

PERSONALE E LAVORO

Rivista di cultura delle

RISORSE UMANE

659

ANNO LIX – N.10
OTTOBRE 2023

- Luisa Macciocca
Age Management: il valore dell'integrazione intergenerazionale
- Rossella Cardinale
Perché promuovere leadership inclusiva e culture di genere
- Susanna Lenardon
Dall'Assessment "classico" all'assessment "del team"
- Barbara Di Pietro
Progetto AI-ring: smart assistant for Talent Acquisition -
progetto vincitore dell'Innovation Award Leonardo - Categoria
People First

ISPER

CORSO DANTE 124/A – 10126 TORINO



COMITATO DI DIREZIONE

Dr. Gian Piero BARRA

*Responsabile Amministrazione Personale Italia
FERRERO Management Services Italia*

Dr. Carlo BIASCO

Direttore Centrale Risorse Umane INAIL

Dr.ssa Chiara BELLON

*Direttore Risorse Umane e Organizzazione
Gruppo Veritas*

Dr. Alessandro CAMILLERI

*Direttore Centrale Personale e Organizzazione
Gruppo Hera*

Dr.ssa Marella CARAMAZZA

*Direttore Generale Fondazione ISTUD per la cultura
d'impresa e di gestione*

Dr. Giuseppe CONTE

direttore centrale Risorse umane di inps

Dr.ssa Isabella COVILI FAGGIOLI

Già Presidente Nazionale AIDP

Dr. Giuseppe DE RITA

*Presidente CENSIS
Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali*

Dr. Giancarlo DURANTE

Presidente FBA Fondo Banche Assicurazioni

Prof. Franco FONTANA

Direttore LUISS Business School

Prof. Pietro ICHINO

*Professore Ordinario di Diritto del Lavoro Università
Statale di Milano*

Prof. Michele LA ROSA

*Sociologo del Lavoro
Direttore della Rivista "Sociologia del Lavoro" Co-
responsabile CIDoSPeL - Centro internazionale di
documentazione e studi sociologici sui problemi del
lavoro*

Dr. Stefano PASSERINI

*Direttore Settore Lavoro, Welfare e Capitale umano
ASSOLOMBARDA*

Dr. Franco PORRARI

*Già Direttore del Personale di INPS
Istituto Nazionale della Previdenza Sociale*

Dr. Giuseppe ROMA

*Segretario Generale e fondatore dell'Associazione per
le città italiane RUR Rete Urbana delle
Rappresentanze*

Dr. Francesco SANTI

*Presidente AIAS
Associazione professionale Italiana Ambiente e
Sicurezza*

Già Sen. Dr. Maurizio SACCONI

Presidente dell'Associazione Amici di Marco Biagi

Prof. Tiziano TREU

*Professore Emerito di Diritto del Lavoro Università
Cattolica - Milano - Roma
Presidente CNEL*

Direzione e Redazione: ISPER - ☎ Corso Dante 124/A - 10126 Torino - ☎ Tel. 011.66.47.803

🌐 Internet: www.isper.org - ✉ E-mail: isper@isper.org

Gli articoli sono originali ed inediti; riproduzione consentita ad aziende abbonate ai Servizi ISPER, citando: "da rivista PERSONALE E LAVORO dell'ISPER - Istituto per la Direzione del Personale" ed inviando due copie a ISPER - Torino.

Protezione dei dati personali

Egregio lettore di "Personale e Lavoro", ai sensi della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali (Regolamento UE n. 679/2016 - "GDPR" e D.Lgs. 10 agosto 2018 n. 101) La informiamo che: i suoi dati personali, se non da Lei direttamente forniti, ci sono stati comunicati dall'azienda in cui opera al solo fine di informarla sui servizi a cui ha diritto come cliente ISPER e riguardano esclusivamente l'ambito aziendale. I dati sono conservati su supporto elettronico al fine di inviarLe le comunicazioni di suo interesse in base alle indicazioni forniteci. Il conferimento dei dati ha natura facoltativa e il rifiuto a fornirli non ha altra conseguenza se non la mancata informazione sui servizi ISPER a cui può accedere o a cui ha diritto. Lei ha diritto a conoscere quali sono i dati trattati che La riguardano e a ottenerne l'aggiornamento, la rettifica, l'integrazione o la cancellazione facendo riferimento al titolare del trattamento di seguito riportato. Titolare del trattamento è ISPER Istituto per la direzione del personale - Corso Dante, 124/A - 10126 Torino - E-mail: isper@isper.org. I dati non saranno né comunicati né diffusi al di fuori dell'ISPER, le sole persone che ne verranno a conoscenza sono gli incaricati al trattamento dei dati, nell'ambito delle attività di gestione dei rapporti con i clienti.



Innovare grazie alla diversità

Immersi nel cambiamento, non solo tecnologico e organizzativo, ma soprattutto culturale e sociale, la corretta *gestione* della *Diversità* (*generazionale, multiculturale, di genere, dei team*) è ormai la quotidianità per molte organizzazioni.

Diversità vista quale punto di partenza, da saper gestire, per creare la sinergia che genera innovazione e competitività.

Buone *politiche* di *Age Management, Leadership inclusiva, Team sinergici, processi di Recruitment* attrattivi agli occhi della “*Generazione Z*”, sono i quattro temi presi in esame.

Tutti affrontati da Professioniste (quattro donne) che ogni giorno sono in “presa diretta” con le aziende, portando il loro contributo di riflessioni, esperienze e suggerimenti pratici.

I cambiamenti, in particolare quelli culturali, non sono mai rapidi e le resistenze interne sono sempre il principale ostacolo da superare; alla Funzione Personale il ruolo di comprensione, agevolazione e implementazione.

In questo numero

Luisa Macciocca

Age Management: il valore dell'integrazione intergenerazionale

Rossella Cardinale

Perché promuovere leadership inclusiva e culture di genere

Susanna Lenardon

Dall'Assessment “classico” all'assessment “del team”

Barbara Di Pietro

Progetto AI-ring: smart assistant for Talent Acquisition - progetto vincitore dell'Innovation Award Leonardo - Categoria People First

Age Management: il valore dell'integrazione intergenerazionale

**Luisa
Macciocca**

Senior Management Consultant e Trainer - Giornalista Pubblicista -
Docente Risorse Umane e Marketing in Business School e Università -
Senior Certified Professional SHRM (Society for Human Resources
Management)

Perché questo tema

Il mondo del lavoro è profondamente mutato e continua a mutare sempre più velocemente, creando i presupposti per realizzare strutture, ruoli e comportamenti sempre più flessibili, quasi "liquidi".

In questa trasformazione, non solo organizzativa, ma soprattutto sociale e culturale, le imprese si sono trovate sempre più spesso di fronte ad una composizione di forza lavoro molto variegata.

**Quattro
generazioni a
confronto**

In molte aziende, oggi, sono presenti quattro generazioni di persone, portatori di know-how, esperienze e aspettative profondamente diverse. Infatti, già da qualche anno sono entrati in azienda giovani appartenenti alla più recente generazione Z, portatori di aspettative diverse dai giovani X, Y e, soprattutto, dai Boomers, ancora attivi in molte aziende.

