



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Intelligenza artificiale e gestione delle risorse umane: gestire il paradosso tra automazione e giudizio umano

Franca Cantoni

Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali
Facoltà di Economia e Giurisprudenza
Università Cattolica del Sacro Cuore

Anna Chiara Scapolan

Dipartimento di Comunicazione ed Economia
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Agenda



- Alcune suggestioni
- Scenario
- Obiettivo della ricerca
- Analisi della letteratura
- Domande di ricerca e metodologia
- Risultati della ricerca (livello di impiego, adozione nelle diverse leve, percezione di benefici e barriere)
- Limiti
- Discussioni
- Riflessioni e conclusioni
- Suggerimenti operativi
- Sviluppi futuri

Alcune suggestioni



- Quando parliamo di IA, ci riferiamo a una singola tecnologia o a un ecosistema complesso di logiche e strumenti?
- Siamo davvero in grado di rappresentare e governare la complessità della funzione Risorse Umane, considerando l'intero insieme di processi, leve gestionali e attività che la compongono?



Scenario AI e GRU: strategia digitale o accumulo di strumenti?



- L'IA sta trasformando rapidamente la GRU, modificando il modo in cui le organizzazioni reclutano, sviluppano e valutano le persone
- Le grandi imprese parlano di strategia digitale; molte PMI, invece, stanno accumulando strumenti di IA senza una vera «*architettura decisionale*»
- Il vero salto non è digitale: è cognitivo e organizzativo
 - La sfida principale non è semplicemente adottare l'IA, ma integrare logiche tecnologiche e umane in un sistema coerente e sostenibile di “*intelligenza organizzativa*”

Obiettivo della ricerca



Indagare:

- SE le aziende stanno integrando l'IA nella GRU
- COME stanno gestendo la tensione persistente tra l'efficienza algoritmica e il giudizio umano



Analisi della letteratura: IA e leve di GRU (1/2)



Reclutamento e selezione

Vantaggi:

- Screening più rapido ed efficiente
- Migliore corrispondenza tra posizione e candidato
- Maggiore supporto ai processi decisionali

Limiti e rischi:

- Riduzione del contatto umano
- Rischio di decisioni distorte o errate
- Mancanza di trasparenza algoritmica



Formazione e sviluppo

Vantaggi

- Migliore allineamento tra carriera e profilo della persona
- Percorsi di sviluppo personalizzati

Limiti e rischi:

- Limitata capacità di giudizio contestuale e relazionale
- Necessità di una supervisione umana continua

Analisi della letteratura:

IA e leve di GRU (2/2)



Performance management

Vantaggi:

- Monitoraggio continuo delle performance
- Miglioramento della produttività
- Supporto alle decisioni manageriali

Limiti e rischi:

- Modesta fiducia nei feedback basati sull'AI
- Rischio di disumanizzazione



Pacchetti retributivi

Vantaggi:

- Benchmarking salariale basato sui dati
- Previsione dei futuri fabbisogni retributivi
- Supporto a sistemi di ricompensa personalizzati

Limiti e rischi:

- Preoccupazioni legate a equità e trasparenza
- Necessità del giudizio umano nelle decisioni sensibili

Analisi della letteratura: una sintesi



Effetti positivi

- Maggiore produttività ed efficienza operativa
- Riduzione dei costi e maggiore rapidità nei processi GRU
- Stimolo all'innovazione
- Riduzione delle attività routinarie
- Miglioramento delle decisioni strategiche
- Aumento della soddisfazione lavorativa

Effetti negativi

- Aumento dell'insicurezza occupazionale
- Riduzione del coinvolgimento lavorativo
- Aumento dell'intenzione di lasciare l'organizzazione

Domande di ricerca



1

Qual è l'attuale livello di impiego dell'IA nella GRU?

2

Quali leve di GRU sono più frequentemente supportate da IA e quali restano prevalentemente guidate dalle persone?

