Report di ricerca

Intelligenza artificiale e bias di genere nel reclutamento del personale

a cura di
Salvatore Ammirato, Laura Cutrì,
Alberto Michele Felicetti, Pierpaolo Pontrandolfo,
Francesco Paolo Lagrasta, Barbara Scozzi

FrancoAngeli

Report di ricerca

Intelligenza artificiale e bias di genere nel reclutamento del personale

a cura di
Salvatore Ammirato[1], Laura Cutrì[1], Alberto Michele Felicetti[1], Pierpaolo Pontrandolfo[2], Francesco Paolo Lagrasta[2], Barbara Scozzi[2]*

** Responsabile scientifico della ricerca*

1 GiudaLab – Dipartimento di Ingegneria Meccanica, Energetica e Gestionale, Università della Calabria, Via P. Bucci 46\C, 87036 Rende (CS).

2 Dipartimento di Meccanica, Matematica e Management, Politecnico di Bari, Via Edoardo Orabona 4, 70125 Bari.

FrancoAngeli

Indice

Note biografiche degli autori p. 7

Presentazione p. 9

Prefazione p. 13

1. Introduzione p. 17

2. Gli ambienti della ricerca p. 21

2.1. Reclutamento del personale p. 23

2.2. Gender bias nel processo di reclutamento del personale p. 24

2.2.1. I bias di genere nel processo di reclutamento p. 25

2.3. L'intelligenza artificiale nel reclutamento del personale p. 28

2.3.1. Stato dell'arte e trend emergenti dell'IA nel reclutamento p. 29

2.3.2. Rischi e vantaggi dell'adozione dell'IA nel reclutamento p. 30

2.3.3. L'IA nel processo di reclutamento p. 31

2.4. Bias dell'IA e bias di genere p. 34

2.4.1. Il ruolo dell'IA nei gender bias p. 35

3. La ricerca p. 39

3.1. La metodologia p. 42

3.2. Lo strumento: il questionario p. 43

4. I risultati dell'indagine p. 45

4.1. Profilo dei rispondenti p. 47

4.2. Le riposte p. 51

4.2.1. Consapevolezza dei bias di genere p. 51
4.2.2. Percezione del ruolo dell'IA nel reclutamento p. 56
4.2.3. Uso effettivo dell'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento p. 61
4.2.4. Fiducia nell'IA come leva di equità p. 63

5. Discussione p. 67
5.1. RQ1 – Qual è la percezione e il livello di consapevolezza dei bias di genere nel processo di reclutamento? p. 69
5.2. RQ2 – Come è percepito il ruolo dell'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento? p. 70
5.3. RQ2.1 – In che modo l'IA influisce sui bias di genere nel reclutamento? p. 70

6. Conclusioni p. 73
6.1. Implicazioni p. 76
6.1.1. Strategie di debiasing p. 76
6.2. Limiti della ricerca p. 80
6.3. Prospettive future p. 80

Appendice A p. 83

Appendice B p. 107

Bibliografia p. 125

Note biografiche degli autori

Salvatore Ammirato. Professore Associato di Ingegneria Economico-Gestionale presso l'Università della Calabria, dove insegna Economia e Organizzazione Aziendale, Business Process Management e Management dei Sistemi Sanitari.
È stato scientific coordinator presso la University of Canberra (Australia) e visiting professor presso la Tampere University of Technology (Finlandia). Attualmente è Direttore del Master Universitario "Healthcare Drivers". Nella sua carriera ha coordinato 13 progetti di ricerca nazionali e internazionali, è autore di oltre 100 pubblicazioni scientifiche a rilevanza internazionale e del volume Adaptive Decision Making and Intellectual Styles (Springer). Ha ricevuto premi per l'eccellenza scientifica, tra cui il Best Paper Award (ACIEK 2024, IFKAD 2021) e il Certificate of Merit (ECKM 2022), ed è titolare dei diritti di proprietà intellettuale sulla piattaforma MySLR. È responsabile scientifico del GiudaLab, laboratorio di Ricerca sull'innovazione digitale dell'Università della Calabria, e socio fondatore dello spin-off Echopress srl, attivo nella consulenza gestionale e nella realizzazione di piattaforme digitali. Le sue attività di ricerca sono incentrate sui temi della trasformazione digitale dei processi aziendali, dell'imprenditorialità digitale e dell'intelligenza artificiale applicata al business.

Laura Cutrì. Laureata in ingegneria gestionale nel 2023 presso l'Università della Calabria, è studentessa di dottorato in Ingegneria Civile ed Industriale presso la stessa università. Le sue attività di ricerca si concentrano principalmente sulla digitalizzazione dei processi aziendali, con particolare attenzione ai temi della sanità e del recruitment.

Alberto Michele Felicetti. Professore Associato di Ingegneria Economico-Gestionale presso l'Università della Calabria, dove insegna Project Management ed E-Business & Collaborative Networks. Dottore di Ricerca in Ricerca Operativa nel 2012 presso l'Università della Calabria, è stato Visiting Senior Researcher presso la Tampere University of Technology (Finlandia) nel 2017. Le sue attività di ricerca riguardano la gestione dell'innovazione, l'imprenditorialità digitale, l'intelligenza artificiale applicata al business, il knowledge management e i modelli di business digitali, con oltre 50 pubblicazioni scientifiche sulle suddette tematiche. È membro di gruppi di ricerca internazionali sui temi dell'innovazione aperta e delle startup e coordinatore di unità in progetti di ricerca di rilevanza nazionale.

Francesco Paolo Lagrasta. Assegnista di ricerca e Professore a contratto in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Bari, ha conseguito il dottorato di ricerca in Ingegneria Industriale nel 2023. La sua attività di ricerca si concentra sugli aspetti valoriali e motivazionali del comportamento imprenditoriale femminista e sul ruolo del genere nei processi imprenditoriali e aziendali. Inoltre, si occupa di sostenibilità

d'impresa, modelli di business sostenibili, economia circolare e città resilienti. È tra i soci fondatori di ES-cogito, uno spin-off accademico specializzato nella consulenza per la sostenibilità d'impresa.

Pierpaolo Pontrandolfo. Ingegnere in produzione presso Fiat Auto (1992-1993), visiting scholar presso University of South Florida (1995 e 1997), dottore di ricerca in ingegneria dei sistemi avanzati di produzione (1998), è attualmente Professore Ordinario in Ingegneria Economico-Gestionale presso il Politecnico di Bari, dove è stato direttore del Dipartimento di Ingegneria dell'Ambiente e per lo Sviluppo Sostenibile; presidente della Commissione Etica; componente del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione; direttore del Centro Interuniversitario di Ricerca 'Industria 4.0'. Attualmente è Presidente dell'Associazione italiana di Ingegneria Gestionale e componente del Comitato Tecnico Scientifico di MedITech, del Lab 'Liberare l'Ingegno' di Federmeccanica e dello Steering Committee del Gruppo Tematico Tecnico Scientifico 'Sostenibilità industriale' del Cluster nazionale Fabbrica Intelligente. Nel 2024 è socio fondatore e presidente del Consiglio di Amministrazione dello spin-off accademico ES-cogito s.r.l. Società Benefit che offre servizi di consulenza in tema di sostenibilità aziendale. Responsabile scientifico di vari progetti di ricerca e autore di oltre 130 articoli scientifici a diffusione internazionale, la sua attività di studio e ricerca è incentrata prevalentemente sui seguenti temi: operations e supply chain management, project management e business sustainability.

Barbara Scozzi. Dottore di Ricerca in Ingegneria Economico-Gestionale presso l'Università di Roma Tor Vergata nel 2001, è stata visiting scholar presso la Syracuse University (USA) nel periodo 2000-2001. Attualmente è professoressa associata di Ingegneria Economico-Gestionale presso il Politecnico di Bari dove insegna Economia e Organizzazione Aziendale e Business Process Management. È responsabile del Centro di competenza sul Business Process Management del Politecnico di Bari. È fra i soci fondatori e membro del Consiglio di Amministrazione di Es-cogito srl SB, uno spin-off universitario del Politecnico di Bari che si occupa di consulenza aziendale sui temi della corporate sustainability. Le sue attività di ricerca sono incentrate sui temi della trasformazione digitale e sostenibile dei processi aziendali.

Presentazione

di Nino Foti*

**Presidente della Fondazione Magna Grecia.*

Lo studio “Intelligenza artificiale e bias di genere nel reclutamento del personale”, a cura di Unical e del Politecnico di Bari, e coordinato da Salvatore Ammirato, non è solo un prodotto specialistico rivolto ai settori connessi alle attività di management delle risorse umane, ma rappresenta un contributo necessario su un passaggio che riguarda l’intero tessuto civile ed economico, quale è l’ingresso dell’intelligenza artificiale nei processi di selezione e valutazione del lavoro.

Il lavoro è una soglia decisiva di cittadinanza. È il luogo in cui si distribuiscono opportunità, si costruiscono percorsi, si riconoscono competenze e si determinano, spesso in modo irreversibile, traiettorie di vita. È per questo che consideriamo l’IA, quando entra in questi snodi, non come un semplice strumento di efficienza, ma come una vera e propria infrastruttura civile: un insieme di dispositivi che incide sul capitale di fiducia su cui si regge il patto sociale. E la fiducia non è un dato astratto, ma è la condizione che rende credibili le istituzioni, sostenibile il mercato, possibile la cooperazione.