Sta inoltre crescendo una nuova generazione, quella dei nati dal 2010 in poi, che arriverà sui luoghi di lavoro tra pochissimi anni.

Occorre quindi saper gestire, anzi anticipare, questi mutamenti di scenario. Le persone si dovranno abituare a questo veloce susseguirsi generazionale, un tempo molto più lento.

Questa ricchezza di diversità, portatrice di sinergia intergenerazionale, deve essere compresa da tutti, per poter realizzare l'auspicata integrazione di competenze, di attitudini e di visioni che può condurre l'azienda al successo in mercati sempre più competitivi.

Obiettivo

Questo articolo ha l'obiettivo di condividere riflessioni ed esperienze, al fine di trarre vantaggio da questa situazione, prevenendo il rischio di incomprensioni o di veri e propri conflitti tra persone appartenenti a generazioni diverse, che devono comunque lavorare insieme per sviluppare sinergia nei team e stimolare l'innovazione che scaturisce proprio dalla diversità.

Argomenti

Per realizzare la condivisione, nelle pagine che seguono sono trattati i seguenti argomenti:

- Age Management
- Le principali diversità tra le generazioni
- Un po' di dati
- La diversità come fonte di apprendimento reciproco e di ricchezza per le aziende
- Le iniziative aziendali per valorizzare i punti di forza delle diverse generazioni presenti nell'ambiente di lavoro
- Uno sguardo al futuro: introduzione alla generazione Alpha

**Diversità
generazionale
quale punto
di forza**

Age MANAGEMENT

L'Age Management fa parte del concetto più ampio di Diversity Management e si realizza in una serie di interventi aziendali strutturati e tra loro coerenti, aventi l'obiettivo di valorizzare i punti di forza delle persone in considerazione della loro età anagrafica.

La diversità di età, così come quella culturale, di genere di razza, di esperienza, ecc., se valorizzata, può aumentare il valore delle persone stesse e influire in maniera significativa sul business aziendale.

Le analisi dei dati raccolti in diversi studi confermano che un lavoratore su cinque ha più di 55 anni e che in azienda possono essere ancora presenti fino a quattro generazioni, che devono interagire e collaborare in modo efficace pur avendo esperienze, competenze e approcci lavorativi diversi.

L'impegno è quello di creare una integrazione tra le generazioni, attraverso la revisione continua delle attività previste dai ruoli e delle competenze necessarie per realizzarle.

Una sistematica applicazione di buone pratiche nella gestione delle età aiuta le organizzazioni:

- a prepararsi all'inevitabile invecchiamento della forza lavoro
- a contribuire al prolungamento positivo della vita lavorativa (spesso subito per legge)
- a promuovere l'equità tra lavoratori appartenenti a diverse fasce d'età.

La buona riuscita delle politiche di Age Management dipende anche dalla capacità dell'azienda di focalizzarsi sulla gestione di tutte le fasce di età, prevedendo orizzonti temporali ampi e analizzando la possibile integrazione intergenerazionale, senza privilegiare soltanto alcune fasce.

Le principali diversità tra generazioni

L'esperienza e gli studi suggeriscono che le persone più senior tendono a perdere progressivamente alcune capacità lavorative, ma in compenso giungono a disporre di competenze non possedute in modo significativo nelle fasi di vita precedenti.

Questi studi, se da un lato riconoscono alcuni possibili effetti legati all'età, in particolare la diminuzione della performance fisica e della velocità di apprendimento delle novità, dall'altro lato sottolineano i vantaggi associati all'esperienza del *job specific* e al miglioramento delle skills socio-relazionali.

Naturalmente sono studi effettuati su campioni di popolazione, che offrono alcune indicazioni e non vogliono affermare che questi fenomeni siano applicabili in modo generalizzato.

Le aziende, dal canto loro, gestiscono questa diversità con attività di Comunicazione Interna e di Formazione per diffondere la loro visione positiva sulla ricchezza che essa comporta.

Nello specifico, per fare un esempio, durante le attività svolte per sviluppare la consapevolezza delle persone su questo argomento, una riflessione che viene richiesta di effettuare in team misti composti da persone appartenenti a varie fasce di età, è proprio la seguente: "Quali sono, secondo la vostra esperienza aziendale, le capacità maggiormente possedute da persone più senior e quelle possedute da persone più giovani?", con l'evidente scopo di pensare alla

**Fasce d'età:
diverse
competenze e
loro gestione**

diversità, senza etichettare fasce di età specifiche, che renderebbero difficoltosa la riflessione, e anche di riflettere solo sugli aspetti positivi.

Nel riquadro 1. vengono riportate le risposte più frequenti a questa domanda, anche con un pizzico di ironia, fornite da un campione di circa 150 persone che hanno partecipato a 10 workshop sull'argomento in Italia.

Riquadro 1. Capacità possedute in misura maggiore (in Italia)

DAI SENIOR	DAI PIÙ GIOVANI
Visione strategica	Spontaneità
Pianificazione	Volontà di apprendere
Strutturalità (saper agire e prendere decisioni)	Collaborazione indipendentemente dalla gerarchia
Risk Management	Predisposizione a gestire la diversità
Diplomazia	Errore visto come opportunità (learning by failing)
Leadership (essere riconosciuti leader, competenti, in grado di guidare)	Migliore gestione del Work-life balance
Esperienza (Mentoring, essere d'esempio)	Flessibilità
Pazienza	Disponibilità al cambiamento (in particolare digitale)
Spirito di sacrificio	Creatività (uscire fuori dagli schemi)
Condivisione	Energia (tranne la domenica mattina presto)
Concentrazione e focus	Apertura mentale
Determinazione	Pragmatismo (poche teorie)
Attitudine all'ascolto	Dinamismo

La stessa domanda rivolta a campioni più ampi di popolazione aziendale durante ricerche ad hoc a livello globale realizzate da grandi istituti di ricerca mostrano i risultati nel riquadro 2, nel quale emergono delle conferme sugli esiti esposti nel riquadro 1. e degli ulteriori aspetti sui quali riflettere.

Riquadro 2. Capacità possedute in misura maggiore (a livello globale)

DAI SENIOR	DAI PIÙ GIOVANI
Disponibilità per lavori ripetitivi	Attitudine all'innovazione
Capacità di relazionarsi positivamente con i colleghi	Flessibilità
Responsabilizzazione (accountability)	Capacità creativa
Cauta valutazione attraverso il pensiero sequenziale	Entusiasmo per il cambiamento di ruolo e acquisizione nuove competenze
Definizione mirata delle mete da raggiungere	Integrazione in gruppi di lavoro preesistenti
Rispetto della gerarchia	Focus sul breve-medio periodo
Visione strategica	Disponibilità al feed-back (dare-ricevere)

Un po' di dati

Per comprendere meglio l'importanza di questa riflessione vediamo alcuni dati sulla composizione della forza lavoro, oggi e in prospettiva.

Innanzitutto consideriamo che il termine Generazione da un punto di vista sociologico indica l'insieme di persone che hanno vissuto nello stesso periodo storico e che sono stati influenzati dagli eventi che lo hanno caratterizzato. Sono persone con esperienze di vita e dinamiche socio-culturali simili, che le hanno portate a "generare" comportamenti comuni.