3

Quali sono i principali benefici e le principali barriere nell'impiego dell'IA nella GRU?

Metodologia: campione e raccolta dati



Strumento



Questionario online

Campione



50 aziende coinvolte attraverso reti imprenditoriali locali, contatti istituzionali, Confindustria Piacenza e Fondazione Marco Biagi

- appartenenti a settori diversi (51% tradizionali; 49% technology intensive)
- con differenti dimensioni organizzative (53% PMI, 47% Grandi)

Rispondenti



Imprenditori, HR manager e professionisti senior direttamente coinvolti nei processi decisionali RU

Analisi

Tecniche descrittive

Livello di impiego dell'IA nella GRU (RQ 1)



Leve di GRU

Recruiting & Talent Acquisition
Learning & Development
Engagement & Clima organizzativo
Onboarding & formazione iniziale
Career Development & Succession Planning
Performance Management & Feedback
Compensation & Benefits
People Analytics & Workforce Planning
Health, Safety & Wellbeing
Diversity & Inclusion

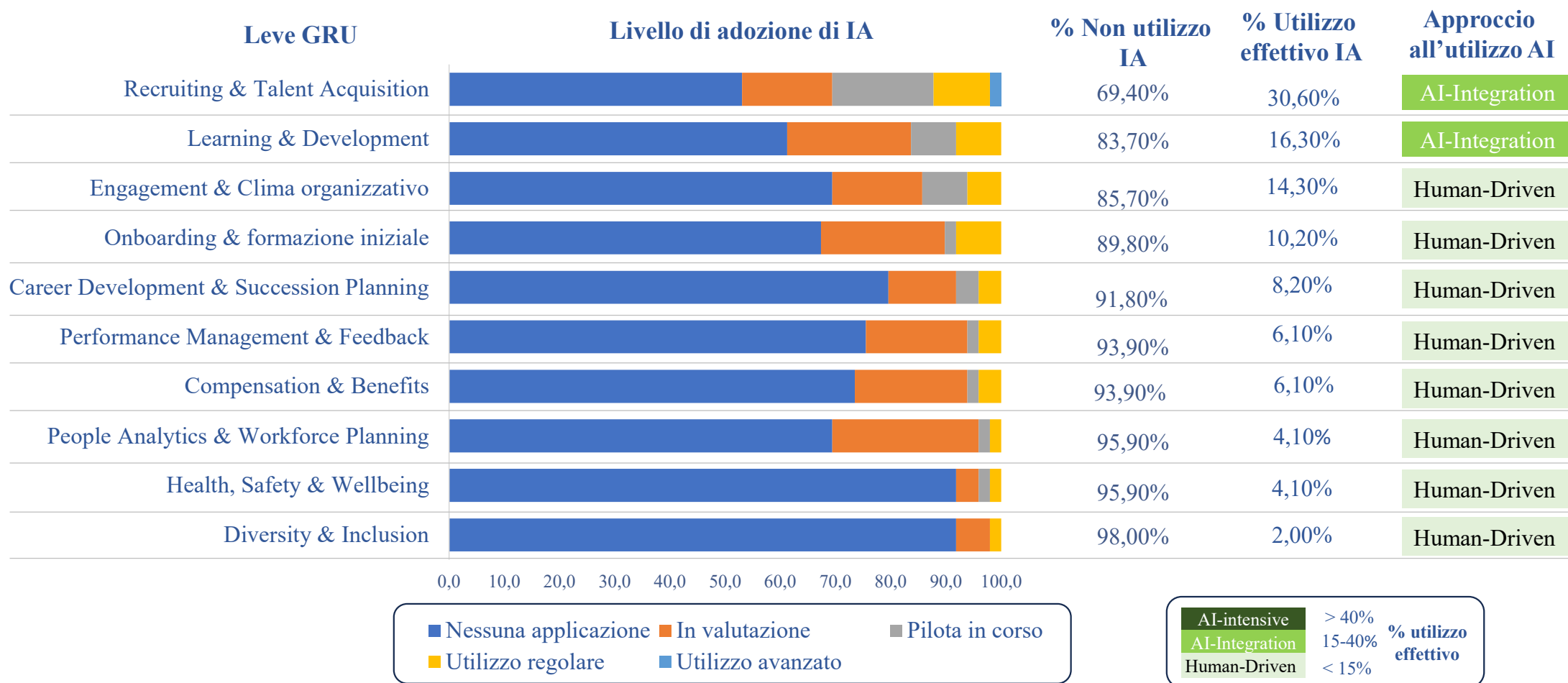
Indice di impiego (n. leve adottate)	%	% cumulata
0	61,2%	61,2%
1	16,3%	77,6%
2	8,2%	85,7%
3	6,1%	91,8%
4	2,0%	93,9%
5	2,0%	95,9%
6	2,0%	98,0%
7	0	98,0%
8	0	98,0%
9	0	98,0%
10	2,0%	100%
Media	1	