In questo senso, il tema del bias di genere non va letto come un inconveniente tecnico, né come un “errore” correggibile una tantum. Quando le decisioni diventano scalabili, anche piccole distorsioni possono trasformarsi in effetti strutturali. La tecnologia non opera nel vuoto: apprende e replica regolarità presenti nei dati e nei contesti, e può finire per consolidare asimmetrie già esistenti. A questo si aggiunge un livello spesso sottovalutato e, proprio per questo, particolarmente attuale: la questione delle discriminazioni indirette, quelle che emergono attraverso proxy apparentemente neutrali – interruzioni di carriera, pattern di disponibilità, percorsi non lineari nei curricula – che possono tradursi in penalizzazioni sistematiche di biografie reali, soprattutto laddove il tempo e le risorse cognitive dedicate ai carichi di cura incidono in modo diseguale.

È anche per tali ragioni che Fondazione Magna Grecia guarda a questo tema come a una questione di sviluppo. Da tempo, nelle nostre attività di ricerca, studiamo la propensione alla genitorialità e i fattori che rendono le persone più o meno capaci di progettare il futuro. La scelta di avere figli non dipende solo da variabili economiche, ma dalla percezione di stabilità, di equità e di prevedibilità delle opportunità. Se l’accesso al lavoro e la progressione diventano opachi, o se la selezione premia rigidità biografiche penalizzando discontinuità spesso legate alla vita, allora si indebolisce quel clima di fiducia e progettualità che sta alla base della sostenibilità demografica. In altre parole: qualità delle decisioni sul lavoro, coesione sociale e dinamiche demografiche sono più connesse di quanto siamo abituati a pensare.

Fondazione Magna Grecia ha supportato con convinzione la pubblicazione di questo lavoro di ricerca, perché riteniamo che l’innovazione, per essere davvero tale, debba essere adottabile perché verificabile, e verificabile perché governata. Non si tratta di discutere ideologicamente sull’IA, né di operare con una fiducia acritica nella sua presunta neutralità. Ciò che è più rilevante, in questa fase, per tutti coloro che a vario titolo si occupano di lavoro e di sviluppo, è contribuire, con metodo e responsabilità, alla costruzione di modelli trasferibili: criteri minimi di trasparenza, principi di governance, pratiche di controllo e di valutazione che permettano a imprese e istituzioni di usare questi strumenti senza scaricare i rischi sulle persone. È in questo equilibrio – tra innovazione e responsabilità, tra efficienza e giustizia, tra tecnologia e fiducia – che si gioca una parte importante del futuro del lavoro e, insieme, del futuro del Paese.

Prefazione

di Valter Quercioli*

**Presidente di Federmanager.*

Lo sviluppo di strumenti e prodotti basati sull'intelligenza artificiale (IA) ha superato le fasi della novità e dell'entusiasmo iniziale; oggi si assiste a una loro progressiva integrazione all'interno delle aziende, con una conseguente accelerazione trasformativa capace di ridefinire, in radice, modelli organizzativi e processi produttivi. È un percorso di trasformazione che richiede attenzione e responsabilità, perché non riguarda soltanto il modo in cui le organizzazioni operano e generano valore, ma incide direttamente sulla natura e sull'evoluzione del lavoro umano. In particolare, l'impatto dell'IA sui processi decisionali rappresenta una delle frontiere più delicate e strategiche — soprattutto quando entrano in gioco il reclutamento e la gestione del capitale umano, il vero cuore della competitività industriale. La capacità di attrarre, selezionare, valorizzare e trattenere le persone più idonee determina più di ogni altra cosa il successo di un'impresa.

Su quest'ultimo punto, la ricerca condotta dall'Università della Calabria e dal Politecnico di Bari, sostenuta da Federmanager e da imprese di primo piano a livello nazionale e internazionale, affronta con lucidità un tema che troppo spesso resta sullo sfondo: i bias cognitivi e di genere nei processi HR, un problema che purtroppo agisce anche in contesti altamente professionalizzati. Operano silenziosamente, condizionano le scelte, orientano valutazioni che presumiamo oggettive. Questa ricerca è un contributo prezioso, perché affronta il tema con chiarezza e profondità di analisi. Infatti, non si limita a fotografare lo stato dell'arte, ma esamina con rigore l'impatto dei bias cognitivi nelle fasi di reclutamento del personale, anche rispetto ai nuovi strumenti a disposizione delle aziende basati sull'IA che rischiano di cristallizzare le disuguaglianze, se non adeguatamente addestrati, perché l'IA non opera come un "correttore automatico". Può ridurre alcune distorsioni, ma può anche amplificarle. E questo è un tema centrale, perché l'idea – o meglio, l'illusione – che l'IA sia "neutrale" è semplicemente infondata: un sistema di IA si basa su ciò che trova, e aggrega, nei dati con cui è stato addestrato. Se i dati incorporano stereotipi e pregiudizi, la tecnologia non li elimina: li dà per acquisiti, per naturali e li rende operativi su larga scala.

L'ampio lavoro svolto dai due prestigiosi atenei, evitando di lasciare spazio al pessimismo, evidenzia anzi con precisione il valore aggiunto che l'IA può apportare nei processi di selezione e gestione del personale. Tale risultato può però essere ottenuto solo se gli strumenti di IA sono integrati in un contesto che garantisca competenze adeguate, innanzitutto a livello manageriale, oltre che qualità dei dati e solidità organizzativa. In assenza di questi elementi, la tecnologia rischia di diventare un moltiplicatore di errori, anziché uno strumento di miglioramento. Il contributo dei ricercatori è particolarmente rilevante perché non si limita a descrivere i benefici e le criticità dell'adozione dell'IA nel recruitment: ricorda invece che nessun algoritmo di IA può superare i limiti dei dati che lo alimentano e delle scelte etiche, metodologiche e progettuali che ne orientano lo sviluppo tecnico e l'utilizzo operativo. Allo stesso tempo, indica una chiara direzione di marcia: l'IA è una leva di equità e trasparenza solo se inserita in un sistema di governance che ne presidia rischi, impatti e qualità operativa.

In questa direzione si muove l'AI Act, regolamento con cui l'Unione europea introduce requisiti di trasparenza, tracciabilità e accountability per i sistemi di IA, soprattutto nei processi che incidono direttamente sui diritti e sulle opportunità delle persone. Anche l'Italia, con la legge 132/2025, ribadisce l'importanza di trasparenza, proporzionalità, sicurezza e sorveglianza umana per i sistemi IA, e introduce meccanismi di controllo sui rischi socioeconomici e sull'impatto per i diritti fondamentali

delle persone. A queste norme vincolanti si affianca lo standard ISO 42001, che fornisce alle organizzazioni un sistema di riferimento per progettare, implementare e gestire sistemi di IA in modo affidabile, documentato e controllabile.

Si tratta, certamente, di strumenti fondamentali per infondere fiducia e garantire sicurezza. Ma rappresentano un punto di partenza, non di arrivo: la loro efficacia dipende dalla capacità delle organizzazioni di comprenderle pienamente e integrarle in modelli organizzativi solidi e realmente orientati alla responsabilità. Infatti, gli strumenti normativi sono essenziali, ma non sostituiscono il ruolo di chi guida le organizzazioni. Per tali ragioni l'Italia ha bisogno di ricerche, come questa, capaci di connettere università, imprese e associazioni di categoria con il fine di generare "conoscenza immediatamente applicabile", a supporto di chi è chiamato ad assumere decisioni efficaci e responsabili. Per chi guida le aziende, imprenditori, manager e le funzioni HR, comprendere approcci e meccanismi da applicare significa evitare decisioni distorte, ridurre rischi legali e reputazionali, e costruire processi di selezione più affidabili e più coerenti con gli obiettivi aziendali. Questo rapporto fornisce loro uno schema chiaro per valutare i processi interni, identificarne i punti critici e intervenire con criteri di merito, trasparenza e qualità dei dati.

E proprio in occasione dell'evento di presentazione in anteprima della ricerca oggetto del rapporto – svoltosi a Catanzaro nel maggio 2025 – come Presidente di Federmanager ho avuto l'onore di siglare, insieme a un'ampia coalizione di istituzioni, atenei e aziende, il "Manifesto per l'Equità Digitale": un documento in 10 punti – dall'"equità by design" al "monitoraggio e trasparenza" – che tracciano una rotta chiara per un utilizzo responsabile dell'IA, basato su trasparenza, inclusione e correzione continua dei bias.

Per Federmanager, che rappresenta oltre 80.000 dirigenti e più di 100.000 quadri impegnati nella trasformazione industriale del Paese, questa prospettiva è infatti cruciale. Lo è sul piano etico — perché la parità di genere è un prerequisito di civiltà — e lo è sul piano economico — perché oggi è un prerequisito anche del fare industria: tutte le principali evidenze internazionali mostrano che le organizzazioni inclusive sono più competitive, più innovative e più attrattive. Il mio auspicio, e quello di Federmanager, è che questo rapporto diventi un riferimento per costruire processi di selezione più equi e trasparenti, diffondere pratiche manageriali consapevoli e promuovere una cultura dell'IA che non sostituisca il giudizio umano, ma lo rafforzi. L'innovazione non è mai solo tecnologia: è visione, responsabilità e qualità delle persone che guidano le imprese.