Come abbiamo visto, in uno stesso periodo di tempo, possono essere presenti più generazioni. Quelle più recenti e attualmente presenti in azienda sono a confronto nel riquadro 3.

Riquadro 3. Generazioni a confronto

Tradizionalisti	Baby Boomers	Generazione X	Generazione Y o Millennials	Generazione Z	Generazione Alpha
Sono i nati tra il 1925 e il 1944, che hanno vissuto le tragedie delle guerre, sono scettici rispetto al cambiamento e hanno forti valori riferiti alla famiglia e al lavoro. Potrebbero essere ancora presenti nelle organizzazioni in ruoli di prestigio gerarchico, di consulenza o di responsabili di imprese familiari.	Sono i nati tra il 1945 e il 1964, che hanno dato vita al boom economico e alle rivoluzioni sociali. Hanno vissuto l'esplosione demografica. Sono ottimisti, fiduciosi nel ruolo dell'economia. Sono consumatori di media tradizionali.	Sono i nati tra il 1965 e il 1979, che hanno vissuto le rivoluzioni sociali e l'esposizione a esperienze diverse con intraprendenza. Sono stati i primi estimatori di Internet. Hanno i Boomers come riferimento ma non hanno avuto le stesse opportunità. Utilizzano i social, Facebook in particolare, e si informano attraverso la TV più che dai giornali.	Sono i nati tra il 1980 e il 1994 rappresentano la prima generazione cresciuta insieme allo sviluppo di Internet, dei computer e dell'avvento dei social, che amano utilizzare nella quasi totalità delle offerte. Sono ottimisti verso il futuro incerto e tolleranti, ambiziosi e amanti di una vita equilibrata tra lavoro e svago. Prediligono le pay TV e l'uso dello smartphone.	Sono i nati tra il 1995 e il 2009, sono i veri nativi digitali, cresciuti nel web e tra i social network. Non conoscono una vita senza tecnologia, cui sono molto legati. Sono aperti, più flessibili rispetto alle generazioni precedenti, multiculturali. Con loro sono nati molti nuovi mestieri, in particolare quelli digitali. Prediligono lo smartphone e le app in tutte le manifestazioni di vita, lavorativa e privata.	Sono i nati dopo il 2010 rappresentano la generazione più recente. Vivono la loro vita sotto l'influenza di una grande quantità di stimoli, hanno familiarità con l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata e virtuale, il metaverso e l'intelligenza generativa. Sono sensibili ai temi ambientali e sociali.
	Hanno da 58 a 79 anni, sono circa 15 milioni, di cui circa 5 lavoratori.	Hanno da 43 a 58 anni. Sono circa 14 milioni, di cui circa 10 lavoratori.	Hanno da 43 a 29 anni. Sono circa 10 milioni, di cui circa 7 lavoratori.	Hanno da 14 a 28 anni. Sono circa 9 milioni, di cui circa 1 lavoratori	

Da questo sintetico confronto è ovvio comprendere quanto potrebbe risultare difficile la comunicazione e la relazione interpersonale nelle organizzazioni, soprattutto tra le generazioni più distanti. Ma è proprio questa diversità che rende interessante la loro gestione, in una sfida a lavorare insieme per sviluppare sinergia e innovazione, aumentando considerevolmente la competitività delle imprese.

La diversità come fonte di apprendimento reciproco e di ricchezza per le aziende

In alcune grandi aziende la presenza di giovani al di sotto dei 35 anni supera il 50%, arrivando al 65% se si mettono insieme gli Z e i Millennials. I trend che riguardano l'andamento demografico, quello economico e quello dello sviluppo tecnologico in particolare rendono difficile la formulazione di previsioni di medio-periodo, anche perché la generazione Alpha tra pochi anni arriverà nelle aziende e occorrerà tenere sotto osservazione l'ulteriore trasformazione sociale, che porterà ad una ulteriore evoluzione delle competenze necessarie per svolgere le nuove professioni.

Gli studi svolti dal World Economic Forum di quest'anno indicano che nel 2027 circa il 23% delle professioni saranno cambiate. L'incremento dei processi di automazione potrebbe anche causare una perdita di circa 83 milioni di posti di lavoro (il 34% riferiti a ruoli routinari). Al contempo, l'esigenza di far fronte alle conseguenze che tale fenomeno comporta - ovvero la nuova divisione del lavoro fra umani, macchine e algoritmi - produrrebbe 69 milioni di nuovi impieghi. I settori che guideranno questi cambiamenti riguardano la transizione verde, i nuovi standard ESG, le nuove localizzazioni per la supply chain e lo sviluppo della tecnologia e della digitalizzazione.

In questo ultimo settore è previsto il maggior aumento che riguarderà in particolare ruoli di data analysts e scientists, di big data specialists, di machine learning specialists e di cyber security specialists (aumento del 30%).

Alcuni ruoli specifici emersi dallo studio e anche rilevati attraverso le offerte di lavoro apparse su LinkedIn e Indeed sono elencati nel riquadro 4.

Riquadro 4. Alcuni ruoli specifici in aumento

<ul style="list-style-type: none"> • Ingegnere robotico • Ingegnere dell'intelligenza artificiale • Machine learning specialist • Cloud architect • Data engineer • Sustainability manager • Consulente di data management • Human resources data analyst • Digital Talent acquisition specialist • Diversity Equity Inclusion manager • Employer branding manager • Digital Onboarding manager • Software account executive • Cyber security specialist • Blockchain specialist • Renewable energy specialist • Circular economy specialist 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppatore back-end • Sviluppatore front-end • Sviluppatore full-stack • Project Manager • Clinic manager • Consulente di vendita al dettaglio • Business developer • Client manager • Gestore degli investimenti • Infrastructure architect • Consulente ERP (Enterprise Resources Planning) • Data Analyst • Data Scientist • Big data analyst • Head of metaverse • Manager della transizione digitale
---	--

Nuove professioni emergenti

Oltre metà della forza lavoro dovrà necessariamente adeguare le proprie competenze alle trasformazioni a cui è sottoposto il mercato.

A fianco degli investimenti formativi per far acquisire competenze tecniche in continua evoluzione, le aziende dovranno facilitare lo sviluppo di quelle competenze soft indispensabili, a tutti i livelli organizzativi e a tutte le professionalità, per poter affrontare con consapevolezza ed efficacia questo delicato periodo di intenso cambiamento.

Il World Economic Forum 2023 riporta le competenze ritenute più importanti:

Soft skill indispensabili

Pensiero analitico, Pensiero creativo, Resilienza, Flessibilità, Agility, Motivazione, Consapevolezza, Curiosità, Longlife learning, Attenzione per i dettagli, Affidabilità, Capacità di lavorare in team, Empatia, Ascolto attivo, Leadership e influenza sociale.

Lo stesso studio riporta che il 60% delle persone dovranno essere formate.