Oltre il **60%** del campione non sta attualmente utilizzando l'AI in **nessuna leva di GRU**

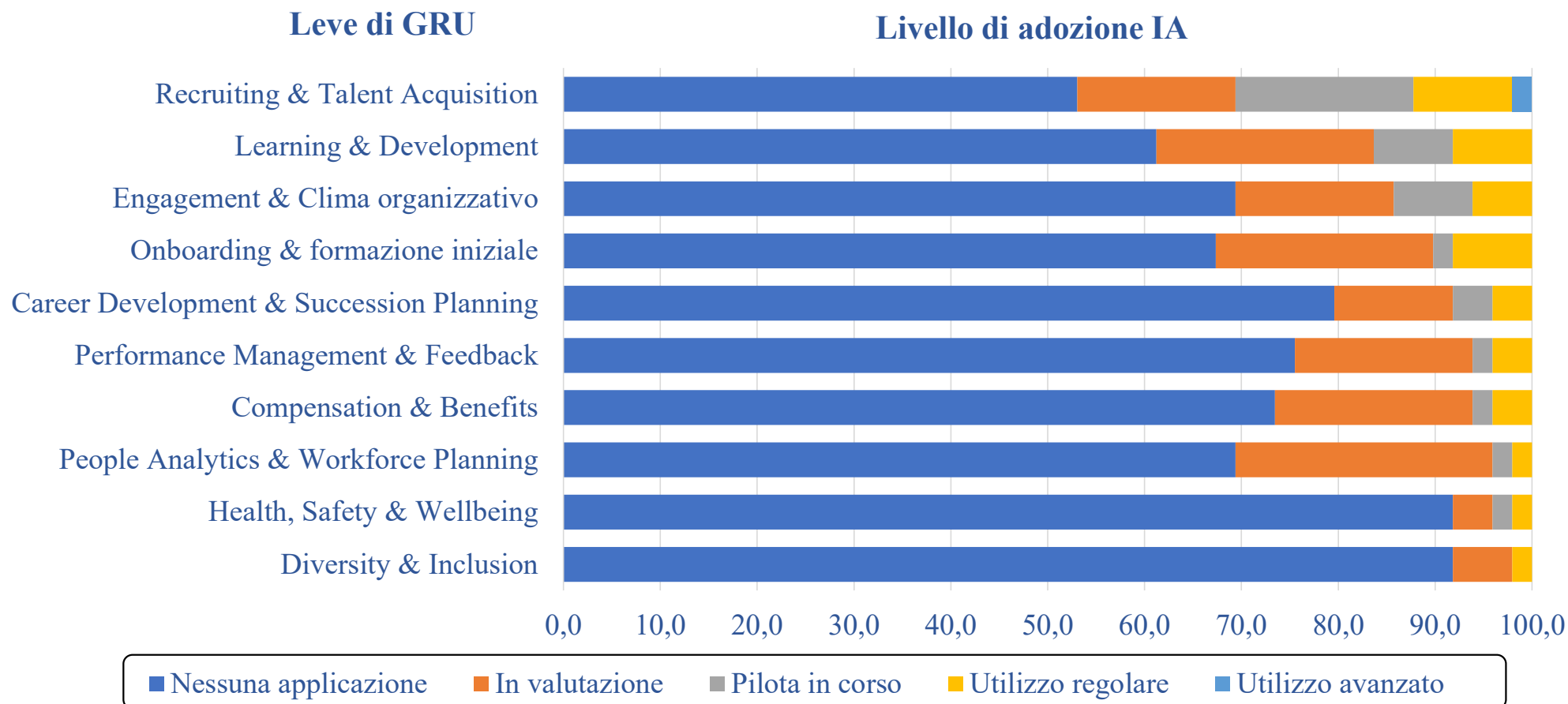
Soltanto il **2%** del campione utilizza l'AI in **tutte le leve GRU**

