io inizierei con le domande che ti ho inviato qualche giorno fa su LinkedIn, giusto per vederle un po'. Allora la prima domanda riguarda, appunto, le iniziative principali dell'employer branding. Immagino che voi attuiate numerose iniziative e diverse tipologie di strategie, riguardo questo ti chiedo se potessi raccontarmi le principali.

Fabrizio Del Gobbo: Allora noi abbiamo elaborato una strategia verso il cliente interno, perché ovviamente poi le varie business line sono i nostri clienti interni ed è basata su quattro pilastri, i quali sono: “*Listen*”, “*Train*”, “*Try*” e “*Play*”. Quindi, il cliente viene da noi: immagina un manager di un'area particolare di Deloitte, come poteva essere quella mia di una volta, insomma 'Human Capital' che va da me, alza la cornetta e dice “Fabrizio, io avrei bisogno di un qualcosa che spinga un pochettino di più la visibilità della mia area”, oppure i recruiter anche loro sono i nostri clienti interni, sostanzialmente, che magari fanno fatica nel ricercare determinati profili e chiedono a noi di fare

determinate attività. Anche in questo caso noi andiamo a tirar fuori uno di questi quattro pacchetti. Nei quali per “*Listen*” intendiamo tutte le attività che sono frontali, cioè i seminari, le campagne social quindi attività dove noi diamo informazioni verso l'esterno in maniera univoca. Mentre poi c'è il “*Train*” che è il supporto ad attività che possono essere delle academy, per esempio noi l'anno scorso abbiamo realizzato un'academy per profili umanistici che dovevano essere formati per un paio di mesi per poi essere inseriti in stage in Deloitte. Tutta la parte di promozione di questa academy è stata curata dal team di employer branding. Poi c'è la parte di “*Try*” che invece è la creazione di challenge, hackathon, call for ideas tutta questa parte qui un pochettino più da smanettarci mettiamola così. E infine, “*Play*” invece è la parte dedicata ai career day quindi tutta la parte dedicata alle fiere del lavoro che possono essere: quelle fatte dalle università stesse come la tua ovviamente piuttosto che magari anche altri enti esterni che fanno queste mega fiere del lavoro, non so se hai presente i job meeting piuttosto che altro oppure anche Alma Laurea che fa questo tipo di attività e su quello siamo noi che poi organizziamo con loro tutto quanto.

Nicolò Crovetto: Ok e quindi questi qua sono i principali pilastri su cui poi si basano tutte quante le iniziative.

Fabrizio Del Gobbo: Esatto!

Nicolò Crovetto: E in qualche modo immagino, ovviamente, che Deloitte abbia una sua cultura aziendale e questa cultura cioè i pilastri principali di questa cultura aziendale quali sono? Questi pilastri hanno influenzato l'employer branding?

Fabrizio Del Gobbo: Sì, il clima di Deloitte è basato sul “*to make an impact that matters*”, che corrisponde un po' al punto di partenza dell'employee value proposition che poi come employer branding andiamo a declinare durante queste attività. Poi abbiamo i valori di Deloitte che possono essere “*take care of each other*”, la parte di “*diversity inclusion*”, la parte del raggiungimento all'obiettivo e anche un po' l'obiettivo di essere i primi nel fare le cose. Questi sono tutti elementi che raccolti insieme vengono messi a terra nelle diverse attività che facciamo. Ti faccio un esempio. In questo momento stiamo mettendo a terra con la collaborazione di un fornitore esterno una serie di eventi su Bari, perché abbiamo aperto due anni fa un ufficio lì. Tuttavia, c'è un tema che insomma penso tu lo sappia leggendo poi diversi articoli e diverse cose, è quello della gender balance, su

cui facciamo veramente tanta fatica, ma anche per motivi diciamo così culturali italiani. Soprattutto per le aree ovviamente quelle un po' più tecnologiche, perché lì è più difficile a trovare le ragazze che sviluppano codici. Su questo, quello che facciamo è creare questo tipo di eventi dove andiamo a creare degli speech motivazionali con tutta una serie di influencer, piuttosto che di sportivi. Infatti, abbiamo contattato alcuni olimpionici. Tutto fa brodo per ricalcare sempre quell'obiettivo che è uno dei nostri, appunto, valori, che è quello dell'inclusività, no quindi c'è sempre un po' un filo conduttore per tutto.

Nicolò Crovetto: Ok beh certo. E allora ogni strategia di employer branding, come la valutate nel senso in termini di misurazione? Immagino che poi cambi da strategia a strategia e da strumento a strumento. Però in generale quali sono un po' i termini di misurazione che utilizzate per capire se la strategia sta avendo successo o meno? O banalmente per capire come modificarla e migliorarla di conseguenza?