Uno studio McKinsey 2023 sull'Intelligenza Artificiale generativa riporta che fra oggi e il 2030 negli Stati Uniti circa 1/3 delle attività svolte saranno automatizzate usando l'IA generativa e tutti i tipi di tecnologia. Ciò darà super poteri agli impiegati attraverso la semplificazione dei loro compiti di routine.

L'Intelligenza Artificiale generativa

Questa diversità in continua evoluzione, che coinvolgerà nei programmi formativi e nella composizione di team di lavoro sia le persone Senior sia i più giovani, produrrà apprendimento reciproco e grande ricchezza sinergica per le aziende.

Le iniziative aziendali per valorizzare i punti di forza delle diverse generazioni presenti nell'ambiente di lavoro

Oltre la partecipazione ad attività formative intergenerazionali e il lavoro in team composti da persone appartenenti a fasce di età diverse, le aziende possono attuare ulteriori strategie per valorizzare i punti di forza di tutti, costruendo un ponte intergenerazionale per facilitarne l'apprezzamento.

Alcune strategie riguardano, ad esempio:

Possibili utili strategie

- La creazione di una cultura formata dal contributo unico che ogni persona può dare.
In questo i manager possono svolgere un ruolo importante nell'incoraggiare il dialogo e nell'organizzare occasioni di incontro informali per far apprezzare le diversità e per rafforzare il senso del "noi" tra le diverse fasce di età.
Queste occasioni possono riguardare attività di team building fuori sede, progetti di volontariato da svolgere insieme, aperitivi o altro.
- L'avvio di progetti ideati da team intergenerazionali con l'obiettivo comune e sfidante di contribuire con le loro idee allo sviluppo della cultura unica.
- L'organizzazione di brevi sessioni di presentazioni individuali (o di team misti) su progetti personali o professionali per mostrare ai colleghi la forza dell'integrazione e il governo dei pregiudizi.
- Iniziative di mentoring a tutti i livelli, dall'onboarding al pieno sviluppo delle carriere.
- Iniziative strutturate di reverse mentoring, in cui senior e persone più giovani possono scambiarsi in coppia esperienze e competenze.
- L'introduzione di attività di feedback continuo e multisource per imparare gli uni dagli altri.
- L'organizzazione di riunioni guidate multiage per discutere cosa è importante

per loro sul posto di lavoro e come beneficiare dalla diversità.

Le iniziative dovranno comunque far parte di una strategia più ampia che preveda:

- L'allineamento tra la strategia di business, di people management e delle politiche di Age Management per mantenere un vantaggio competitivo nel perseguire gli obiettivi di business.
- L'analisi della cultura attuale riferita alla composizione anagrafica, ai comportamenti e alle competenze presenti in azienda, per poter individuare il divario rispetto agli obiettivi previsti dalla strategia e dalle politiche di Age Management.
- L'identificazione di un piano di azioni per colmare il divario con approccio di project management e con la definizione di chiari KPI.
- Il monitoraggio continuo dei risultati e conseguente comunicazione al management per mantenere elevata la tensione e l'attenzione sulle iniziative.

Uno sguardo al futuro: introduzione alla generazione Alpha

Come abbiamo visto, tra pochissimi anni la generazione Alpha si affaccerà al mondo del lavoro. Per il momento i comportamenti e le aspettative sono monitorati dai marketers perché questi giovani rappresentano un target di consumatori molto interessante. Ma anche chi si occupa di People Management dovrà iniziare ad osservare questo gruppo di futuri collaboratori per tenersi pronti ai cambiamenti che inevitabilmente si dovranno affrontare nella definizione delle politiche di gestione e sviluppo del personale.

Per identificare e definire una generazione è fondamentale che quel gruppo di persone, nato nello stesso arco temporale, abbia vissuto nel medesimo momento di vita uno o più eventi, tanto importanti da avere generato una comune visione del futuro e un comune sistema valoriale.

Consideriamo, per quanto ci riguarda, ad esempio, il periodo di pandemia e di post pandemia, il conflitto russo-ucraino con tutte le conseguenze economiche e sociali che ne derivano, lo sviluppo velocissimo della tecnologia e dell'intelligenza artificiale generativa in particolare.

Consideriamo anche che a metà secolo questa generazione rappresenterà circa il 43% della popolazione italiana con circa 27,5 milioni di appartenenti.

Questi numeri ci spingono a pensare che occorre iniziare a formare una cultura aziendale per essere pronti ad accoglierli e a trattenerli.

Questa generazione è la prima ad essere nata e cresciuta tra algoritmi, Intelligenza Artificiale, Realtà Virtuale, Aumentata, Metaverso e Chat Gpt.

Questa esposizione avrà un notevole effetto sul loro sviluppo, aumentato dall'effetto delle crisi in atto nel contesto sociale, culturale, economico, politico, ambientale e dal progressivo annullamento dei limiti informativi.

In compenso, la loro crescita in famiglia è seguita da genitori moderni (X-Y) che tendono a dedicare tempo al rapporto con i figli, velocizzando la loro crescita e responsabilizzazione fornendo loro molte opportunità di praticare sport, viaggiare, studiare lingue e sviluppare passioni personali.

I bambini di oggi rispetto ai bambini di ieri riescono molto più agevolmente a coordinare attività visive e manuali, ad applicare metodi di problem solving efficaci, ad apprendere in modo veloce e a lavorare in modalità multitasking

**Generazione
Alpha:
numeri e
specificità**

continua grazie agli stimoli che ricevono, agli strumenti che gli vengono forniti e alla possibilità di individuare precocemente le loro passioni.

Di queste previsioni, che oggi ispirano le strategie di marketing e di comunicazione, devono tener conto anche i responsabili di People Management, per iniziare a pensare in modo dinamico alle strategie per attrarre e fidelizzare in azienda una nuova e diversa comunità di persone, e per preparare le generazioni precedenti ad accogliere i nuovi giovani in modo consapevole.

Riferimenti:

Workshops ISPER Age Management 2022 e 2023

World Economic Forum 2023: "The future of jobs"

Treedea 2023 - Trees of ideas: Quale è il tuo target?

Lifed.io Il talento non ha età - maggio 2023 (con esempi NTT e CapGemini)

L'integrazione intergenerazionale, Epicura.it giugno 2023

Interaging: collaborare tra generazioni in azienda, Business Community luglio 2023

McKinsey.com, The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year, agosto 2023

Offerte di lavoro LinkedIn

Offerte di lavoro Indeed

Parole chiave

Whappy HR Trends ricerca maggio 2021

▪ **Cultura aziendale** Tuttitalia: Statistiche demografiche 2021

▪ **Diversità**

▪ **Management**

Alpha generation o next generation? Post millennial Marketing, Pubblicità Italia sett. 2018, F. Capeci Kantar Italia



.....
.....



Perché promuovere leadership inclusiva e culture di genere

Rossella Cardinale

Formatrice sui temi del wellbeing, diversity&inclusion - Counselor professionista - Facilitatrice per la gestione collaborativa dei conflitti. Direttrice Scientifica dei Progetti ISPER “*Lavorare al Femminile, Connessioni e Parità di Genere*” - Autrice di articoli e pubblicazioni

Il Gender Gap e le spinte sociali e giuridiche

In Italia, come in molte altre società, le culture di genere sono strettamente legate alle idee e agli atteggiamenti prevalenti riguardo ai ruoli e alle responsabilità dei generi maschili e femminili.