Le imprese in media utilizzano l'AI in **1 leva su 10**

Leve di GRU supportate dall'AI (RQ 2)



Leve di GRU supportate dall'IA (RQ 2)



Leve GRU supportate dall'IA (RQ 2)



Leve GRU	% Non utilizzo	% Utilizzo effettivo	Approccio
Ricerca & selezione	69,40%	30,60%	AI-Integration
Formazione & sviluppo	83,70%	16,30%	AI-Integration
Engagement & Clima organizzativo	85,70%	14,30%	Human-Driven
Onboarding & formazione iniziale	89,80%	10,20%	Human-Driven
Sviluppo e pianificazione di carriera	91,80%	8,20%	Human-Driven
Performance Management & Feedback	93,90%	6,10%	Human-Driven
Compensation & Benefits	93,90%	6,10%	Human-Driven
People Analytics & Workforce Planning	95,90%	4,10%	Human-Driven
Salute, sicurezza & Benessere	95,90%	4,10%	Human-Driven
Diversity & Inclusion	98,00%	2,00%	Human-Driven

% Utilizzo effettivo

AI-intensive

> 40%

AI-Integration

15-40%

Human-Driven

< 15%

Benefici percepiti nell'adozione dell'IA (RQ 3)



Fattore	Media (scala 1-5)	SD	Esempio di item
Monitoraggio e mappatura dei bisogni	3,08	0,76	- L'IA può individuare le competenze future necessarie per l'upskilling strategico - L'IA può monitorare le condizioni di lavoro per prevedere e prevenire i rischi per la sicurezza - L'IA può individuare potenziali leader tramite l'analisi dei dati sulle performance
Efficacia decisionale	3,73	0,72	- L'IA può semplificare la gestione dei dati e automatizza le attività ripetitive nelle funzioni HR. - L'IA può fornire analisi predittive per la pianificazione strategica della forza lavoro
Efficienza e personalizzazione	3,63	0,78	- L'IA può automatizzare lo screening dei candidati per identificare in modo efficiente il profilo più adatto - L'IA può personalizzare la formazione per colmare i gap di competenze individuali

Barriere percepite nell'adozione dell'IA (RQ 3)



Fattore	Media (scala 1-5)	SD	Esempio di item
Barriere tecnico-organizzative	2,85	0,79	• Mancanza di competenze digitali nel team HR • Scarsa disponibilità di tempo/risorse per sperimentare • Difficoltà di integrazione con i sistemi informativi già in uso
Barriere etico-culturali	3,20	0,98	• Resistenze culturali e timori dei dipendenti • Timori legati all'etica, bias e trasparenza degli algoritmi
Resistenze da parte del management	2,50	1,05	• Supporto limitato dal top management • Diffidenza del management verso le nuove tecnologie