Questo rapporto indica una direzione chiara: supporta imprese, funzioni HR, sviluppatori e policy maker nel distinguere ciò che l'IA può fare da ciò che deve continuare a rimanere responsabilità dell'essere umano. È un contributo che ricorda a tutti noi che l'introduzione di strumenti digitali non basta. Occorre costruire processi più solidi, trasparenti e coerenti con la dignità delle persone e con gli standard che l'Europa e la comunità internazionale stanno delineando.

Sta ora alle organizzazioni — e alla loro leadership — percorrere questa strada con lucidità, responsabilità e visione industriale. Perché la tecnologia può migliorare le decisioni. Ma la qualità delle stesse resta — e deve restare — in capo alle persone.

1.

Introduzione

In un mercato del lavoro sempre più competitivo e in costante trasformazione, la capacità di attrarre, selezionare e trattenere i migliori talenti è divenuta una necessità organizzativa imprescindibile (Black and van Esch, 2020). Da tale capacità dipende in larga parte la competitività delle imprese e da tale consapevolezza si innesca quella che Steven Hankin (Keller, 2017) definisce la "guerra dei talenti", a dimostrazione del clima di aspra competizione che caratterizza la ricerca, da parte delle imprese, di risorse umane a più elevato valore.

In questo contesto, l'adozione di tecnologie innovative rappresenta una necessità strategica per affrontare efficacemente il cambiamento. Tra gli strumenti tecnologici a disposizione delle imprese, l'intelligenza artificiale (IA) sta assumendo un ruolo centrale, contribuendo a ridefinire molteplici processi organizzativi, tra cui quello del reclutamento del personale. Questo processo, un tempo svolto in modo completamente manuale, eseguendo attività altamente dispendiose in termini di tempo, ha progressivamente integrato strumenti digitali e soluzioni basate sull'IA, con l'obiettivo di standardizzarlo e renderlo più efficiente. Tuttavia, in questo scenario, il giudizio umano, elemento imprescindibile e insostituibile del processo decisionale, continuerà a svolgere un ruolo chiave. Alla luce di tale centralità, è necessario considerare come le scienze cognitive e la psicologia sociale convergano nel riconoscere che le decisioni umane sono soggette a bias cognitivi, distorsioni sistemiche che riflettono stereotipi e pregiudizi, spesso inconsapevoli, radicati nel soggetto decisore. In tale contesto, l'impiego consapevole e responsabile dell'intelligenza artificiale può offrire un supporto utile al decisore umano, contribuendo a rendere il processo di reclutamento del personale più equo, inclusivo e trasparente. Al contrario, un uso acritico e inconsapevole di tali tecnologie può determinare l'effetto opposto, riproducendo o addirittura amplificando rappresentazioni stereotipate legate al genere, ai ruoli professionali e, più in generale, alle identità individuali.

La ricerca si inserisce in questo contesto in rapida evoluzione, con l'obiettivo di analizzare le percezioni dei/delle recruiter sul ruolo dell'intelligenza artificiale nei processi di reclutamento. Inoltre, lo studio ambisce a indagare il livello di consapevolezza e di percezione dei bias di genere, nonché il grado di fiducia riposto nei sistemi di IA, in relazione alla loro capacità di garantire neutralità e imparzialità nei processi decisionali.

La ricerca costituisce un primo contributo esplorativo su un tema di grande attualità, posizionandosi come passaggio propedeutico a una maggiore comprensione del ruolo attuale e potenziale dell'IA nella promozione di modelli e processi di reclutamento più equi e inclusivi.

2.

Gli ambiti della ricerca

In accordo con quanto già accennato nell'Introduzione, la ricerca intende esplorare tre ambiti e le rispettive relazioni per come successivamente descritto nel presente capitolo (*Figura 1*).

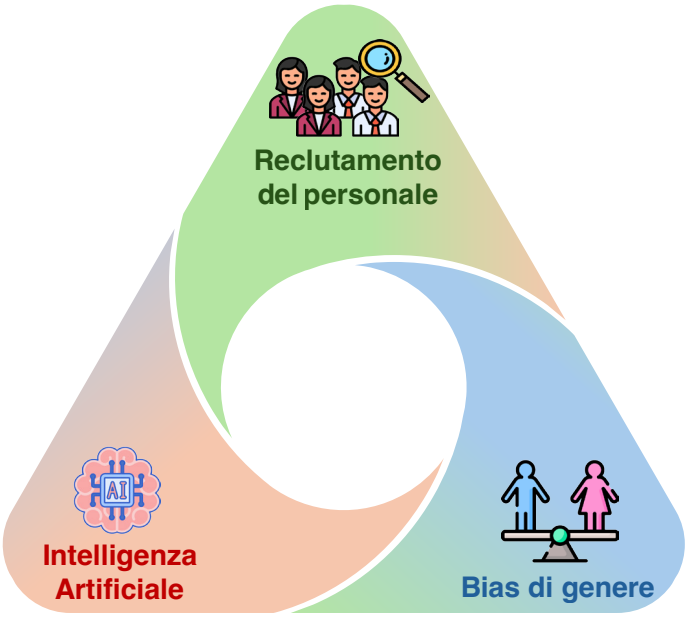

Figura 1. Gli ambiti della ricerca.

2.1. Reclutamento del personale

Con l'espressione reclutamento si intende una serie di processi e attività attraverso cui un'organizzazione identifica, attrae, seleziona e assume i/le candidati/e più idonei/e per ricoprire le posizioni lavorative aperte (Paramita *et al.*, 2024). Si tratta di processi fondamentali nel dominio della gestione delle risorse umane, volti a garantire l'allineamento tra il capitale umano e gli obiettivi aziendali. In seno a questo lavoro, secondo quanto riportato nell'APQC's Process Classification Framework (APQC, 2025), si farà riferimento al reclutamento come a un macroprocesso suddiviso in sei macrofasi:

- analisi del fabbisogno e definizione dei profili professionali ricercati;
- ricerca e attrazione dei/delle candidati/e (sourcing);
- screening delle candidature;
- colloqui di selezione;
- gestione delle assunzioni;
- gestione delle informazioni e trattamento dei dati personali.

L' *Analisi del fabbisogno e la definizione dei profili professionali ricercati* prevedono due output principali: la job description, che mappa in dettaglio le attività, i compiti e le responsabilità associate a ciascuna posizione, e la job specification, che definisce le competenze, le conoscenze e le qualità richieste per ricoprire quella posizione. La persona addetta alla selezione, in tal modo, ha tutti gli strumenti per confrontare in modo mirato i profili dei/delle candidati/e, identificando quello più adatto a soddisfare sia le esigenze aziendali sia le richieste del mercato del lavoro.

La *Ricerca e attrazione dei/delle candidati/e (sourcing)* comprende la scelta dei metodi di ricerca (interna ed esterna), la pubblicazione degli annunci, la promozione del brand aziendale (employer branding), l'organizzazione di eventi come fiere del lavoro, la gestione dei canali di reclutamento e la ricerca dei/delle candidati/e su portali e social network.

Lo *Screening delle candidature* costituisce una prima scrematura delle persone candidate e avviene tramite l'analisi dei curricula e delle eventuali lettere motivazionali.

I *Colloqui di selezione* comprendono la somministrazione di prove pratiche, valutazioni comportamentali, colloqui individuali e, in alcuni casi, sessioni di assessment center, utili a valutare le competenze trasversali e il comportamento in situazioni di gruppo. L'operazione finale di questa fase prevede la selezione o il rifiuto dei/delle candidati/e.

La *Gestione delle assunzioni* riguarda la redazione del contratto e la negoziazione dell'offerta. Si tratta di una fase cruciale del processo di assunzione, in quanto sancisce formalmente l'accordo tra l'organizzazione e la persona selezionata. Infine, l'accettazione e la firma dell'offerta segnano la conclusione del processo di assunzione.

La *Gestione delle informazioni e il trattamento dei dati personali* comprende la verifica dei requisiti professionali, tecnici e motivazionali delle persone candidate, la creazione di registri completi e aggiornati delle candidature e la conservazione dei dati di coloro che non sono stati selezionati per eventuali future campagne di selezione.

2.2. Gender bias nel processo di reclutamento del personale

I bias cognitivi sono errori sistematici nel ragionamento umano derivanti da scorciatoie mentali utilizzate per elaborare rapidamente i dati a disposizione e per gestire la complessità e l'incertezza in contesti caratterizzati da scarsità o asimmetria informativa. Pietre miliari su questi temi sono gli studi sul concetto di razionalità limitata di Herbert Simon (Simon, 1957) e di Tversky e Kahneman (Tversky and Kahneman, 1974).

Numerosi studiosi hanno indagato, nel contesto della psicologia evolutiva, i meccanismi cognitivi che sottendono tali bias, spesso sforzandosi di catalogare, in maniera

più o meno strutturata ed esaustiva, tutte le istanze. Una delle tassonomie più note e probabilmente più complete dei bias cognitivi umani è il Cognitive Bias[1] Codex di Buster Benson (Calero Valdez *et al.*, 2018). Tale tassonomia raggruppa i bias umani in quattro macrocategorie:

- **sovraccarico di informazioni:** la mente filtra l'enorme quantità di dati che riceve, concentrandosi su ciò che sembra più rilevante. Questo processo, però, può portare a distorsioni come il bias di conferma o l'effetto framing;
- **mancanza di significato:** di fronte a dati incompleti o caotici, la mente cerca di costruire collegamenti e spiegazioni, spesso vedendo schemi dove non esistono o affidandosi a stereotipi;
- **necessità di azione rapida:** in situazioni di incertezza o pressione, i soggetti prendono decisioni veloci basate su intuizioni, talvolta sovrastimando le proprie capacità (effetto Dunning-Kruger) o preferendo soluzioni familiari (bias dello status quo);
- **selezione e conservazione dei ricordi:** per gestire l'enorme quantità di esperienze, la memoria seleziona e semplifica le informazioni, a volte deformandole o costruendo ricordi falsati.