Nonostante il delitto d'onore sia stato abrogato nel 1982 e lo stupro rubricato come reato contro la persona solo nel 1996, nel corso degli anni, l'Italia ha fatto progressi significativi nella lotta per l'uguaglianza di genere e i diritti delle donne, ma persistono ancora sfide significative che possono influenzare le opportunità di lavoro, l'accesso all'istruzione, la partecipazione politica e altre aree della vita sociale ed economica della popolazione femminile.

**La Legge 162/2021
la prassi UNI PdR
125/2022**

La legge che ha introdotto la certificazione di genere (L. n. 162/2021) e la conseguente prassi (UNI PdR 125/2022) sono state sicuramente l'occasione per restituire attenzione alla normativa a sostegno della parità e contro le discriminazioni. Soprattutto, però, sono un'importante opportunità per ripensare la parità di genere nelle organizzazioni e per fare una riflessione più ampia sul tema delle culture di genere.

**I numeri del
Gender Gap**

Per capire il contesto in cui ci muoviamo, occorre però analizzare qualche dato, che ci faccia comprendere i numeri del Gender Gap.

Secondo il World Economic Forum (Global Gender Gap Report, giugno 2023) ci vorranno ancora 131 anni per colmare il divario di genere mondiale, che viene valutato su 4 indicatori: Partecipazione economica e pari opportunità, Istruzione, Salute, Partecipazione politica.

L'Italia si colloca al 79° posto su 146 paesi nel Mondo (nel 2022 era al 63°) ed è scesa dal 25esimo al 30esimo posto su 35 Paesi europei, dopo Bulgaria, Montenegro, Malta e Macedonia.

Basti solo rilevare che, nonostante qualche lieve miglioramento dopo la pandemia - che ha fortemente penalizzato l'occupazione femminile - secondo i dati Istat del 2021 ancora quasi la metà della popolazione femminile italiana non è occupata e che la percentuale aumenta vertiginosamente al Sud Italia.

Per quanto riguarda il Gender pay gap, in media in Europa le donne guadagnano il 13% in meno degli uomini. In Italia, sebbene le aziende pubbliche e private che occupano più di 50 dipendenti siano tenute a redigere, con cadenza biennale, un rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile, i dati pubblici sono aggregati. Non è quindi dato sapere, azienda per azienda, quale sia il reale divario retributivo di genere. Il gender pay gap è, quindi, stimato al 15,5% nel settore privato, dato che cresce con il tempo e la carriera. Qualche cambiamento, si spera, arriverà entro il 2026 con il recepimento nel nostro Paese della nuova direttiva europea (Direttiva (UE) 2023/970 del 10 maggio 2023), in base alla quale i

datori di lavoro avranno l'obbligo di fornire alle persone in cerca di lavoro informazioni sulla retribuzione iniziale o sulla fascia retributiva dei posti vacanti pubblicati.

La legge 162/2021, introducendo sgravi fiscali e punteggi premiali per le aziende che intraprendono il percorso di certificazione sembra aver avviato un processo virtuoso che - finalmente - porta a considerare la parità di genere non solo un obiettivo etico, ma anche una opportunità economica: promuovere la parità di genere in Italia potrebbe avere un impatto diretto sul PIL - stimato dal Fondo Monetario internazionale - di + 11% entro il 2050.

Tuttavia, a quasi due anni dall'entrata in vigore della legge, le aziende certificate in Italia sono ancora poche (588 al 1/10/2023), nonostante la normativa sulla certificazione di genere costituisca anche una opportunità culturale per aumentare la consapevolezza sull'importanza di promuovere parità, equità e inclusione e lavorare sulla *reputation* delle organizzazioni, ampliandone il potere di *attraction* e *retention* di talenti.

Dalla dicotomia maschile/femminile a stili di leadership adattivi

In questo senso la promozione di modelli di leadership inclusiva è uno strumento cruciale per favorire la parità e l'inclusione nelle organizzazioni.

La leadership inclusiva si basa sull'idea che i leader dovrebbero essere in grado di valorizzare e coinvolgere le diverse prospettive, esperienze e abilità di tutti i membri dell'organizzazione, indipendentemente dal loro genere o da altre attribuzioni.

Questa forma di leadership potrebbe contrapporsi a modelli di leadership più tradizionali, volti a favorire una cultura omogenea e a scoraggiare la partecipazione delle minoranze.

La domanda che mi viene, spesso, posta durante i miei corsi di formazione è se ci siano caratteristiche precipue legate a modelli di leadership maschile e femminile e quale sia la loro efficacia.

In realtà gli studi sull'efficacia della leadership maschile e femminile hanno prodotto risultati contrastanti. La leadership risulta essere un insieme di competenze che possono essere sviluppate e manifestate in modi diversi da parte di leader di ogni genere. Parlerei piuttosto di stili di leadership, adattabili al contesto, più o meno facilmente agibili ed esperibili e frutto, spesso, di condizionamenti culturali che li rendono automaticamente attribuibili all'uno o all'altro sesso.

Nel favorire questo automatismo, infatti, un grosso peso lo hanno gli stereotipi di genere, che possiamo definire come generalizzazioni e credenze diffuse riguardanti i comportamenti, i ruoli, le caratteristiche e le attitudini che la società associa tradizionalmente a uomini e donne.

Se volessimo, però, indicare alcune caratteristiche che più frequentemente vengono agite nel ruolo da chi esercita uno stile di leadership "maschile" o "femminile" potremmo dire che lo stile di leadership maschile tende ad essere riconosciuto come più direttivo e autoritario, focalizzandosi sulla presa di decisioni rapide e decise.

I/le leader maschili sono spesso visti come più disposti a prendere rischi e ad affrontare sfide senza esitazione e più inclini a promuovere la competizione all'interno del gruppo o dell'organizzazione, con un *focus* sulla

performance e sulla conquista di obiettivi. Gli stili di leadership maschili possono essere più orientati a creare gerarchie e strutture di comando e controllo.

Le caratteristiche di uno stile di leadership femminile sono, invece, legate maggiormente all'esercizio dell'empatia e alla creazione di un ambiente più inclusivo e collaborativo. Lo stile di leadership femminile tende a incoraggiare lo sviluppo personale dei membri del team, fornendo supporto e mentoring per il loro progresso, favorendo modalità di comunicazione interpersonale, incoraggiando la partecipazione di tutti e una cultura collaborativa.

Tuttavia, è importante sottolineare che queste caratteristiche non sono esclusive dei generi e possono essere manifestate da persone di entrambi i sessi. Inoltre, ci sono molte altre variabili che influenzano lo stile di leadership, come l'ambiente culturale, l'esperienza, la personalità e le competenze individuali.

Possiamo dunque concludere che una leadership efficace si basa sulla capacità del leader di adattarsi alle esigenze e alle sfide specifiche dell'organizzazione e del contesto in cui si opera, abbracciando una gamma diversificata di abilità e competenze. E, in questo senso, la formazione e l'allenamento risultano essere una dimensione strategica.