Limiti della ricerca



- Campione ridotto (n = 50 aziende)
- Dati auto-rapportati, potenzialmente influenzati da:
 - «*bias di desiderabilità sociale*»
 - limitata consapevolezza degli strumenti di IA
 - interpretazioni eterogenee di ciò che costituisce IA nella GRU

Discussione



Impiego dell'IA

- È un processo in evoluzione e disomogeneo
- Richiede una configurazione graduale e selettiva dell' **“intelligenza organizzativa”**

Livelli di analisi

Funzione

- L'IA viene utilizzata dove velocità, scalabilità e accuratezza dei dati sono cruciali
- L'intervento umano è preservato per empatia, interpretazione contestuale ed etica

Leve

- Ricerca e selezione, formazione e sviluppo mostrano un'integrazione Uomo-IA
- L'efficienza guidata dall'IA è combinata con il giudizio umano

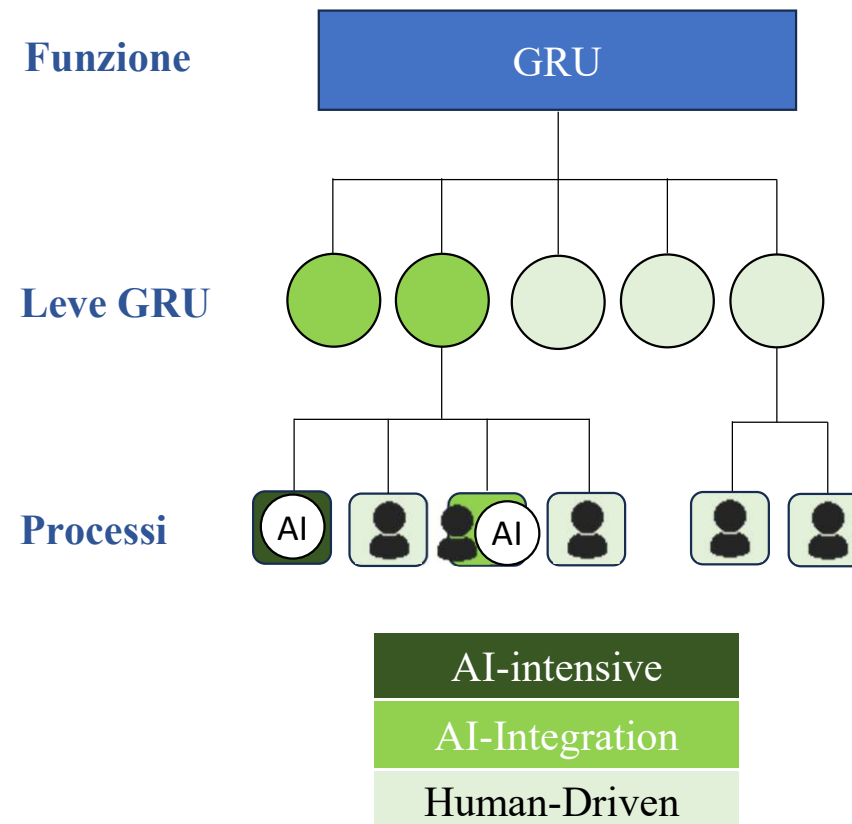
Processi

- Screening CV
- Mappatura fabbisogni vs
- Interviste e valutazione
- Coaching/mentorship

Benefici e barriere

- L'adozione dell'IA presenta sia opportunità sia vincoli
- Richiede di bilanciare logiche concorrenti all'interno di un equilibrio dinamico