Fabrizio Del Gobbo: Allora guarda un primo KPI, per quanto un po' aleatorio perché non sai mai se effettivamente la campagna è uno dei driver che ha portato a questo è sicuramente l'incremento delle application quindi l'incremento dei curriculum che arrivano per una determinata posizione. Riusciamo a farlo molto bene se c'è proprio una sola posizione aperta per quell'attività che stiamo ricercando. Se invece, ad esempio è un career day, come puoi immaginare non lo sapremo mai se effettivamente questa campagna ha portato a quello. Però lì subentrano magari anche altri driver. Per esempio noi usiamo molto delle survey che facciamo, i cui risultati fortunatamente arrivano all'inizio di ogni fiscal year di Deloitte. Il fiscal year in Deloitte fai conto che inizia a giugno e finisce a maggio, quindi noi adesso siamo nel Q2 del fiscal year 25. I fornitori ad esempio, sono: Universum, che è un fornitore che realizza delle survey a studenti come te, piuttosto che ad altre persone, anche a giovani professionisti, dove sottopongono tutta una serie di domande su: se ritieni, ad esempio, un datore di lavoro in ottica con un determinato valore, come appunto può essere il teamwork, può essere l'inclusion, può essere l'innovazione ecc. E poi alla fine di tutto questo, realizzano un report dove elaborano una classifica delle aziende più o meno attrattive. In questo momento su Universum che è diviso in diversi cluster, c'è il cluster business, c'è il cluster STEM, quello humanities ecc. Noi sui due che ci interessano, che sono business e STEM, siamo per esempio lato STEM in continuo miglioramento, partivamo però ti dico onestamente molto molto in basso, partivamo fuori dalla top 100 delle prime aziende interessanti per questo tipo di target di

studenti. E piano piano stiamo migliorando e quello è già un primo driver. Poi c'è un'altra azienda che è concorrente di Universum, ma realizza delle survey più tecniche, ad esempio se funzione e come il career site, se è ben leggibile la job description. Quindi, a differenza di Universum, il secondo è più quantitativo e meno qualitativo.

Insomma, sono un po' tutti questi gli strumenti che utilizziamo per tirar fuori quei KPI che sono effettivamente poi utilizzati per misurare e monitorare le attività che facciamo direttamente. Poi come ti dicevo c'è tutto il tema maggiormente aleatorio collegato alla parte di recruiting. Il funnel di employer branding, lo puoi riassumere in tre punti che sono sostanzialmente *l'awareness*, cioè la consapevolezza che esiste in Deloitte come datore di lavoro, la *consideration*, cioè il fatto che sto prendendo in considerazione Deloitte tra il paniere dei datori di lavoro per cui voglio fare application e poi l'ultima è proprio *l'application*. Dall'application ci si collega al funnel di recruiting, quindi è tutto un filo conduttore.

Nicolò Crovetto: Sì sì, chiaro. E invece le sfide che avete dovuto affrontare, cioè, immagino che ci siano state delle problematiche durante il percorso, in particolare se il team di employer branding è abbastanza recente, appunto dal 2020? E come le avete superate queste sfide?

Fabrizio Del Gobbo: Guarda sicuramente la prima sfida è che Deloitte comunica troppo. Quindi i social sono continuamente inondati di cose di Deloitte, soprattutto da un punto di vista business. Ovviamente i business ci tengono a raccontare i loro casi di successo e i loro clienti di successo. Per noi come employer branding e recruiting è magari un filino meno importante, anzi è uno show off che forse in un certo senso può anche arrivare a danneggiarci. Quindi su questo, quello che abbiamo provato a fare noi era una strategia più creativa, appoggiandoci a dei fornitori esterni con cui facciamo delle collaborazioni.

Ti faccio un esempio con Sealing, che è un'altra azienda che si occupa appunto di employer branding e recruiting. Attraverso le loro pagine abbiamo realizzato diverse campagne social nell'ultimo anno e mezzo e abbiamo saputo da parte di Sealing che diversi nostri diretti competitors vorrebbero copiarci questa strategia. Ciò significa che la strategia sta funzionando. Più che altro quello su cui ci concentriamo noi è una criticità, ovvero la scarsa riconoscibilità di Deloitte da un punto di vista tech. Perché sicuramente

Deloitte nasce come società di revisione, ma c'è tutto un altro mondo che riguarda Deloitte, che è conosciuto molto meno. Conosciamo tantissimi professori che sono rimasti al 1980 e dicono: "Ah, Deloitte è la società di revisione". No, cioè, la parte di revisione ormai fa circa, se non sbaglio, il 15% dei ricavi totali, c'è un altro 85%. Noi abbiamo cercato di focalizzarci con strategie comunicative più fresche meno ingessate rispetto a quello che è appunto l'idea concettuale che ha Deloitte come società di revisione. Ad esempio, anche utilizzando non soltanto quel fornitore che ti ho detto, ma anche altri che magari sono un pochettino più giocosi. Ti faccio un ultimo esempio: stiamo concludendo un accordo con un team di e-game di sports in modo tale da diventare il 'testimonial' della loro squadra italiana. In modo da dare più visibilità a Deloitte anche per questo contesto, in cui magari le persone non si aspettano che esca fuori il logo.

Nicolò Crovetto: Certo, certo, tutto chiaro. Allora, invece adesso, approfondirei maggiormente il tema legato all' intelligenza artificiale sull'employer branding. La domanda specifica è: in che modo Deloitte vorrà integrare l'IA nelle strategie di Employer Branding?