Secondo le ultime teorie sociologiche, infatti il genere viene di fatto visto come una struttura sociale che reitera stereotipi e che genera modelli d'azione tesi a mantenere vive le logiche di potere patriarcale (ovvero quelle costruite su una relazione di potere uomo-donna) purtroppo ancora molto diffuse in alcune aree (culturali sociali e geografiche) della nostra società.

Se la cultura va nella direzione di fluidificare le relazioni, le strutture tendono a rinforzare le dicotomie.

E la polarizzazione tra generi rischia di amplificare questa visione. Idealmente, dunque, un processo culturale realmente evolutivo dovrebbe andare nella direzione di degenderizzare la società, nel senso di favorire lo sviluppo del talento a prescindere dal genere, di promuovere modelli di leadership inclusiva, ma anche di rinforzare le categorie più deboli e sottorappresentate con processi di consapevolezza e di empowerment dedicati.

Le 5 qualità della leadership inclusiva

Quali sono, allora, le qualità che i nuovi leader dovrebbero allenare per esercitare proficuamente una modalità di leadership realmente inclusiva?

Ecco, a mio avviso le 5 principali:

1. **Essere consapevoli dei propri pregiudizi:** i leader inclusivi riconoscono e affrontano i propri pregiudizi inconsci riguardanti il genere e prendono decisioni più oggettive e volte a promuovere un ambiente di lavoro equo.
2. **Valorizzare la diversità** e le diverse prospettive e competenze dei membri del team, favorendo un ambiente in cui ognuno può esprimere le proprie idee senza timore di discriminazioni.
3. **Favorire il work-life balance**, promuovendo politiche che favoriscano

Le qualità da allenare

l'equilibrio tra vita privata e lavorativa e consentendo a uomini e donne di conciliare i loro ruoli familiari e professionali in modo più efficace.

4. **Sostenere e incoraggiare le donne e gli altri membri sottorappresentati** a crescere professionalmente attraverso programmi di mentorship e sviluppo che mirino a colmare il divario di genere nelle posizioni di leadership.

5. **Promuovere trasparenza e responsabilità** nelle pratiche di reclutamento, promozione e remunerazione, per garantire che le decisioni siano basate sul merito e sul riconoscimento dei talenti.

Quando la leadership inclusiva viene adottata a tutti i livelli, le organizzazioni diventano più innovative, creative e capaci di affrontare sfide complesse, grazie alle diverse prospettive che i diversi generi portano con sé.

Per favorire il cambiamento culturale e raggiungere una maggiore inclusione, è importante, però, coinvolgere i dirigenti come *ambassador*, sensibilizzare i dipendenti e implementare politiche e pratiche che riflettano valori di parità e diversità nella cultura organizzativa.

Solo attraverso un approccio integrato e sostenuto nel tempo, si può, infatti, sperare di creare un contesto in cui tutti possano prosperare, indipendentemente dal genere.

Parole chiave

- **Cultura aziendale**
- **Diversità**
- **Leadership**



Dall'Assessment "classico" all'assessment "del team"

Susanna Lenardon

HR Senior Consultant - Psicologa del Lavoro, si occupa di modelli di competenza e interventi di sviluppo delle risorse umane, formazione, coaching di gruppo e individuale, Assessment - Stress Balance Master trainer

Introduzione

Cosa accade quando persone ad altissimo potenziale vengono inserite nello stesso team? L'esperienza ci porta a riconoscere come questa scelta, che sulla carta sembra la migliore per ottenere risultati di rilievo e, possibilmente, in breve tempo, non sempre si dimostra vincente.

Gli esempi negli sport di squadra si sprecano: nel calcio, nel basket, sono moltissime le situazioni che hanno evidenziato come non è la presenza di un campione o di n. campioni che fa la differenza (soprattutto nel tempo) ma il come atleti di buon livello riescono a combinare il proprio potenziale "rendendosi gruppo", aumentando cioè le singole potenzialità attraverso un processo di crescita comune.

**Ricerca le
Competenze e il
Potenziale dei
Team**

Anche in azienda può essere utile quindi ricercare non solo competenze e potenziale dei singoli individui ma anche competenze e potenziale dei team, considerando questi come "organismi unitari e complessi".

Le finalità

Gli Assessment "classici", finalizzati a verificare la qualità professionale attuale o potenziale dei singoli rispetto a un ruolo, partono dal presupposto che una persona valida e collaborativa opererà comunque bene, a prescindere dai colleghi con cui si troverà a lavorare.

L'Assessment di Team cambia completamente la prospettiva: è il gruppo specifico di persone che agirà da potenziatore o depotenziatore delle qualità dei singoli.

Non è un vero rovesciamento, perché la caratteristica individuale rimane comunque in gioco, ma il suo valore si relativizza e diventa uno dei due "poli" dinamici che influenza la performance.

Seguendo Lewin, l'appartenenza ad un gruppo porta ogni singolo membro a modificare se stesso (in termini di modalità relazionali, di atteggiamenti, di utilizzo più o meno spinto di alcune competenze) in funzione delle interazioni e delle dinamiche che verranno a crearsi in un determinato contesto. Lo stesso individuo sarà quindi "diverso" all'interno di gruppi diversi.

In estrema sintesi, un singolo sarà efficace nell'organizzazione solo se ci sarà una buona alchimia tra la sua singolarità e quelle della cerchia (o delle cerchie) con cui si relaziona abitualmente. Questa ovviamente non è una scoperta trascendentale o rivoluzionaria, ma forse lo è il fatto che questo aspetto faccia il suo ingresso in un'attività di valutazione delle competenze.

Lavorare sulle competenze di un team significa proporre una lettura dei risultati (siano essi successi o difficoltà) in ottica non competitiva, ma di collaborazione sentita e di efficacia degli sforzi congiunti verso il

Utilità

raggiungimento degli obiettivi.

Un Assessment di Team può consentire di trarre indicazioni:

- sul clima del team e sulla sua efficacia complessiva nell'affrontare obiettivi e ostacoli;
- sulla necessità dei singoli di rafforzare alcune competenze specifiche (come avviene in un Assessment Center "classico") perché deboli rispetto al livello di responsabilità ricoperto e/o della complessità delle sfide da affrontare;
- sulla necessità di rafforzare alcune competenze di alcuni membri del team perché **funzionali all'equilibrio di quello specifico gruppo**;
- sulla necessità di acquisire nuove competenze dall'esterno del team, con l'introduzione di nuovi membri;
- sulla presenza di competenze ridondanti, rispetto agli obiettivi del team;
- sulla presenza di dinamiche interne virtuose o distruttive, dipendenti dalla specifica "combinazione" delle singolarità in gioco.

Il processo

Esattamente come in un Assessment Center "classico", anche per l'Assessment di Team il punto di partenza è la definizione del modello di competenze da ricercare nelle persone e nel team.

A questo seguono la costruzione dell'impianto strutturale con prove, tempi e modalità, l'erogazione vera e propria e la stesura dei profili.