Discussione: i livelli di analisi



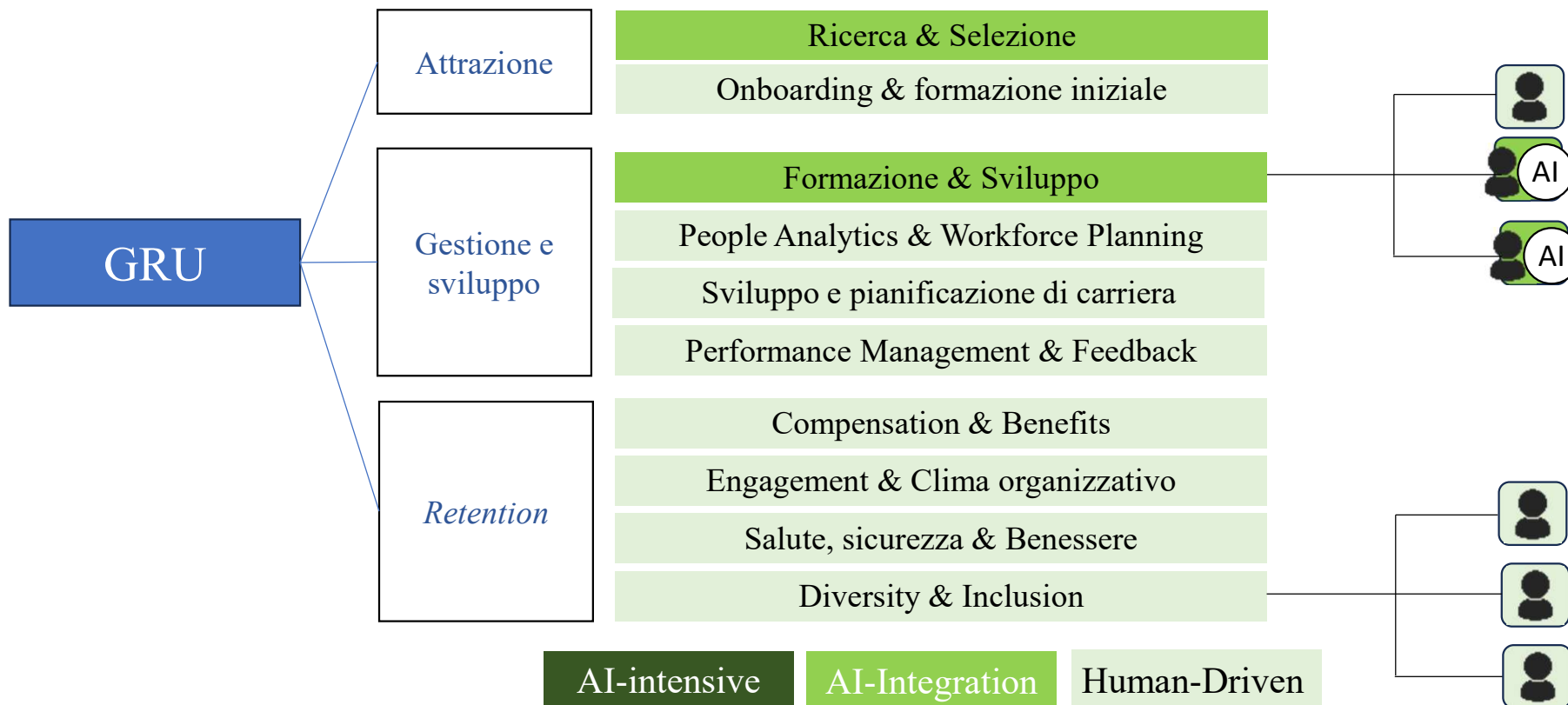
Discussione



Funzione

Leve GRU

Processi



Discussione: un esempio nella Ricerca & Selezione

AMBIGUITÀ' STRUTTURA	Alta struttura	Bassa struttura
Alta ambiguità	DECISIONI AI-UMANO Valutazione del fit organizzativo Analisi delle soft skills Assessment center digitali Video-interviste con analisi AI Shortlist finale dei candidati <u>Ruolo umano:</u> interpretazione dei risultati, contestualizzazione delle evidenze; Decisione finale	PREVALENZA DEL GIUDIZIO UMANO Colloqui finali con top management Negoziazione dell'offerta Valutazione motivazionale profonda Decisioni su candidati "non convenzionali" Scelte strategiche su ruoli chiave <u>Ruolo IA:</u> supporto informativo, analisi comparativa dei dati
Bassa ambiguità	AI DOMINANTE Screening automatico CV Matching profili-job description Ranking candidati su criteri tecnici Test cognitivi o tecnici automatizzati Pianificazione automatica dei colloqui <u>Ruolo umano:</u> definizione criteri e supervisione short list	AI DI SUPPORTO OPERATIVO Stesura job description Traduzione annunci Chatbot per candidate experience Risposte automatiche ai candidati Analisi di mercato delle competenze <u>Ruolo umano:</u> validazione contenuti, coerenza con employer branding, scelte di posizionamento del ruolo

Alcune riflessioni



- L'adozione dell'IA non riguarda la funzione GRU nel suo complesso, ma le singole leve di gestione
 - Ogni leva richiede quindi un diverso grado di integrazione tra intelligenza artificiale e giudizio umano.
 - La vera sfida per l'HR è progettare un equilibrio differenziato, non applicare una soluzione uniforme a tutta la funzione
- Le organizzazioni più mature non scelgono tra IA e persone: progettano sistemi in cui le due intelligenze collaborano.
- Il vero vantaggio competitivo è l'“*intelligenza organizzativa duale*”, una forma di cognizione collettiva che emerge dall'interazione tra l'intuizione umana e l'IA

Conclusioni: verso l' «intelligenza organizzativa duale»



- L'intelligenza duale implica un dialogo continuo tra il ragionamento algoritmico (quantitativo, predittivo, oggettivo) e il fattore umano (qualitativo, interpretativo, emotivo)