Secondo la psicologia evolutiva, i bias rappresentano l'esito bio-psico-evolutivo dei processi di adattamento a cui l'essere umano è stato sottoposto nel corso della sua storia evolutiva. In altre parole, la capacità di affidarsi a schemi mentali subitamente disponibili, seppur viziati da rappresentazioni stereotipate e distorte, costituiva una risorsa vincente in contesti di pericolo imminente ed emergenza. I cambiamenti storico-culturali a cui l'umanità ha assistito hanno portato tali capacità a diventare oggi una fonte di problemi e di potenziale iniquità sociale.

2.2.1. I bias di genere nel processo di reclutamento

I bias cognitivi influenzano negativamente il processo decisionale, riducendo l'efficacia della selezione, aumentando il turnover e danneggiando la produttività. Essi affliggono notevolmente i processi e le attività di recruitment, come ampiamente testimoniato dalla letteratura esistente sul tema (Zheng *et al.*, 2024). La presenza di bias impliciti nei processi HR, spesso non riconosciuti, può compromettere l'equità nelle decisioni di assunzione, la diversità e l'inclusività dei team e la capacità di attrarre e trattenere i talenti, soprattutto se afferenti a gruppi sottorappresentati.

1 Il Cognitive Bias Codex è uno schema di sintesi a carattere divulgativo sviluppato da John Manoogian III. La struttura concettuale del modello si basa sulla sistematizzazione proposta da Buster Benson, che ha raccolto e organizzato i principali bias cognitivi attingendo a fonti open source e richiamando la letteratura classica sulle euristiche e i bias, in particolare gli studi di Amos Tversky e Daniel Kahneman. La versione in formato grafico è consultabile online al seguente indirizzo: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/65/Cognitive_bias_codex_en.svg.

In particolare, i bias di genere sono tra i più diffusi nei contesti organizzativi (Heilman and Okimoto, 2008) e si manifestano, ad esempio, nel favorire uomini che si dimostrano più orientati all'azione e presentano tratti di leadership, e donne che si mostrano maggiormente empatiche e collaborative, penalizzando chi si discosta da tali aspettative (Rudman, 1998).

I principali bias che possono emergere nel processo di reclutamento del personale sono di seguito descritti (Agarwal, 2018; Black and van Esch, 2020; Zheng *et al.*, 2024), individuando la macrocategoria del "Cognitive Bias Codex", introdotto in 2.2., di cui rappresentano la verticalizzazione:

- **conferma:** il bias di conferma rientra nella macrocategoria "Sovraccarico di informazioni" del Cognitive Bias Codex. Il personale addetto alla selezione tende a cercare conferme delle proprie convinzioni iniziali su un candidato, ignorando elementi che potrebbero contraddirle.

  Esempi: la creazione delle job description potrebbe essere viziata dalle aspettative pregresse su chi dovrebbe ricoprire il ruolo, confermando stereotipi già radicati. Durante lo screening dei CV, un recruiter potrebbe favorire gli uomini qualora la posizione vacante richieda competenze tecniche e capacità di leadership. Di conseguenza, in fase di valutazione di una candidata, il soggetto valutante potrebbe notare dettagli che confermano la sua presunta scarsa attitudine tecnica, ignorando invece esperienze pertinenti o altri elementi che confermano l'adeguatezza della candidata per il ruolo;

- **attribuzione:** il bias di attribuzione può essere ricondotto alla macrocategoria "Mancanza di significato" del Cognitive Bias Codex. Sono attribuite a un candidato qualità o competenze basandosi su indizi deboli o superficiali, privi di fondamenti reali.

  Esempi:

  - nella creazione delle job description, il linguaggio utilizzato può ereditare rappresentazioni stereotipate di genere inerenti al ruolo, ad esempio associando la leadership e l'ambizione al genere maschile e la gentilezza e l'empatia alle donne. Questi messaggi impliciti possono scoraggiare la candidatura di alcuni gruppi;

  - durante un colloquio, una donna con un tono di voce deciso potrebbe essere giudicata come aggressiva, mentre un uomo con lo stesso tono potrebbe essere percepito come assertivo e autorevole, perpetuando gli stereotipi di genere legati alla comunicazione. L'effetto backlash penalizza le donne che mostrano comportamenti assertivi, portandole a essere giudicate sistematicamente in modo più severo rispetto ai colleghi uomini (Rudman, 1998);

  - in contesti di scarsità informativa è possibile che si associno erroneamente competenze e peculiarità caratteriali a partire da attributi anagrafici come genere, età o etnia;

- **similarità:** il bias di similarità può essere ricondotto alla macrocategoria "Mancanza di significato" del Cognitive Bias Codex. Si favoriscono candidati/e con caratteristiche simili a chi seleziona o a candidati/e già ritenuti/e di successo, riducendo così la diversità.

  Esempio: durante lo screening dei CV o i colloqui di selezione, un team composto prevalentemente da uomini laureati in ingegneria potrebbe favorire altri candidati maschi con lo stesso background, scartando inconsciamente profili femminili che potrebbero portare diversità e innovazione all'interno dell'organico. Durante lo screening dei CV, infatti, i soggetti selezionatori potrebbero essere inconsciamente influenzati da elementi come il genere, rischiando di valutare diversamente profili ugualmente qualificati;

- **effetto di contrasto:** l'effetto di contrasto si riconduce alla macrocategoria "Necessità di azione rapida" del Cognitive Bias Codex. La valutazione di un candidato può essere influenzata dal confronto con i candidati precedenti. Ad esempio, dopo aver incontrato un candidato percepito come eccellente, si tende a giudicare meno favorevolmente i successivi; al contrario, un candidato mediocre può far apparire i successivi più competenti di quanto siano in realtà.

  Esempio: L'effetto di contrasto potrebbe manifestarsi durante la fase dei colloqui di selezione, quando, dopo aver incontrato un candidato di genere maschile considerato ideale, un/una recruiter potrebbe valutare una donna negativamente, pur dimostrando, quest'ultima, competenze tecniche equivalenti;

- **effetto primacy/recency:** gli effetti primacy e recency sono verticalizzazioni della macrocategoria "Selezione e conservazione dei ricordi" del Cognitive Bias Codex. Si ricordano solo le prime informazioni ricevute (primacy) o le ultime (recency), trascurando il resto del colloquio.

  Esempi: un esempio di effetto primacy durante lo screening dei CV si ha quando un recruiter, leggendo all'inizio del CV che una candidata ha avuto una pausa di carriera per maternità (Heilman and Okimoto, 2008; Kleven *et al.*, 2024), potrebbe essere influenzato/a da questa informazione, trascurando le altre. Nel caso di effetto recency, durante un colloquio, l'incertezza di una candidata di fronte all'ultima domanda potrebbe portare il recruiter ad attribuire a quella candidata un livello di competenza inferiore rispetto alla realtà. Se lo stesso comportamento si fosse verificato con un candidato di genere maschile, l'episodio sarebbe stato più facilmente minimizzato;

- **effetto alone o halo effect:** l'effetto alone può essere ricondotto a due macrocategorie del Cognitive Bias Codex: "Sovraccarico di informazioni" e "Selezione e conservazione dei ricordi". Un tratto particolarmente positivo o negativo del candidato/a influisce in modo determinante sul giudizio complessivo, distorcendo così la valutazione oggettiva.

Esempio: durante un colloquio, una candidata con un tono di voce gentile e un aspetto curato potrebbe essere percepita come poco autoritaria da un selezionatore influenzato da stereotipi di genere, estendendo arbitrariamente questo tratto all'intera valutazione.

Contrastare attivamente i bias di genere è innanzitutto una questione etica, un tassello importante nella definizione di contesti organizzativi che incarnino i valori fondanti della nostra società. Inoltre, combattere i bias di genere si dimostra una scelta strategica che incide direttamente sulla competitività e sulla sostenibilità delle organizzazioni nel lungo periodo. Organizzazioni inclusive mostrano (Covington *et al.*, 2025; Dixon-Fyle *et al.*, 2020; Nishii, 2013):

- migliori performance finanziarie;
- maggiore capacità di innovazione;
- livelli più alti di soddisfazione ed engagement tra i dipendenti;
- un minore turnover, grazie ad un ambiente più equo e valorizzante.