Fabrizio Del Gobbo: Allora fai conto che noi ci muoviamo su due canali. Il primo è un canale molto ufficiale, cioè Deloitte ha creato un suo strumento di intelligenza artificiale a livello globale che si chiama PairD e che funziona, se non ricordo male, proprio su ChatGPT. Ci aiuta nello stendere le e-mail, nel creare le presentazioni, che poi vengono utilizzate nelle presentazioni universitarie piuttosto che da altre parti e poi ovviamente la utilizziamo anche per altri fini. Ti faccio anche lì un esempio per quanto può sembrare banale ma non lo è manco per niente. Noi in questo momento abbiamo pubblicato più di 400 opportunità lavorative a livello italiano e c'era molta confusione, diciamo così per usare un eufemismo, sulla struttura di un job title, cioè ogni recruiter scriveva il suo job title con le proprie idee. Tale situazione ci creava anche dei danni, ce l'ha detto più di un fornitore, uno di questi per esempio Indeed, ma anche LinkedIn. Nelle call che faccio io con loro, ci segnalano spesso e volentieri questa cosa: c'è bisogno di avere maggiore coerenza nella scrittura delle job title. Quindi ci siamo messi tramite GeminiAI e nuovamente ChatGPT, a capire quali potevano essere dei job title un attimo migliori da un punto di vista di SEO e SEM, in modo da essere maggiormente visibili nei vari motori di ricerca. In questo momento, per esempio, le job che vedi pubblicate nella parte Deloitte Italia, sono tutte state create con l'aiuto dell'intelligenza artificiale in modo

che siano elaborate in modo migliore, almeno in teoria. Dobbiamo ancora verificare, perché le abbiamo ripubblicate relativamente da poco. Dobbiamo aspettare ovviamente qualche mese per avere dei dati un po' più strutturati, ma dovrebbero essere migliori. Inoltre, abbiamo anche uno strumento ti cito anche questo, che è basato su una serie di algoritmi di intelligenza artificiale, che ci serve per fare la parte un po' più di pre-screening sia durante gli eventi che sono curati direttamente dall'employer branding ma anche in fase di recruiting. Se tu mandi un curriculum a Deloitte e sei reputato in linea, il recruiter, oltre a chiamarti per verificare le tue informazioni e portarti avanti, la prima cosa che fa per invitarti al colloquio HR è mandarti un link a questa piattaforma che si chiama Criplon. Quest'ultimo è un altro fornitore esterno che crea questi test logico-attitudinali che sono adattivi, ovvero una domanda non è mai uguale all'altra e si automigliorano sulla base delle risposte date. Più le risposte sono corrette, più cambia la domanda, perché ovviamente vuol dire che o c'è stato un passaggio di domande interno oppure è una domanda troppo facile da fare, quindi usiamo anche questo tipo di strumento. Poi so che ci sono anche altre idee, perché comunque Deloitte ha fatto una serie di studi sull'impatto dell'integrazione dell'intelligenza artificiale, da qui ai prossimi anni, a livello di popolazione di dipendenti di Deloitte Italia. Ma, ovviamente, su questo non posso dirti nulla, perché sennò mi vengono a cercare con i forconi, però ti posso garantire che sarà molto impattante. Quindi è previsto un forte impatto a livello numerico dell'intelligenza artificiale rispetto a quelli che sono i dipendenti in questo momento.

Nicolò Crovetto: Certamente. Ma quindi mi dicevi prima che attraverso il fornitore create dei test logico-attitudinali con l'intelligenza artificiale? Per cui l'intelligenza artificiale, a suon di ricevere risposte, va a ricreare e modificare e adattare poi le domande di conseguenza.

Fabrizio Del Gobbo: Esatto, esattamente. Per farti capire due persone che fanno l'application per la stessa posizione non riceveranno mai lo stesso test perché cambia.

Nicolò Crovetto: Ok, certo. Perfetto. Giusto per capire, quindi, mi hai detto che l'intelligenza artificiale la utilizzate per rimuovere alcune attività ripetitive come potrebbe essere banalmente una scrittura di una mail e quindi può essere d'aiuto perché fa risparmiare molto più tempo oppure rendere più coerenti le creazioni di job title per tutte

le posizioni aperte in quel momento. E invece, a livello di personalizzazione l'intelligenza artificiale la utilizzate, se sì, in che modo?

Fabrizio Del Gobbo: Per personalizzazione che cosa intendi?

Nicolò Crovetto: Magari una strategia in cui utilizzate l'intelligenza artificiale, in base magari alla posizione o direttamente al candidato, l'intelligenza ti permette di modificare come potrebbe essere la job title o altre questioni di questo tipo. Ecco magari ci sono altri utilizzi dell'intelligenza artificiale in questo senso.

Fabrizio Del Gobbo: Allora, in questo momento, ti direi che non la utilizziamo in questo senso. Nella misura in cui vogliamo fare noi, è utilizzarla sì, ma con moderazione. Per questo cosa intendo?! Non vogliamo spingerci troppo su questo versante dell'intelligenza artificiale. Vogliamo che sia tenuto un filino più umana la questione, soprattutto, a livello di screening. Per fartela breve su questo Nicolò, so che girano molti miti sul fatto che c'è questo ipotetico fantastico screening automatico da parte delle big corporation del curriculum, ma se non lo facciamo noi dubito che lo facciano gli altri. Per cui in teoria c'è sempre comunque un recruiter dietro che si guarda il curriculum e lo analizza per bene. Sicuramente, quello che facciamo noi è anche implementare tutta la parte più automatica e automatizzata rispetto a quello che viene poi erogato come comunicazione di feedback, ovvero tutta la parte delle email automatiche, se una persona va bene può andare avanti in un iter piuttosto che in un altro.