Il modello di competenze

La definizione del modello

La definizione del modello delle competenze è sicuramente la fase più importante e allo stesso tempo critica di tutto il processo: è solo l'identificazione chiara di quali sono i fattori che determineranno il successo e/o la resistenza di un team in un determinato contesto, con un determinato obiettivo, che affronta specifiche criticità (alcune prevedibili, altre non note) che può consentire una progettazione mirata ed efficace.

Dal punto di vista operativo, il processo per definire le competenze del team ricalca quello utilizzato per i singoli: panel di confronto con il Management aziendale per analizzare, rispetto ai ruoli della famiglia professionale oggetto di valutazione, l'impatto della situazione aziendale corrente e le prospettive future.

Di norma questa è già probabilmente la fase più difficile: attualmente non è semplice prefigurarsi scenari interni ed esterni all'azienda abbastanza sicuri da disegnare con altrettanta sicurezza le competenze necessarie in questo momento e quelle necessarie nel medio termine.

Spostandosi ad un livello ancora superiore, cioè quello del gruppo, questa difficoltà risulta sicuramente ancora più complessa.

In linea generale possiamo identificare tre diversi "fronti" di valutazione:

- competenze necessarie a ogni membro del gruppo, come, per esempio, potrebbero essere la capacità di analisi, l'orientamento al risultato, la gestione dello stress;
- competenze da identificare all'interno del gruppo, ma in ottica complementare, ad esempio la creatività in alcuni e il pragmatismo in altri, l'autorevolezza in alcuni e la capacità di mediare in altri, la

La costruzione di strumenti ad hoc

proiezione verso l'esterno del gruppo in alcuni e quella verso l'interno in altri;

- vere e proprie competenze **di gruppo**, da identificare in modo dinamico nelle interazioni tra i suoi membri: stimolare alla crescita personale e all'apprendimento, saper escludere i membri disfunzionali e includere nuovi membri, saper gestire il confronto con altri gruppi, saper gestire le difficoltà attivando tenuta e resilienza comune.

Le modalità

Per quest'attività devono pertanto essere costruiti strumenti ad hoc che consentano di osservare le caratteristiche individuali, le relazioni intra-gruppo e le relazioni inter-gruppo, in alcuni momenti in modo sincrono e in altri in modo asincrono, così da raccogliere informazioni da prospettive diverse.

Vengono quindi proposte prove in cui:

- i partecipanti lavorano individualmente
- i singoli partecipanti lavorano con colleghi appartenenti ad altri gruppi
- ogni gruppo lavora al proprio interno
- ogni gruppo deve interagire con gli altri gruppi.

La durata di ogni sessione di Assessment può essere stimata in una giornata/una giornata e mezza durante la quale invitare, dove possibile, 3 piccoli team diversi o, quando i team da osservare hanno dimensioni maggiori, 1 o massimo 2 team.

La presenza di più gruppi contemporaneamente non ha finalità di comparazione o di classificazione ma risulta utile quando vi sono da osservare competenze di team quali l'apertura verso l'esterno, verso la collaborazione inter-funzionale, ecc.

L'attività di osservazione è estremamente delicata in quanto, se le dinamiche di gruppo durante un Assessment "classico" vengono lette per comprendere meglio e pesare i comportamenti del singolo, durante l'Assessment di Team diventano oggetto di valutazione a sé stante. È grazie all'osservazione di come le diverse abilità dei singoli si vengono a manifestare in quello specifico gruppo che si riescono a leggere le abilità del gruppo stesso di muoversi in modo fluido di fronte ai problemi, di "sfruttare" sino in fondo le abilità dei suoi membri e di ricercare la complementarietà al suo interno.

Output di questo processo, il profilo del team, include: analisi di ciascuna competenza con alcune specifiche rispetto non solo al livello raggiunto ma anche alle modalità con cui la competenza viene gestita dal gruppo (da chi, in quale forma, con quali sinergie o impasse,...); individuazione dei punti di forza e aree di miglioramento; "diagnosi" sulle possibili criticità che il gruppo potrebbe incontrare nell'immediato futuro, alcuni suggerimenti per prevenire il loro insorgere e/o per migliorare le performance collettive (di processo, di responsabilità, di diversa articolazione e composizione del team...).

Conclusioni

Rubando un po' il mestiere agli antropologi, non possiamo non ricordare come la sopravvivenza dell'uomo sia, già dall'antichità, legata alla capacità dell'essere umano di organizzarsi come gruppo: dal gruppo arrivano

l'energia e la forza necessarie per contrastare un ambiente ostile e con lo sviluppo delle capacità linguistiche (che ha reso ancora più facili le relazioni) l'evoluzione ha subito un'ulteriore e incredibile accelerazione. E, com'è noto, i gruppi sociali, per funzionare in modo armonico, richiedono la presenza di ruoli/abilità/personalità differenti e integrabili tra loro.

La ricerca del singolo "talento" in sé quindi, forse ancora di più in un'epoca complessa come quella moderna, non è più sufficiente.

Quello che rende interessante questa nuova prospettiva di osservazione del funzionamento delle risorse all'interno delle organizzazioni, cioè il team come organismo unitario, è pertanto il riconoscere come le relazioni abbiano un peso e un valore rilevante nel modificare i comportamenti dei singoli e, di conseguenza, nel garantire il successo dei gruppi nel medio/lungo periodo.

Le finalità di un'analisi delle competenze e delle potenzialità del team possono essere molteplici ed avere un orientamento più "diagnostico" oppure più di sviluppo ma, in ogni caso, questo approccio è in grado di offrire a chi gestisce Risorse Umane una visione più ampia/completa dei fenomeni e di fare scelte organizzativa più consapevoli.

Parole chiave

- Competenze
- Gruppi di Lavoro
- Psicologia del Lavoro



Progetto AI-ring: smart assistant for Talent Acquisition Progetto vincitore dell'Innovation Award Leonardo Categoria People First

Barbara Di Pietro

Head of Organisation & Selection - Leonardo - Divisione Cyber and Security Solutions

Evoluzione del mercato ed efficientamento del processo di recruitment

L'*innovation need* del progetto AI-ring è nato dal boom che c'è stato sul mercato dei talenti cyber & digital negli ultimi tre anni sul versante dei volumi di richieste di apertura di nuove posizioni da ricercare sul mercato: i volumi delle selezioni che l'azienda ha dovuto gestire in questo settore sono sestuplicati in breve tempo.

Il quadro evolutivo delle tendenze ha inoltre visto, al contempo i candidati, di pari passo con il mercato, diventare più richiedenti sia in termini di aspettative sul fronte compensation & benefit, sia in termini di velocità dei processi di recruitment attesi.

D'altro canto, anche la linea committente le ricerche è diventata più esigente in termini di qualità delle candidature da inserire, sempre più attese come *plug and play*, mentre sotto il profilo dei processi, il requisito delle ricerche stesse è diventato volatile e incerto, a motivo della rapidità con cui il business evolve repentinamente.

A valle di ciò si è sentita l'esigenza di rendere più efficace ed efficiente il processo di recruitment.

Il progetto AI-Ring è stata la risposta a tale quadro in evoluzione ed è stato realizzato nell'ambito di OPEN ITALY 2022, programma di Open Innovation a cura del Consorzio ELIS per favorire lo sviluppo di progetti di co-innovazione fra Corporate e Startup.