2.3. L'intelligenza artificiale nel reclutamento del personale

L'intelligenza artificiale comprende un insieme di tecnologie capaci di emulare abilità tipiche dell'intelligenza umana, come il ragionamento, l'apprendimento, la pianificazione e l'elaborazione del linguaggio naturale (EU, 2023). Il suo impiego sta contribuendo a trasformare profondamente il panorama aziendale, offrendo soluzioni innovative per ottimizzare l'efficienza operativa, incrementare la produttività e supportare i processi decisionali strategici. La crescente attenzione verso queste tecnologie si riflette anche nei dati più recenti relativi al contesto italiano: secondo l'Osservatorio Artificial Intelligence del Politecnico di Milano (Osservatori.net, 2024a) l'adozione dell'IA nelle grandi aziende si attesta al 59%. Inoltre, la medesima ricerca stima il valore del mercato dell'IA in Italia nel 2024 in 1,2 miliardi di euro, un valore doppio rispetto a quello dell'anno precedente. Questi numeri confermano non solo l'interesse crescente, ma anche la progressiva maturazione del mercato italiano nell'adozione di soluzioni intelligenti, percepite sempre più come leve strategiche per affrontare le sfide della trasformazione digitale.

Dal punto di vista informatico l'IA, e in particolare la genAI, si basa principalmente su modelli di (Stryker, 2024a):

- Machine Learning (ML), ovvero algoritmi che apprendono da grandi quantità di dati per effettuare previsioni o classificazioni, migliorando le prestazioni nel tempo senza programmazione esplicita, permettendo, per esempio, di definire i risultati più pertinenti di una ricerca;
- Deep Learning (DL), sottoinsieme del ML, che permette di analizzare grandi quantità di dati complessi e non strutturati, come immagini o testi, utilizzato per esempio nei sistemi di riconoscimento facciale.

Combinando modelli di ML e DL si possono ottenere diverse applicazioni dell'IA. Fra queste, le principali riguardano:

- l'elaborazione del linguaggio naturale (NLP) (Stryker, 2024b), che consente ai computer di comprendere e comunicare attraverso il linguaggio umano ed è, per esempio, utilizzata per i chatbot (Albert, 2019);
- la computer vision (IBM, 2021), che consente di analizzare immagini digitali, video e altri input visivi, estraendo informazioni significative, e di formulare raccomandazioni o intraprendere azioni quando sono identificati difetti o problemi;
- i recommender systems (Caballar and Stryker, 2024), sistemi che aiutano gli utenti a scoprire contenuti, prodotti o servizi sulla base dei loro schemi di comportamento;
- l'IA generativa (genAI) (Stryker, 2024a), che, grazie a modelli di deep learning sofisticati, aiuta nella generazione di contenuti originali, come testi, immagini o video, in risposta ad una richiesta in linguaggio naturale di un utente.

L'introduzione dell'intelligenza artificiale nei processi aziendali può apportare vantaggi significativi, come maggiore efficienza operativa, automazione delle attività ripetitive, riduzione degli errori e un miglior supporto alle decisioni (Borges *et al.*, 2021; Mori *et al.*, 2025). Tuttavia, per sfruttare appieno questo potenziale, le organizzazioni devono disporre di un'infrastruttura tecnologica adeguata, di un sistema di gestione dei dati accurato e di un solido assetto di governance. Tali elementi costituiscono le condizioni necessarie per assicurare la qualità, la sicurezza e l'accessibilità dei dati. Come vedremo in seguito, però, queste condizioni, pur essendo fondamentali, non sono sufficienti a garantire un utilizzo efficace e responsabile dell'IA, che resta comunque esposta a diversi tipi di pregiudizio.

2.3.1. Stato dell'arte e trend emergenti dell'IA nel reclutamento

Negli ultimi anni, l'adozione dell'intelligenza artificiale (IA) nei processi di gestione delle risorse umane ha registrato una crescita significativa a livello globale. Secondo una ricerca condotta nel 2024 da HR.com (HR, 2024) che ha coinvolto un campione di 237 professionisti/e HR, prevalentemente statunitensi, il 53% delle organizzazioni ha dichiarato di utilizzare strumenti basati sull'IA nei processi di reclutamento, un dato raddoppiato rispetto al 2023, quando la percentuale si attestava al 26%.

In Italia, si osserva una tendenza analoga. Secondo i dati dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano (Osservatori.net, 2024b), nel 2023 solo il 32% delle aziende italiane affermava di utilizzare strumenti basati sull'IA a supporto dei processi HR. Tuttavia, dati più recenti, presentati durante il secondo workshop dell'edizione 2024-2025 dell'Osservatorio HR Innovation Practice, realizzato in collaborazione con partner come Alveria (Alveria, 2025) e Talentia Software (Talentia, 2025), evidenziano un'accelerazione significativa: quattro aziende su cin-

que dichiarano di aver implementato almeno uno strumento di IA all'interno delle proprie funzioni HR. A conferma di questo trend, una survey condotta dallo stesso Osservatorio su un campione di 126 organizzazioni ha rilevato che il 45% delle imprese ha investito in soluzioni di IA per supportare i processi di gestione delle risorse umane, in particolare nella fase di talent attraction (Osservatori.net, 2025). Il reclutamento, infatti, è stato identificato da più studi come uno dei processi maggiormente interessati dalla trasformazione digitale (IMD, 2025).

2.3.2. Rischi e vantaggi dell'adozione dell'IA nel reclutamento

L'adozione dell'IA nel processo di reclutamento del personale ha diversi benefici. Può contribuire a superare alcune sfide legate al reclutamento, come il rischio di introduzione di bias umani e la cattiva gestione di elevati volumi di candidature in termini di efficacia e tempi, configurandosi come un ottimo strumento di supporto alle decisioni per i professionisti HR (Black and van Esch, 2020; Nabi, 2023; Paramita *et al.*, 2024).

Secondo un report IBM (IBM, 2024), oltre due terzi dei leader aziendali riporta che l'IA ha contribuito a migliorare le performance dell'azienda, con un impatto superiore al 25% sulla crescita dei ricavi, evidenziando così anche il potenziale strategico di queste tecnologie nel lungo termine. Tuttavia, l'adozione dell'IA non è esente da criticità e sfide, tra cui si individua (Binns, 2018; Black and van Esch, 2020; Chen, 2023; Gallegos *et al.*, 2024; Mori *et al.*, 2025; Paramita *et al.*, 2024; Roppelt *et al.*, 2025):

- la possibilità di perpetuare discriminazioni sistemiche, soprattutto se i dati storici su cui si basano gli algoritmi contengono bias impliciti;
- la scarsa trasparenza di molti sistemi, che rende difficile per i professionisti HR e per i/le candidati/e comprendere le motivazioni delle decisioni automatizzate;
- il rischio legato alla privacy e alla protezione dei dati personali;
- la necessità di investire in formazione continua, affinché i professionisti HR utilizzino questi strumenti in modo consapevole e responsabile.

Infine, la percezione dell'IA da parte dei recruiter merita una riflessione specifica. L'interesse per queste tecnologie è spesso alimentato dalla convinzione che possano offrire soluzioni più oggettive e razionali rispetto ai processi decisionali tradizionali. Tuttavia, questa fiducia può tradursi in un'accettazione acritica, che attribuisce all'IA un'imparzialità automatica, rischiando di mascherare eventuali meccanismi discriminatori o opachi insiti nei modelli sottostanti.

A fronte di tali criticità, le istituzioni pubbliche e i governi stanno introducendo normative specifiche, come il recente AI Act europeo, con l'obiettivo di promuovere un'adozione etica, responsabile e inclusiva dell'IA, soprattutto in ambiti sensibili come quello del lavoro.

Risulta pertanto necessario implementare strategie attive per ridurre i bias, come il blind recruitment, che prevede l'oscuramento dei dati sensibili dei/delle candidati/e, avviare corsi di formazione indirizzati ai i professionisti HR per la prevenzione dei bias e standardizzare i processi, in modo da renderli meno soggetti a bias. Una delle soluzioni a disposizione delle imprese è costituita dalle attuali tecnologie di IA. Tali tecnologie sono, infatti, in grado di attuare processi decisionali potenzialmente più obiettivi a patto che si promuova un utilizzo consapevole ed eticamente allineato a valori culturalmente accettabili.

2.3.3. L'IA nel processo di reclutamento

Il processo di reclutamento tradizionale risulta spesso dispendioso in termini di tempo e risorse e soggetto ad errori o valutazioni soggettive (Black and van Esch, 2020; Nabi, 2023). L'adozione dell'intelligenza artificiale costituisce una possibile risposta a tali criticità, rivoluzionando le pratiche tradizionali, automatizzando attività ripetitive e supportando le decisioni strategiche (Nabi, 2023; Paramita *et al.*, 2024), rispondendo così alle sfide di un mercato del lavoro sempre più competitivo (Black and van Esch, 2020; Black and van Esch, 2021).

Il grado di applicazione delle tecnologie di IA varia a seconda della fase del processo e delle esigenze specifiche dell'organizzazione. Le principali tecniche di IA che intervengono nelle diverse fasi del processo di reclutamento sono descritte di seguito (Black and van Esch, 2020; Chen, 2023; Nabi, 2023; Paramita *et al.*, 2024; Roppelt *et al.*, 2025), con esempi di aziende che le hanno concretamente implementate.

Analisi del fabbisogno e definizione dei profili professionali ricercati

GenAI e NLP supportano le aziende nella redazione delle job description, analizzando la documentazione e i modelli di profilo esistenti. Un esempio è costituito da Inps che utilizzerà l'IA nella redazione delle offerte di lavoro (Carraretto, 2024). Altri esempi di utilizzo dell'IA in questa fase sono forniti da Cisco, American Express, Johnson & Johnson, Nvidia, Expedia ed Evernote, che l'hanno impiegata come supporto alla formulazione di job description, aumentando il coinvolgimento dei/delle candidati/e (Albert, 2019).