Nicolò Crovetto: Quindi, comunque, c'è ancora una forte consapevolezza umana nel senso che c'è anche questa forte componente che cercate comunque di far sì che prevalga rispetto all'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

Fabrizio Del Gobbo: Sì sì, esattamente.

Nicolò Crovetto: Di strumenti mi hai detto che utilizzate Gemini, GPT e mi hai detto che avete un vostro strumento interno di Intelligenza Artificiale. Altri strumenti che utilizzate in altri contesti, strumenti specifici magari sempre di intelligenza artificiale?

Fabrizio Del Gobbo: Sì sì, in questo momento ti direi soltanto questi. Soprattutto perché noi abbiamo le nostre policy aziendali che ci impediscono di allargarci più di tanto. Da quando hanno creato questo PairD, ovvero quello ufficiale Deloitte. Teoricamente tutti dovremmo essere tenuti a usare quello.

Nicolò Crovetto: Certo, nel discorso di prima mi hai detto che nel reclutamento non c'è uno screening completamente automatizzato, ma c'è vengono utilizzate in minima parte l'intelligenza artificiale in qualche modo, ma vi è anche l'essere umano. Come garantite che l'IA non vada in qualche modo ad agire in modo non etica o che comunque agisca con l'utilizzo di bias di diverso tipo?

Fabrizio Del Gobbo: In realtà, guarda è proprio quello uno dei motivi per cui non attiviamo l'intelligenza artificiale in questo contesto qua. Ti dico onestamente, 4 mesi fa una startup italiana ci ha proposto di utilizzare il loro tool di intelligenza artificiale proprio per fare screening. Ma ovviamente non avendo le competenze tecniche per giudicare se un algoritmo ha più o meno dei bias, piuttosto che altro abbiamo deciso di non accettare la collaborazione. Poi ovviamente andavano messe a terra, tutta una serie di procedure perché noi abbiamo il nostro IT che per qualsiasi tool che viene attivato deve verificare se è compliant appunto con tutta una serie di tematiche, tra cui anche questa dei bias. La cosa avrebbe occupato tantissimo tempo e quindi abbiamo evitato di utilizzarlo per tutta una serie di ragioni. Forse stiamo andando anche volutamente molto cauti per diversi motivi.

Nicolò Crovetto: Certo certo! In termini di risultati tangibili, c'è già qualche dato che conferma che l'intelligenza artificiale sta funzionando bene o il contrario. C'è già qualcosa di concreto?

Fabrizio Del Gobbo: Ma guarda allora, fai conto che i test di cui ti ho detto prima, soprattutto sono dei test non esclusivi. Cioè, non escludono automaticamente la persona, per ora noi li teniamo soltanto come pura indicazione. Tutti quelli che fanno il test, comunque, al colloquio HR ci arrivano. Semplicemente, il recruiter si crea già un'idea di quella che è la persona sulla base dei risultati del test e quindi in questo momento è già un grosso aiuto, perché comunque se un colloquio HR poteva durare un totale come ad esempio una mezz'ora, magari tagliamo quella decina di minuti in più. Quindi, il *time to hire* per usare un KPI che è molto discusso a livello di HR, ne trae giovamento, ma non ne trae giovamento solo quello. Ovviamente anche a livello qualitativo, infatti magari arrivano dei candidati migliori. Da quando lo abbiamo implementato nel funnel di recruiting (quello quindi che passa da application al colloquio HR, al colloquio di business e poi all'offerta), c'è meno caduta tra colloquio HR e colloquio business, dove il

colloquio business è proprio il manager che lavora con te e ti fa tutta una serie di domande tecniche. Ciò significa che l'HR sta lavorando meglio e propone dei candidati al business che sono effettivamente più in linea,

Nicolò Crovetto: Visto che state già utilizzando in modo incrementale l'intelligenza artificiale nelle vostre strategie di employer branding e non solo, volevo sapere che consigli daresti alle altre aziende?

Fabrizio Del Gobbo: Ma guarda il consiglio potrebbe essere proprio questo: nel senso che comunque l'intelligenza artificiale è un tool molto utile nel momento in cui ti aiuta a limare i tempi e efficientare i processi. Questo avviene in particolar modo in tematiche di business che non hanno un grande valore aggiunto, nel senso che sono delle attività ripetitive e non attività su cui la persona può mettere a terra un po' le proprie competenze. Almeno io personalmente la penso in modo molto diffidente rispetto al fatto che sia effettivamente un sostitutivo completo di quello che può essere un'attività di recruiting end to end. Anche perché alla fine il recruiting non è una scienza esatta, sono persone che vanno a lavorare per altre persone e di conseguenza i bias sia positivi che negativi, perché i bias non sono soltanto negativi, servono in un modo o nell'altro anche all'interno di un iter di selezione. Quindi, un tool di intelligenza artificiale può sostituire fino a un certo punto l'individuo.

Nicolò Crovetto: Certo e quindi concentrandoci maggiormente sul tema dell'employer branding e dell'integrazione al suo interno dell'intelligenza artificiale. Quali vantaggi e svantaggi ha portato alle strategie di employer branding?