Il progetto AI-Ring

In particolare, AI-Ring è nato dalla collaborazione con la startup Zarathustra di ELIS Innovation Hub e la Funzione Selezione della Divisione *Leonardo Cyber & Security Solutions* con l'obiettivo di fornire supporto al team di selezione attraverso l'efficientamento e l'ottimizzazione del relativo processo di recruitment della Divisione per il tramite della configurazione e customizzazione di Zarathustra, software di Intelligenza Artificiale sviluppato dalla startup.

Il processo di recruiting, a fronte di un set di ricerche di selezione aperte, prevedeva ancora il processamento manuale delle candidature da inserire in azienda a valle di un'intensa attività di screening del pool dei candidati. Inoltre ogni CV pervenuto andava confrontato con una molteplicità numerosa di vacancy aperte in ricerca potenzialmente eleggibili per quella stessa candidatura.

La piattaforma

Al fine di velocizzare e standardizzare le procedure di recruitment e consentire al team di selezione di velocizzare il processo di screening & matching dei CV, nell'ambito del progetto AI-Ring è stata sviluppata e configurata quindi una piattaforma che mediante l'utilizzo di tecnologie di Intelligenza Artificiale è in grado di acquisire e processare le Job Requisition aperte in ricerca e al contempo i CV, confrontandoli tra loro, e

restituire così al recruiter in una dashboard dedicata quanto segue:

- una visione globale del candidato (formazione, esperienza, titoli posseduti, con evidenza delle soft & hard skills)
- per ciascun candidato il ranking delle posizioni lavorative più idonee per lui, comprensive anche di quelle per cui il candidato non ha fatto application (ovvero quelle aperte contestualmente in ricerca dall'azienda)
- per ciascuna posizione aperta in ricerca il ranking dei candidati più in linea.

Il matching dei CV viene eseguito quindi su tutte le posizioni lavorative aperte, dando così al recruiter la possibilità di efficientare il processo avendo a disposizione una visione globale del miglior fitting per ogni profilo, a prescindere dalla posizione per la quale il candidato ha fatto application.

Quest'ultima funzionalità della piattaforma, quello del "forwarding", può essere utile per identificare potenziali candidati che potrebbero essere adatti a un ruolo, ma che non hanno cercato attivamente la posizione, e dunque consentirebbe di identificare ed abbinare profili senza che alcun CV venga trascurato.

Sotto il profilo delle prestazioni della piattaforma, evidenziamo che la velocità elaborativa di calcolo prevede il processamento tra i 1000 e i 2500 CV al minuto.

Il progetto AI-Ring, nell'ambito di Open Italy, ha avuto una durata di 3 mesi, durante i quali è stato sviluppato un Proof of Concept, che ha seguito i seguenti passi progettuali:

- conferimento di circa 300 CV campione e 10 job requisition aperte in ricerca come data set della ricerca
- standardizzazione dei job profile con Database ESCO
- caricamento CV e job requisition su piattaforma
- parametrizzazione dei profili
- testing qualitativo sulla piattaforma del processamento dei CV
- analisi testing, azioni di recovery e riavvio della fase di testing
- presentazione dei risultati

A valle di una prima fase di sperimentazione, è stato possibile stimare i potenziali benefici attesi da un eventuale utilizzo dello strumento ed è emerso un impatto in termini di efficientamento e ottimizzazione del processo di recruitment come di seguito indicato:

- abbattimento di circa il 75% dei tempi di processo di screening dei CV (stima inclusiva dei tempi di screening/forwarding manuale)
- recupero del 45% del tempo del recruiter per attività a maggiore valore aggiunto
- candidature in short list raddoppiate per effetto del forwarding sistematico
- minor tempo di risposta verso il candidato (e dunque migliore *candidate experience*)
- la linea di business beneficia di tempi di risposta quattro volte più veloci

I benefici

(e dunque migliore *line experience*)

- qualità superiore degli inserimenti effettuati a fronte di un numero maggiore di CV screenati
- Non da ultimo va osservato che l'utilizzo della piattaforma di AI-ring, in combinazione circolare e potenziale con piattaforme *Automatic Tracking System* di CV, può determinare ulteriori e potenti ottimizzazioni, poiché la banca dati a cui AI-Ring accederebbe in quel caso sarebbe estesa automaticamente all'intero universo dei CV acquisibili dai team di Selezione di Leonardo.

Perché "AI-Ring"

In conclusione, il progetto AI-Ring, vincitore dell'Innovation Award Leonardo il 14 luglio 2023 nella categoria "People First", consente non solo di migliorare la probabilità di selezione dei candidati migliori per le posizioni aperte, con una notevole riduzione dei tempi di selezione, ma anche, attraverso il ricorso all'AI (*Artificial Intelligence*), di innescare un circolo virtuoso sulla bilancia del tempo, liberando tempo prezioso per attività a maggiore valore aggiunto e su ulteriori aspetti di innovazione del processo. Questo si traduce quindi in un'ottimizzazione del processo di talent acquisition in sé.

A questo proposito va osservato che la c.d. "generazione Z" dei nati fra il 1995 e il 2009 ha peculiarità importanti se si pensa al fatto che nella loro vita lavorativa cambieranno lavoro in media 17 volte secondo le stime e che le loro modalità di apprendimento passano da uno stile verbale "sit & listen" ad uno visuale "try and see".

Tali peculiarità già pongono alle aziende sfide di paradigma rilevanti in termini di capacità di engagement, culturali, valoriali e di mindset, che si giocano sin dalle prime fasi della employee journey, in termini di HR Marketing, Employee Value Proposition e vita vissuta in azienda, anche e soprattutto sotto il profilo delle coerenze tra messaggi e processi HR e non.

La generazione Z accorda la sua preferenza alle aziende con un'alta capacità di ingaggio e motivazione dei talenti, motivo per cui bisognerà spingere per automatizzare sempre di più i processi di lavoro operativo, come ad esempio lo screening manuale dei CV, per concentrarsi sul vero lavoro a valore aggiunto *con* e *per* le persone per ripensare dall'interno i processi HR come un servizio per le persone, attraverso modalità di lavoro *HR agile* e orientati in misura crescente al *service design*.

Parole chiave

- Alti Potenziali
- Digitale
- Selezione



I 24 SERVIZI ISPER a supporto di chi opera nella Funzione Personale

✓ Benchmark Lampo®
⊕ Benchmark Osservatorio®
Bilancio Professionale e Autosviluppo
Calcolo e Previsione Pensioni INPS
Community Esperti Amministrazione del Personale
Disagio all'estero - Valutazione personalizzata
Documentazione Attività Formative
ISPER Edizioni
ISPER HR Review
Panorama Risorse Umane
Pareri Amministrazione Personale
Personale e Lavoro
Quadro Normativo
Scenario Risorse Umane
Sentenze e Commenti
Live Webinar per neoinserti o professionalità in crescita
Live Webinar per esperti
Live Web Convegni
Live Open HR Learning Cafè
Live Dialoghi HR
Live Webinar "Il Punto"
Live Web Aperitivi di ISPER Academy
Formazione su Misura
Consulenza