Ricerca e attrazione dei/delle candidati/e (sourcing)

Applicazioni di Machine Learning e Deep Learning permettono di analizzare grandi volumi di dati e identificare i/le candidati/e ideali su diversi portali di lavoro, social network e database interni, interrogandoli con parole chiave, consentendo non solo di aumentare il numero di persone raggiunte (Black and van Esch, 2021), ma anche di individuare le più idonee a una specifica posizione. Con la genAI è possibile personalizzare gli annunci e le comunicazioni, mentre i modelli di DL migliorano la comprensione e l'elaborazione delle informazioni contenute nei CV, nei profili LinkedIn o in altri social network. Ciò consente di proporre offerte di lavoro coerenti con i

profili analizzati e di associare le strategie di comunicazione più efficaci ai profili più adatti (Black and van Esch, 2020). Famose aziende come Netflix, Newton e YouTube hanno utilizzato l'IA per personalizzare i messaggi e veicolarli ai/alle candidati/e più pertinenti attraverso i canali più efficaci; ciò ha migliorato l'esperienza del/delle candidati/e e il loro coinvolgimento (Albert, 2019). Cisco ha utilizzato l'IA generativa per personalizzare le e-mail inviate ai/alle candidati/e (Stokel-Walker, 2024). L'IA svolge un ruolo importante, non solo nella ricerca di candidati/e che stanno attivamente cercando lavoro, ma anche nel raggiungere i/le cosiddetti/e candidati/e passivi/e (Black and van Esch, 2021). Aziende come Intel, eBay, Hilton, Verizon, IBM, Accenture, L'Oréal e Warner Bros hanno implementato strumenti di intelligenza artificiale per analizzare rapidamente molteplici database, individuando anche candidati/e passivi/e ed ex dipendenti con potenziale inespresso (Albert, 2019; Black and van Esch, 2020). In tal modo, sono stati ottenuti benefici in termini di riduzione del tempo, aumento della qualità e numerosità dei candidati/e raggiunti/e (Albert, 2019; Black and van Esch, 2020). Anche Unilever, grazie all'integrazione di soluzioni basate sull'IA nel proprio processo, ha ampliato in modo sostanziale il proprio bacino di reclutamento, passando da 840 a 2600 università coinvolte (Black and van Esch, 2020). Tuttavia, un bacino più ampio comporta anche un incremento della candidatura di individui non qualificati (Black and van Esch, 2020). Infine, aziende come McKinsey & Company, Oracle, HP e Domino's (Albert, 2019) hanno adottato soluzioni basate sull'IA per monitorare e migliorare la propria immagine aziendale, al fine di attrarre i talenti più promettenti.

Screening delle candidature

NLP consente di estrarre e valutare le competenze a partire dai CV e dalle cover letter. La genAI consente di sintetizzare i profili e di generare report personalizzati su punti di forza, aree di miglioramento e caratteristiche personali. I chatbot basati sull'NLP possono essere utilizzati per automatizzare la fase di pre-screening e per gestire le richieste dei/delle candidati/e (Albert, 2019; Paramita *et al.*, 2024). In tal senso, Unilever, la catena di hotel Hilton e L'Oréal hanno usato l'IA per lo screening dei CV, ottenendo, rispettivamente, una riduzione del tempo di assunzione del 75%, dell'88% e del 90% (Barbieri, 2019; Black and van Esch, 2020). In particolare, Unilever è riuscita a scremare fino all'80% dei CV ricevuti annualmente (Marr, 2018). Ciò ha permesso di alleggerire significativamente il carico di lavoro dei reclutatori (Catarozzo, 2024), consentendo loro di concentrarsi su attività a maggior valore aggiunto. Anche realtà come IBM, LinkedIn, Goldman Sachs e Amazon, grazie all'utilizzo di strumenti di IA in questa fase, hanno ottenuto benefici in termini di tempo, insieme ad una riduzione dei costi del processo (Albert, 2019).

Colloqui di selezione

Computer vision ed emotion AI, basate su tecniche di ML e DL, possono monitorare le espressioni facciali e il linguaggio del corpo durante i video-colloqui, rilevando segnali emotivi latenti, come l'ansia o l'insicurezza. Queste analisi non si limitano ai/alle candidati/e, ma possono anche monitorare le emozioni e le reazioni dei professionisti HR, contribuendo a ridurre eventuali pregiudizi inconsci e a migliorare

l'affidabilità della valutazione. Gli strumenti di speech analytics, attraverso tecniche di NLP e ML, analizzano il contenuto delle risposte e il modo in cui vengono espresse, generando valutazioni predittive relative a soft skills e tratti comportamentali rilevanti per il ruolo in esame (Nabi, 2023). I chatbot possono essere utilizzati per fornire aggiornamenti in tempo reale ai soggetti candidati sullo stato della loro selezione e per supportare l'organizzazione dei colloqui (Albert, 2019; Paramita *et al.*, 2024). Le tecniche di ML possono prevedere la probabilità di successo di una candidatura all'interno di un'organizzazione. Analizzando i dati storici sui dipendenti, questi algoritmi possono identificare modelli e attributi indicativi di successo, consentendo ai professionisti HR di prendere decisioni di assunzione basate sui dati. Aziende come L'Oréal hanno utilizzato chatbot che automatizzano la gestione delle comunicazioni con i/le candidati/e e sistemi di IA che permettono di valutare le risposte fornite dai/dalle candidati/e durante i colloqui (Lewis, and Marc, 2019). In tal modo l'azienda ha risparmiato oltre 200 ore di lavoro (Lewis, and Marc, 2019). Ulteriori esempi di impiego di chatbot dedicati alla gestione delle relazioni con i/le candidati/e sono forniti da Sephora, eBay, H&M, Pizza Hut e Burberry (Albert, 2019). Questi strumenti permettono di ridurre i tempi di risposta e, di conseguenza, migliorano l'esperienza dei/delle candidati/e e rafforzano l'immagine aziendale (Albert, 2019). AT&T, Disney, Coca-Cola, Walmart, General Electric, Survey Monkey (Albert, 2019) e Cisco (Stokel-Walker, 2024) costituiscono, invece, esempi di applicazione dell'IA per la schedulazione automatizzata di interviste e incontri con i/le candidati/e, alleggerendo il carico di lavoro dei recruiter. Altri esempi di impiego dell'IA nella fase dei colloqui di selezione sono rappresentati da Unilever, PwC, Accenture, LinkedIn e Tesla (Albert, 2019) che hanno utilizzato l'IA per somministrare test psicometrici più efficaci ai/alle candidati/e, offrendo una valutazione simultanea. Hilton (Barbieri, 2019), IBM, Vodafone, Intel e Urban Outfitters (Albert, 2019) hanno utilizzato strumenti basati sull' IA per analizzare le prestazioni dei/delle candidati/e durante giochi o video-interviste, valutando voce, linguaggio del corpo e contenuti verbali per identificare la miglior candidatura per la posizione, sulla base dello storico di dipendenti di successo. Anche Unilever ha adottato strumenti di IA per le interviste e le valutazioni, ottenendo un tasso di offerta superiore del 25% rispetto al passato e aumentando anche il tasso di accettazione dell'offerta da parte dei soggetti candidati, dal 65% all'82% (Black and van Esch, 2020). Questa azienda, inoltre, ha utilizzato sistemi di IA per fornire feedback strutturati a tutti, persino a coloro che non hanno superato il processo di selezione, ottenendo un miglioramento della candidate experience (Marr, 2018).

Gestione delle assunzioni

GenAI può essere utilizzata per aiutare nella revisione di bozze di contratto personalizzate. Si possono inoltre utilizzare sistemi di IA per calcolare il compenso (Paramita *et al.*, 2024). Unilever, in tal senso, è un esempio significativo (Unilever, 2024).

Gestione delle informazioni e trattamento dei dati personali

L'IA facilita il trattamento e la conservazione dei registri delle persone candidate, anche non assunte (Chen, 2023). Grazie all'uso di tecniche di genAI e NLP, si possono generare sintesi dei profili non selezionati, abbinandoli a nuove posizioni. Inoltre,

l'IA può automatizzare la verifica del background di ciascun candidato/a, come fatto da Uber, Axa Insurance, BT e McAfee (Albert, 2019), consentendo ai recruiter di risparmiare tempo e ridurre il rischio di errori umani.

Com'è facilmente intuibile, l'IA ha il potenziale per influenzare profondamente tutte le fasi del processo di reclutamento; tuttavia, è fondamentale sottolineare che l'intervento umano resta imprescindibile (Black and van Esch, 2020; Maderna, 2025; Reeves *et al.*, 2025), in particolare per aspetti relazionali e psicologici difficilmente automatizzabili (Chen, 2023). Questi aspetti sono stati ampiamente discussi e recepiti dalle regolamentazioni a livello nazionale ed internazionale in materia di protezione dei dati personali (GDPR - Regolamento (UE) 2016/679 e AI act - Regolamento (UE) 2024/1689).

2.4. Bias dell'IA e bias di genere

I bias nei sistemi di IA non sono semplici errori tecnici, ma riflessi di disuguaglianze storiche e di scelte progettuali (Binns, 2018; Gallegos *et al.*, 2024). Quando l'IA è applicata ai processi di reclutamento del personale, tali bias possono perpetuare o amplificare discriminazioni esistenti (Mori *et al.*, 2025; Paramita *et al.*, 2024), influenzando negativamente l'equità e l'efficacia delle decisioni organizzative.