Fabrizio Del Gobbo: Nello specifico, sull'employer branding, ha dato una grossa mano in termini di attività ripetitive. Infatti, ci ha permesso di evitare di ripetere determinate cose, piuttosto che appunto di migliorarne altre. Poi io ho provato a chiedere ai vari tool di AI di elaborare strategie per determinati target, ma ancora non arrivano a quel livello di dettaglio. Anche perché poi ognuno ha i propri gusti nel fare determinate attività. Per cui su questo c'è ancora un po' da lavorarci. Però come ti dicevo, per tutto il resto ci sembra un tool utile affiancato da buone competenze più umane.

Nicolò Crovetto: Chiaro, perfetto. E i dipendenti, cioè nel senso dal punto di vista del cambiamento organizzativo? Come l'hanno presa i dipendenti nel momento in cui sono stati introdotti questi tool?

Fabrizio Del Gobbo: Allora, da quello che ho visto attraverso le survey che facciamo ogni quarter, che servono proprio a misurare l'engagement delle persone, il sentiment è stato molto positivo, soprattutto per PairD. Anche perché questo tool dà una grossa mano: banalmente se carichi una presentazione, te la restituisce in inglese, che non è per niente scontato visto che tutti i nostri consulenti parlano con fornitori e clienti a livello globale. C'è però poi anche un timore a livello di impatto in termini di sicurezza del posto di lavoro per il futuro. Per ora non vedo un timore troppo esteso o troppo visibile; però, sottotraccia da quello che ci è sembrato di capire, un pochettino di ansia e paura c'è, sì.

Nicolò Crovetto: Certo, invece le domande sarebbero finite. Ma ti volevo chiedere una tua opinione personale se, secondo te, effettivamente dovrebbe essere concreto questo timore tra i dipendenti o in realtà forse no? Perché per come la vedo io, in realtà si andrà sempre di più a introdurre l'intelligenza artificiale in modo fisiologico, ma poi starà anche nella capacità della singola azienda integrarla nella maniera corretta, in modo che ci sia proprio un mix, una giusta coniugazione tra aspetto umano, quindi consapevolezza e razionalità e intelligenza artificiale. Anche se poi nel futuro probabilmente anche l'IA comincerà ad acquisire una certa razionalità.

Fabrizio Del Gobbo: Ieri stavo leggendo un articolo su quello che è stata definita la bolla dell'intelligenza artificiale, come era la bolla di altre tecnologie prima di questa. Come poteva essere tutta la parte relativa ad esempio al metaverso, che sembrava che di punto bianco dovesse sconvolgere il mondo e poi non è stato così impattante. Comunque, dipende, ovviamente, dall'uso che ne fanno le aziende, per quanto possa sembrare una risposta banale. Quello vedo io è che va bene come integrazione. Onestamente, io non la vedo come sostitutivo, semplicemente perché finché ci saranno anche delle limitazioni tecniche che ha l'LLP (Large Language Programming) piuttosto che altro. Comunque, ha una soglia di limite rispetto a quanto può migliorare, che non potrà, secondo me, almeno a breve, per i prossimi 5-10 anni, avvicinarsi a quello che è la capacità umana. Quindi, secondo me, si può usare per tutto quello che è molto ripetitivo, ma per tutto quello che è

un po' umano la vedo un po' difficile. Per assurdo quello che vedo io, ma qui vado più con l'ottica dell'ex recruiter, è che può avere un forte impatto per le posizioni che in questo momento sono super ricercate, come quelle dei programmatori. Quello che ci vedo è anche una rivalutazione di quelle che sono le lauree in questo momento a livello italiano, perché poi a livello anglosassone è tutto un altro paio di maniche, in quanto non c'è la rigidità mentale e culturale italiana nel dire che uno è laureato in Humanities e quindi fa solo quello, uno è laureato in Science e fa solo quello.

Nicolò Crovetto: Quindi anche comunque dal tuo punto di vista, l'intelligenza artificiale almeno a breve termine, come dicevamo prima, è comunque sempre uno strumento nelle mani dell'essere umano. Il quale può utilizzarlo come preferisce. Poi immagino che ci siano, internamente, anche dei corsi di formazione sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale all'interno delle aziende in base anche un po' alla fase del ciclo di vita dell'azienda.

Fabrizio Del Gobbo: Sì, sì. Noi già lo facciamo, in particolare prima del lancio dello strumento (PairD) che ti dicevo, ci sono stati diversi corsi di formazione. Per cui come ti spiegavo prima, secondo me il punto focale sarà capire il confine entro cui andare verso l'intelligenza artificiale o verso l'intelligenza umana.

Nicolò Crovetto: Comunque mi dicevi che voi avete già sviluppato uno studio sull'impatto dell'intelligenza artificiale nell'employer branding?

Fabrizio Del Gobbo: Sì, esattamente. Almeno all'interno di Deloitte, non ti parlo proprio di tutta Italia, ma sappiamo che sono stati elaborati diversi scenari sulla base poi della maturazione dello strumento stesso. Come ti dicevo adesso siamo in una certa fase, ce ne vorrà un po' per arrivare ad altre fasi. Comunque sì noi attraverso questo studio abbiamo un'idea di quello che può essere l'impatto su quelle che possono essere, appunto, le persone sostituibili con l'intelligenza artificiale.

Nicolò Crovetto: Ma questo studio, secondo voi, rimarrà all'interno di Deloitte o può essere pubblicato per portare dei benefici eventualmente anche ad altre aziende?