- Essa trasforma la GRU da funzione transazionale a spazio riflessivo di apprendimento, in cui tecnologia e fattore umano co-evolvono continuamente
- Il futuro dell'HR non è meno umano: è più strategico, interpretativo e relazionale

Conclusioni: NON un trade-off ma un “paradosso”



- L'IA nella GRU non è una questione di «trade-off» da risolvere, ma di un «paradosso organizzativo» da gestire
- L'adozione dell'IA introduce una «condizione paradossale» in cui l'efficienza guidata dall'automazione e la sensibilità centrata sulla persona devono coesistere
- Le tensioni organizzative possono essere gestite attraverso un «equilibrio dinamico»: esistono diversi equilibri per ogni leva e all'interno di ogni leva fra i diversi processi e questi equilibri sono in costante cambiamento

Suggerimenti operativi



- Partire dalle leve e rispettivi processi, non dagli strumenti AI
- Definire il livello di integrazione uomo-AI per ogni leva e processo
- Evitare l'accumulo di strumenti senza «architettura decisionale»
- Introdurre l'AI nelle attività ad alta ripetitività e bassa ambiguità
- Mantenere il giudizio umano nelle decisioni ad alto impatto sulle persone
- Sviluppare competenze di «lettura critica dei dati»
- Comunicare chiaramente il ruolo dell'AI ai dipendenti

Le imprese **non** devono scegliere tra IA e persone.

La sfida è progettare **leva per leva**, trovando in ogni **processo** il giusto equilibrio tra efficienza algoritmica e giudizio umano.

Futuri sviluppi



- Espansione del campione
- Realizzare focus group e interviste per arricchire i dati della survey





UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Franca Cantoni

Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali
Facoltà di Economia e Giurisprudenza
Università Cattolica del Sacro Cuore

franca.cantoni@unicatt.it

Anna Chiara SCAPOLAN

Dipartimento di Comunicazione ed Economia
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

annachiara.scapolan@unimore.it

Ringraziamenti:

- Diego Landini (elaborazione dati)
- Camilla Capogreco e Marco Cerri (strutturazione e somministrazione survey)
- Paolo Astorri e HR Club Confindustria Piacenza (studio esplorativo)