Tra le principali tipologie di bias che possono emergere nei sistemi di IA (IBM, 2023) si annoverano i seguenti:

- **bias di conferma:** l'IA apprende da dati storici che, se non corretti, possono contenere bias strutturali che saranno riproposti sistematicamente agli utenti;
- **bias di esclusione:** si verifica quando dati importanti, inerenti ad esempio a particolari categorie demografiche, sono omessi dal dataset, spesso per mancanza di consapevolezza da parte degli sviluppatori;
- **bias di misurazione:** si manifesta quando i dati raccolti sono incompleti o non rappresentano adeguatamente l'intera popolazione di riferimento;
- **bias di campionamento:** si verifica quando il campione di dati utilizzato per l'addestramento è troppo piccolo, poco rappresentativo o incompleto. Ciò riduce l'affidabilità del modello;
- **bias algoritmico:** gli algoritmi possono introdurre bias attraverso le scelte di design, come la selezione delle feature e delle metriche di ottimizzazione;
- **bias cognitivi:** derivano dall'intervento umano nella progettazione dei sistemi di IA, in quanto gli sviluppatori possono trasferire inconsciamente i propri bias all'interno del sistema;
- **out-group homogeneity bias:** si tratta della tendenza a percepire come meno diversificati i membri di gruppi esterni rispetto al proprio, portando a errori di classificazione e discriminazioni nei dati;
- **recall bias:** deriva da errori o soggettività nella fase di etichettatura dei dati;

- **bias di automazione:** anche l'uso improprio o inconsapevole dell'IA può generare discriminazioni, ad esempio quando ci si affida ciecamente agli output degli algoritmi.

2.4.1. Il ruolo dell'IA nei gender bias

I bias dell'IA possono contribuire a rafforzare le discriminazioni di genere nel processo di reclutamento, che è già storicamente influenzato da bias umani (Charlwood and Guenole, 2022; França *et al.*, 2023). In effetti, i bias presenti nei sistemi di IA riflettono quelli propri dell'essere umano: l'IA, essendo progettata, addestrata e implementata da esseri umani su dati prodotti in larga parte da esseri umani, può assimilare e riprodurre stereotipi e disuguaglianze preesistenti. L'adozione di strumenti automatizzati senza un'adeguata supervisione e senza interventi correttivi mirati rischia, quindi, di amplificare, anziché ridurre, tali distorsioni, riproducendole in modo sistematico e su larga scala. La corretta progettazione ed implementazione di tali strumenti può, tuttavia, portare vantaggi in termini di equità del processo ed efficienza (Charlwood and Guenole, 2022; França *et al.*, 2023; Nabi, 2023; Roppelt *et al.*, 2025). Di conseguenza, piuttosto che abbandonare o temere tali strumenti, è preferibile utilizzarli con consapevolezza (Charlwood and Guenole, 2022). Con riferimento ad alcune delle fasi che compongono il macroprocesso del reclutamento, di seguito sono illustrate le principali minacce e le opportunità poste in essere dalle tecnologie IA.

Analisi del fabbisogno e definizione dei profili professionali ricercati

In questa fase l'IA può essere utilizzata per creare job description più inclusive. Esempi in tal senso sono Cisco, American Express, Johnson & Johnson, Nvidia, Expedia e Evernote (Albert, 2019). In particolare, Johnson & Johnson, modificando il linguaggio utilizzato nelle job description in favore di espressioni meno stereotipate e connotate a livello di genere, ha attratto ulteriori 90.000 candidate donne in un anno ed ha aumentato del 13% le assunzioni di personale femminile qualificato (Black and van Esch, 2020; Black and van Esch, 2021). Ciò ha contribuito concretamente a promuovere la diversità di genere. In modo analogo, L'Oréal ha ottenuto una distribuzione equilibrata tra candidature maschili e femminili (Black and van Esch, 2021).

Ricerca e attrazione dei/delle candidati/e (sourcing)

Durante la fase di sourcing, in cui la letteratura segnala la presenza di bias di genere (Noon *et al.*, 2024), l'IA può contribuire ad ampliare il bacino di potenziali candidati e candidate (Paramita *et al.*, 2024). Tuttavia, se i dati di addestramento risultano sbilanciati, esiste il rischio di escludere gruppi sottorappresentati, riproducendo o persino amplificando le distorsioni esistenti. Un esempio significativo riguarda Facebook. Un'indagine condotta da Global Witness ha rivelato che il sistema di ad delivery di Facebook mostrava annunci di lavoro con probabilità diverse in base al genere, anche nei casi in cui profili maschili e femminili presentavano le medesime qualifiche (Duffy and Dotto, 2023). In Francia, ad esempio, il 93% degli

utenti a cui è stato mostrato un annuncio di lavoro come educatrice dell'infanzia e l'86% di quelli a cui è stato proposto un annuncio per psicologo era rappresentato da donne, mentre solo il 25% delle persone raggiunte da annunci per il lavoro di pilota e il 6% per meccanico era composto da donne (Duffy and Dotto, 2023). Lo stesso problema è stato riscontrato su LinkedIn, il cui algoritmo privilegiava i/le candidati/e di genere maschile rispetto a quelle di genere femminile, basandosi su dati storici evidentemente stereotipati (Wall and Schellmann, 2021). Un ulteriore esempio è rappresentato da Google, il cui sistema di advertising mostrava annunci di lavoro con una retribuzione alta più spesso riservata agli uomini che alle donne (Carpenter, 2015), contribuendo ad esacerbare il gender pay gap. Questi risultati dimostrano come gli algoritmi di targeting possano rafforzare stereotipi occupazionali di genere, influenzando negativamente la diversità e limitando le opportunità per alcuni gruppi. Tuttavia, l'IA, se adeguatamente addestrata, può portare non solo benefici operativi ma anche in termini di aumento della diversità dei/delle candidati/e raggiunti/e (Black and van Esch, 2020).

Screening delle candidature

L'uso dell'IA nello screening dei CV può generare risultati distorti se i dati di addestramento riflettono bias di genere. Un caso emblematico è quello fornito da Amazon: l'organizzazione aveva sviluppato un sistema di IA per valutare automaticamente i curricula. Tuttavia, secondo quanto riportato da Reuters nel 2018 (Dastin, 2018), il sistema, ancora in fase di test, penalizzava inconsciamente i CV contenenti termini correlati al genere femminile a causa di un dataset storicamente sbilanciato, in cui era riflessa la dominanza maschile nell'industria tech. Questo ha portato l'azienda a sospendere il progetto. Tuttavia, l'IA potrebbe anche contribuire positivamente alla riduzione dei bias, ad esempio attraverso l'impiego di tecniche di NLP per anonimizzare i documenti, che consentono di eliminare informazioni sensibili legate al genere o ad altri fattori potenzialmente discriminanti. Un esempio di efficace applicazione di tali strumenti è quello fornito dalla multinazionale Unilever, che, grazie allo screening automatizzato dei CV, ha ottenuto un aumento del 16% della diversità delle assunzioni (Catarozzo, 2024). Anche altre aziende, come IBM, LinkedIn, Hilton, Goldman Sachs e la stessa Amazon, hanno ottenuto risultati promettenti in termini di riduzione dei bias attraverso l'adozione di strumenti di IA nel processo di selezione (Albert, 2019).

Colloqui di selezione

Chatbot, software di videoanalisi e test psicometrici automatizzati sono sempre più utilizzati per valutare candidati e candidate in modo oggettivo. Alcune aziende hanno infatti dimostrato che un uso consapevole dell'IA può favorire la diversità e l'inclusione (Paramita *et al.*, 2024). L'Oréal, ad esempio, ha implementato chatbot e software di IA per la conduzione e la valutazione delle interviste, riscontrando un miglioramento nella diversità dei soggetti candidati selezionati (Lewis, and Marc, 2019). Allo stesso modo, Hilton, Unilever, IBM, Vodafone, Intel e Urban Outfitters (Albert, 2019), grazie all'uso di sistemi di IA per l'analisi delle video-interviste, hanno ridotto la discriminazione all'interno del processo. Aziende come Unilever, PwC,

Accenture e Tesla (Albert, 2019), grazie all'uso di test psicometrici basati sull'IA, hanno ottenuto risultati positivi in termini di inclusione nel luogo di lavoro. Tuttavia, se non adeguatamente progettati e addestrati, questi sistemi possono introdurre o amplificare bias preesistenti, compromettendo l'equità del processo.

Le storie di successo e di fallimento riportate contribuiscono a sottolineare l'importanza di garantire trasparenza nei dati di addestramento e nel processo decisionale, inclusività e diversificazione dei dataset e controlli continui per evitare che l'IA riproduca o amplifichi disuguaglianze esistenti (Black and van Esch, 2020; Gallegos *et al.*, 2024; Roppelt *et al.*, 2025). Vi è la necessità di una maggiore trasparenza nel funzionamento degli algoritmi, così da comprendere le motivazioni dietro una determinata scelta, valutarne la correttezza ed eventualmente intervenire (Roppelt *et al.*, 2025). Diventa quindi fondamentale il debiasing algoritmico, che permette di migliorare i modelli di IA riducendo i bias attraverso tecniche che garantiscano maggiore equità e accuratezza.