Fabrizio Del Gobbo: Ma per ora diciamo ce lo teniamo stretto, anche perché comunque è un vantaggio competitivo che magari altre aziende non hanno. Poi capiremo se potrà essere anche qualcosa da vendere ai clienti, non escluso nulla.

Nicolò Crovetto: Eh beh, certo. Sicuramente è un vantaggio competitivo avercelo in azienda; più che altro un aspetto del genere testato su una realtà così grande rispetto ad altre aziende che comunque magari non ne hanno la possibilità, è sicuramente un valore aggiunto.

Fabrizio Del Gobbo: Sì esattamente.

Nicolò Crovetto: Io direi che ho finito con le domande, non so se tu vuoi aggiungere qualcosa su particolari tematiche. Inoltre ti ringrazio, in quanto ho acquisito sicuramente numerose informazioni .

Fabrizio Del Gobbo: Io ti ringrazio per l'interessamento mostrato. Se hai qualche altro aspetto, non esitare a scrivermi su LinkedIn.

Nicolò Crovetto: Sì, sì, assolutamente. Io ti ringrazio di nuovo per il tempo dedicato e per la disponibilità.

Fabrizio Del Gobbo: Grazie a te, buona giornata!

Nicolò Crovetto: Buon lavoro e buona giornata!

VI. Bibliografia e sitografia

Bibliografia

- Aaker, David S., 1991. *“Management Brand Equity”*.
- Agrawal A.K., Gans J.S., Goldfarb A., 2018. *“Economic Policy for Artificial Intelligence”*.
- Ahmed H.E., 2018. *“AI Advantages & disadvantages”*, International Journal of Scientific Engineering and Applied Science (IJSEAS).
- Allen D.G., Slaughter J.E., 2024. *“Key Trends and Future Research Directions in Recruitment Research, According to AI (Sort of)”*, Essentials of Employee Recruitment: Individual and Organizational Perspectives, pp.369-378.
- Alzaidi A.A., 2018. *“Impact of Artificial Intelligence on Performance of Banking Industry in Middle East”*, International Journal of Computer Science and Network Security.
- Ambler T., Barrow S., 1996. *“The employer brand”*.
- Amrutkar, M., 2023. *“AI-Powered employer empowerment: changing employer branding and exposing the psychological effect”*.
- Applegate L.M., Austin R.D., McFarlan F.W., 2002. *“Creating Business Advantage in the Information Age”*, Boston: McGraw-Hill.
- Armstrong, M., Taylor, S., 2016. *“Human Resources Management”*.
- Bajari P., Chernozhukov V., Hortaçsu A., and Suzuki J., 2018. *“The Impact of Big Data on Firm Performance: An Empirical Investigation.”*, NBER Working Paper.
- Baratelli, G., & Colleoni, E., 2022. *“Does Artificial Intelligence (AI) Enabled Recruitment Improve Employer Branding?”*, International Journal of Business and Management, 17(2), 45.
- Baum, S. D., 2017. *“On the promotion of safe and socially beneficial artificial intelligence”*, AI & SOCIETY, 32(4), 543–551.
- Beer P., Mulder R.H., 2020. *“The effects of technological developments on work and their implications for continuous vocational education and training: a systematic review”*, Frontiers in Psychology.
- Berthon P., Ewing M., Hah L.L., 2005. *“Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”*, International Journal of Advertising.
- Black, J. S., & Van Esch, P., 2020. *“AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?”* Business Horizons, 63(2), 215–226.
- Bondarouk, T., Ruël, H., Axinia, E., & Arama, R., 2014. *“What Is the Future of Employer Branding Through Social Media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics”*, In Advanced Series in Management (pp. 23–57). Emerald Group Publishing Limited.
- Cappelli P., Tambe P., Yakubovich V., 2018. *“Artificial intelligence in human resources management: challenges and a path forward”*
- Cascio W.F., Montealegre R., 2016. *“New strategic role for HR: Leading the Employer branding process”*, Organization Management Journal.

- Cash J.I., Eccles R.G., Nohria N., Nolan R.L., 1994. *“Building the information age Organization: Structure, Control and Information, Technologies”*, Boston: Irwin. 3rd ed.
- Ceide C.F., Ruiz M.J.U., Alvarez M.V., 2023. *“Employer activity in public television in the age of automation: employer branding, recruitment channels, selection processes, skills and professional profiles in demand”*, Estudios Sobre el Mensaje Periodistico, 29 (4), pp. 855-868.
- Chamorro-Premuzic T., Polli F., Dattner B., 2019. *“Building ethical AI for Talent Management”*, Harvard Business Review.
- Chan Y.Y., Hyun J.J., 2014. *“Brand Transparency in social media: effects of message sidedness and persuasion knowledge”*, The Korean Journal of Advertising, 3 (2), 5-44.
- Chowdhury M., Sadek A.W., 2012. *“Advantages and limitations of artificial intelligence”*.
- Ciesielski, M., 2014. *“Paradigmi nella scienza della gestione”*, Organization Review. N.9, pp. 3-6.
- Corbetta P., 1999. *“Metodologia e tecniche della ricerca sociale”*, Il Mulino.
- Crisan C., Bortun D., 2017. *“Digital Storytelling and Employer Branding. An Exploratory Connection”*, Management Dynamics in the knowledge economy.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H., 2017. *“A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding”*, Business Horizons, 60(2), 197–205.
- Dalvi D.S., 2021. *“Employer brand equity and its impact on the application intent of the prospective employees”*, International Journal of Business Intelligence Research, 12 (1), pp.1-25.
- Das M., Myrden S., 2021. *“America’s major league soccer: artificial intelligence and the quest to become a world class league”*, CASE Journal, 17(2), pp. 202-225.
- Davenport, T.H., 2018. *“The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work”*.
- Dev P. P., 2019. *“The History and importance of employer branding”*, International Journal of Management, Technology and Engineering.
- Devasagayam P., Buff C. Aurand T., Judson K., 2010. *“Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative?”*, Journal of product & Brand Management.
- Dudek, K., 2020. *“Employer Branding in the context of the new management paradigm”*, Journal of Modern Science, 43(4), 157–167.
- Dwivedi Y. K., Hughes L., et al., 2022. *“Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy”*, International Journal of Information Management.
- Dwivedi Y.K., Hughes L., et al. 2023. *“Metaverse marketing: How the metaverse will shape the future of consumer research and practice”*, Psychology & Marketing.
- Dwivedi Y.K., Kshetri N., Hughes L. et al., 2023. *“So what if ChatGPT wrote it?” Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of*

- generative conversational AI for research, practice and policy*”, International Journal of Information Management.
- Edelman, D. C., 2010. “*Branding in the Digital Age: You’re Spending Your Money in All the Wrong Places*”, Harvard Business Review.
- Elmousalami, H.H., 2021. “*Confronto tra tecniche di intelligenza artificiale per la previsione dei costi concettuali dei progetti: Un caso di studio e un’analisi comparativa*”, IEEE Transactions on Engineering Management, 68 (1): 183-196.
- Fernandes, R., Sousa, B. B., Fonseca, M., & Oliveira, J., 2023. “*Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources*”, Administrative Sciences, 13(6), 155.
- Foster C., Holmblad G., 2013. “*A typology of brand orientation*”.
- Gianturco G., 2005. “*L’intervista qualitativa. Dal discorso al testo scritto*”, Guerini Scientifica, Milano.
- Gosh Prarthana, 2021. “*Brand: 3 Ways AI can support employer branding strategies*”
- Green E. 2023. “*Artificial Intelligence & Employer Brand: The possibilities are endless*” The Martec.
- Guinan, P. J., Parise, S., & Rollag, K., 2014. “*Jumpstarting the use of social technologies in your organization*”, Business Horizons, 57(3), 337–347.
- Ingrassia, R. 2017. “*Appearance or reality? Monitoring of employer branding in public network space: The Glassdoor case*”, Electronic Journal of Management, N.2.
- Jarinaa B., Ran Aisha S., Manida M., 2023. “*A study on chat GPT and its user impacts in current scenario*”.
- Kaiser L., Ntanda A., Von Beck C., Rehmann F., Gyulai T., Katsumbe T., Maphisa X., 2023. “*Report on the E-TEMS 2023 Doctoral Workshop*”, IEEE European Technology and Engineering Management Summit.
- Kalla D., Smith N., Kuraku S., Samaah F., 2023. “*Study and analysis of Chat GPT and its impact on different fields of study*”.
- Keller, S., & Meaney, M., 2017. “*Attracting and retaining the right talent*”.
- Khanzode C.A., Sarode R.D., 2020. “*Advantages and disadvantages of Artificial Intelligence and Machine Learning: a Literature review*”, International Journal of Library & Information Science.
- Kietzmann, J., & Canhoto, A., 2013. “*Bittersweet! Understanding and Managing Electronic Word of Mouth*”, Journal of Public Affairs, 13(2), 146–159.
- Kitchenham B., 2004, “*Procedures for Performing Systematic Reviews*”
- Kraśnicka, T., 2018. “*Innovazioni nella gestione*”
- Kupper D., Klein K., Volckner F., 2019. “*Gamifying employer branding: an integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy*”.
- Kurek, D., 2021. “*Use of Modern IT Solutions in the HRM Activities: Process Automation and Digital Employer Branding*”, European Research Studies Journal, XXIV (Special Issue 1), 152–170.

- Mathews J., 2021. “*Corporate branding in higher education*”
- Mathews, J., 2023. “*The Dynamics of Employer Branding and Employer Brand*”, 20(1).
- McKenney J.L., Copeland D.C., Mason R.O., 1995. “*Waves of Change: Business evolution through information technology*”, Cambridge, MA: Harvard Bus. Sch. Press
- Mihalcea A.D., 2017. “*Employer Branding and Talent Management in the Digital Age*”, Management Dynamics in the knowledge economy, 5 (2), 289-306.
- Mijwel M.M., 2015. “*History Of Artificial Intelligence*”, Computer Science, College of Science
- Miller, A. and Tucker C., 2018. “*Historic patterns of racial oppression and algorithms*”, Mimeo, MIT.
- Muhlroth, C., Grottke, M., 2020. “*L'intelligenza artificiale nell'innovazione: Come individuare le tendenze e le tecnologie emergenti*”, IEEE Transactions on Engineering Management, 69, 493-510.
- Page M., 2015. “*Global Insights HR Barometer*”, Page Group.
- Pandey, N., 2023. “*Future of Employer Branding in the Era of Bard, ChatGPT, Metaverse and Artificial Intelligence*”, NHRD Network Journal, 16(3), 258–268.
- Pendse M.K., Vaidya M., Kotak M., 2024. “*Present-day human resources management (HRM) hiring processes*”, Prioritizing Skills Development for Student Employability, pp. 62-88.
- Rajesh, D. S., 2018. “*The impact of Artificial Intelligence in Talent Acquisition Lifecycle of organizations*”, 6(2).
- Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., Reeves, M., 2017. “*Rimodellare il business con l'intelligenza artificiale*”, MIT Sloan Management Review e The Boston Consulting Group.
- Rayón, M. L., Romeo, M., Yepes-Baldó, M., & Boria-Reverter, S., 2024. “*Evaluating the employer branding mix model: A study in the Spanish healthcare sector*”, Employee Relations: The International Journal, 46(2), 432–451.
- Reilly P., 2018. “*The impact of artificial intelligence on the HR function*”, IES Perspectives on HR 2018. Institute for employment studies, 142, 1-18.
- Reis G., Braga B., 2016. “*L'attrattività del datore di lavoro da una prospettiva generazionale: implicazioni for employer branding*”
- Sasmita J., Suki N., 2015. “*Le intuizioni dei giovani consumatori sulla brand equity: effects of brand association, brand loyalty, brand awareness and brand image*”
- Sehgal, K., & Malati, N., 2013. “*Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage*”, Employer Branding, 1.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H., 2013. “*Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media*”, Journal of Product & Brand Management, 22(7), 473–483.
- Špoljarić, A., & Ozretić Došen, Đ., 2023. “*Employer brand and international employer brand: Literature review*”. Corporate Communications: An International Journal, 28(4), 671–682.

- Srivastava P., Bhatnagar J., 2010. “*Employer brand for Talent Acquisition: an exploration towards its measurement*”.
- Syam N., Sharma A., 2018. “*Waiting or a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice*”, Industrial Marketing Management
- Tanwar K., Prasad A., 2016. “*Exploring the relationship between Employer Branding and Employee Retention*”.
- The European House – Ambrosetti, 2023. “*AI 4 Italy – Impatti e prospettive dell’Intelligenza Artificiale Generativa per l’Italia e il Made in Italy*”.
- Tumasjan A. Kunze F., Bruch H., Welpel I.M., 2020. “*Linking employer branding orientation and firm performance: testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate*”, Human Resource Management.
- Van Esch, P., Stewart Black, J., Franklin, D., & Harder, M., 2021. “*AI-enabled biometrics in recruiting: Insights from marketers for managers*”, Australasian Marketing Journal, 29(3), 225–234.
- Varian, Hal., 2018. “*Artificial Intelligence, Economics, and Industrial Organization*”, In Agrawal, Gans, and Goldfarb Eds. The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda. University of Chicago Press.
- Wang I., Han J., Ramasamy B., Peng S., 2022. “*Incongruous employer brand signals and organizational attractiveness: evidence from multinational companies in China*”.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I., 2010. “*Employer branding: Strategic implications for staff recruitment*”, Journal of Marketing Management, 26(1–2), 56–73.
- Yousf, A., & Khurshid, S., 2024. “*Impact of Employer Branding on Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator*”, Vision: The Journal of Business Perspective, 28(1), 35–46.

Sitografia

- Agenda Digitale – Ferri P., 2023 – “*L’IA nell’apprendimento: una storia genetica*” (<https://www.agendadigitale.eu/>)
- DeepBrainAI, 2024 – “*Who owns ChatGPT?*” (www.deepbrain.io)
- Deltalogix – Grasso A., 2024 – “*Attingere all’eredità di Leonardo per promuovere un’AI incentrata sull’uomo*” (<https://deltalogix.blog/>)
- Ferrero – (<https://www.ferrero.it/>)
- Focus Namirial – 2023 – “*IA Generativa: le prospettive dell’intelligenza artificiale*” (<https://focus.namirial.it/>)
- IBM – “*Che cos’è l’Intelligenza Artificiale?*” (<https://www.ibm.com/>)
- “*Intelligenza artificiale e nuovi processi: il ruolo dell’uomo*” (<https://blog.contoterzisti.it/>)
- Loccioni Group – (<https://www.loccioni.com/it/>)

- Oracle, 2019. “*New Study: 64% of People Trust a Robot More Than Their Manager. Global research highlights how AI is changing the relationship between people and technology at work*”, Redwood Shores, California. (<https://www.oracle.com/corporate/pressrelease/robots-at-work-101519.html>)
- Osservatori.net digital Innovation - Negri C., 2023. “*Chat GPT, cos'è e come funziona: limiti e opportunità*” (<https://blog.osservatori.net/>)
- Osservatori.net digital Innovation – Osservatorio Artificial Intelligence, “*Intelligenza artificiale, significato e applicazioni dell'AI*” (<https://blog.osservatori.net/>)
- Select Software Reviews, 2020. “*The top 12 Best Recruiting and HR Chatbots*” (<https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/hr-chat-bots>)
- Software Suggest 2019, “*9 Best Talent Acquisition Software for Recruitment*” (<https://www.softwaresuggest.com/blog/best-talent-acquisition-software/>)