3.

La ricerca

Come ampiamente documentato, il processo di reclutamento del personale è intrinsecamente esposto al rischio di bias che possono influenzare le decisioni in modo inconsapevole. Stereotipi, euristiche cognitive (le scorciatoie mentali usate per prendere decisioni, ampiamente descritte sopra) e pressioni organizzative agiscono spesso al di sotto della soglia della consapevolezza dei recruiter, compromettendo l'equità del processo. L'introduzione dell'IA non elimina automaticamente questi problemi: se addestrata su dati storici già compromessi, l'IA rischia non solo di replicare i bias esistenti, ma anche di amplificarli in modo sistematico e su larga scala. Inoltre, la natura opaca di molti algoritmi rende difficile individuare e correggere eventuali distorsioni. Tuttavia, l'adozione dell'IA nei processi di reclutamento è trainata dai benefici in termini di efficienza, intesa prevalentemente come riduzione dei tempi e dei costi operativi, e di supporto alle decisioni (Hunkenschroer and Luetge, 2022). In questo scenario, il vero nodo non è quindi evitare l'IA, ma comprenderne i limiti e le potenzialità per indirizzarne l'uso verso soluzioni eque, inclusive e realmente efficaci.

Il nostro studio si inserisce in questo contesto con un obiettivo chiaro: esplorare come i professionisti e le professioniste delle risorse umane percepiscano l'uso dell'IA nel reclutamento e, in particolare, se la ritengano in grado di mitigare o, al contrario, di amplificare i bias di genere. Lo studio, di natura esplorativa, intende non solo mappare il sentiment di chi si occupa di selezione, ma anche indagare le motivazioni sottostanti l'adozione o il rifiuto di queste tecnologie. Questo consente di individuare leve e ostacoli da approfondire in ricerche future, orientate alla progettazione di pratiche HR più eque ed efficaci.

Le domande di ricerca

La ricerca si propone dunque di rispondere a due principali interrogativi:

- *RQ1. Qual è la percezione e il livello di consapevolezza dei bias di genere nel processo di reclutamento?*
- *RQ2. Com'è percepito il ruolo dell'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento?*
- *RQ2.1 In che modo l'IA influisce sui bias di genere nel reclutamento? In altre parole, è percepita come un fattore di mitigazione o di amplificazione dei pregiudizi?*

Queste domande riflettono l'intento di analizzare non solo le pratiche effettive ma soprattutto le convinzioni che guidano i professionisti HR nell'adozione di strumenti tecnologici.

3.1. La metodologia

Per rispondere alle domande di ricerca, sono state indagate le relazioni tra i tre ambiti di analisi oggetto della ricerca, ovvero reclutamento, bias di genere e IA, ponendo domande specifiche sulla consapevolezza e sulle percezioni rispetto ai bias e all'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento del personale. Il questionario include domande attivate da condizioni, pertanto, i conteggi *(Figura 2)* si riferiscono al set complessivo di item disponibili, ma non tutti i rispondenti visualizzano tutte le domande.

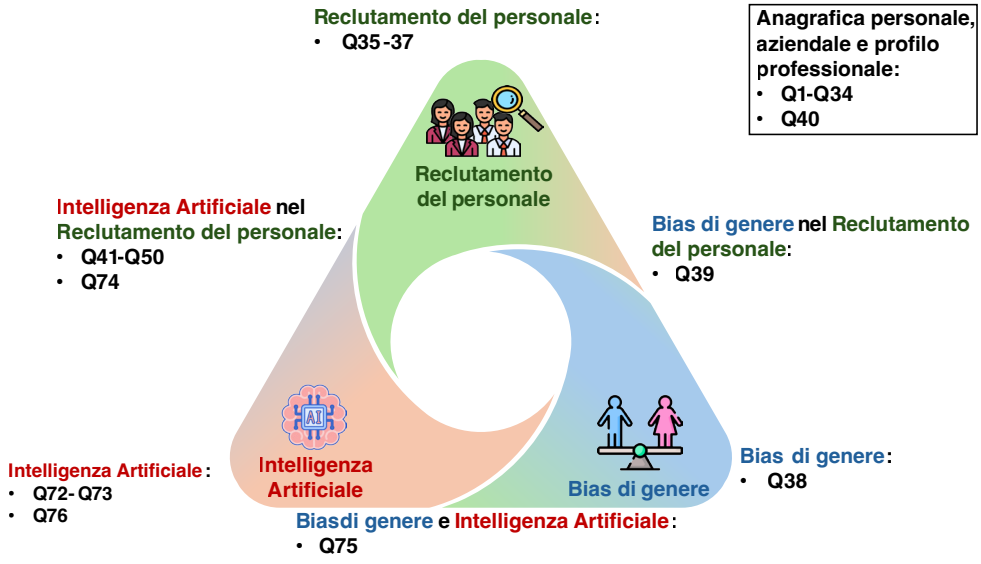

Figura 2. La ricerca e l'architettura del questionario.

Successivamente, per garantire la coerenza con gli obiettivi dello studio, i dati raccolti sono stati riorganizzati secondo categorie interpretative costruite ad hoc in modo da evidenziare chiaramente il contributo nel rispondere alle domande di ricerca:

1. **consapevolezza dei bias di genere nel reclutamento:** livello di consapevolezza da parte dei recruiter rispetto all'esistenza e all'impatto dei bias di genere nelle pratiche di reclutamento (associata alla RQ1);
2. **percezione del ruolo dell'IA nel reclutamento:** opinioni e valutazioni dei manager sull'utilità dell'IA nelle attività di recruiting. Vantaggi attesi e barriere (organizzative, tecniche, culturali) percepite dai rispondenti in merito all'introduzione dell'IA nei processi di selezione (associata alla RQ2);

3. **uso dell'intelligenza artificiale nel reclutamento:** estensione e modalità con cui gli strumenti di IA sono effettivamente utilizzati nei processi di selezione del personale (associata alla RQ2);
4. **fiducia nell'IA come strumento per garantire la neutralità di genere:** grado di fiducia riposto nell'intelligenza artificiale come leva per contrastare i bias di genere e favorire l'equità nel reclutamento (associata alla RQ2.1).

3.2. Lo strumento: il questionario

L'indagine è stata progettata per esplorare le percezioni e le pratiche legate all'uso dell'IA nelle diverse fasi del processo di reclutamento, con un focus specifico sui potenziali bias di genere. Il questionario, strutturato prevalentemente attraverso domande a scelta multipla e su scala Likert, contiene – come già discusso – elementi volti a indagare diverse dimensioni, tra cui l'utilizzo dell'IA, la percezione dei suoi benefici e delle sue criticità, nonché il livello di consapevolezza rispetto alla presenza di bias cognitivi e di genere da parte dei recruiter e la loro percezione dell'imparzialità dell'IA.

Il questionario, sviluppato congiuntamente da un team di ricerca composto da ricercatori e ricercatrici appartenenti all'Università della Calabria e al Politecnico di Bari, è stato costruito attraverso un processo strutturato, articolato in più fasi, volto a garantire solidità scientifica e rilevanza applicativa dello strumento. La fase iniziale ha previsto un'approfondita analisi documentale, condotta sia in ambito accademico sia in ambito industriale, finalizzata all'individuazione dei principali temi emergenti nel dominio di conoscenza oggetto di studio. Tale fase è stata ulteriormente arricchita dal confronto diretto con esperti/e del settore, con un'esperienza pluriennale nel recruitment. I due confronti svolti hanno prodotto contributi di elevato valore, consentendo di affinare la comprensione del contesto operativo e di arricchire la struttura del questionario, integrando evidenze provenienti dalla letteratura scientifica con conoscenze maturate nella prassi professionale. A valle di questa fase esplorativa, è stata sviluppata una versione pilota del questionario, successivamente sottoposta ad un processo di validazione qualitativa. Quest'ultimo è stato condotto mediante la somministrazione del questionario ad un panel selezionato di esperti/e, operanti in aziende specializzate nel recruitment o ricoprenti posizioni manageriali all'interno della funzione risorse umane, con esperienza diretta e consolidata nel processo di selezione del personale. I feedback raccolti durante questa fase di validazione hanno consentito di perfezionare il questionario, sia sul piano dei contenuti sia su quello formale, contribuendo a migliorarne la chiarezza espositiva, la coerenza con gli obiettivi di ricerca e la rilevanza rispetto al contesto operativo analizzato. Dopo la revisione, il questionario è stato reso disponibile per la compilazione sulla piattaforma LimeSurvey a partire dal 20 febbraio 2025. La diffusione è avvenuta con il supporto di Confindustria e Federmanager, principali associazioni di rappresentanza delle imprese manifatturiere e di servizi in Italia, che hanno promosso l'invito alla compilazione tra i rispettivi iscritti attraverso diversi canali. La notizia

del questionario è stata inoltre pubblicata nell'area riservata dei siti di Confindustria e Federmanager, con analogo invito a diffondere il questionario presso le imprese e i manager associati. Infine, è stata inoltrata comunicazione via e-mail ai membri del GdL Privacy, composto da rappresentanti di imprese e associazioni, quali Digital Angels, Federmanager, Federmanager Minerva, Fondazione Magna Grecia, Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A., GPI S.p.A., Politecnico di Bari, Unindustria Calabria, Università della Calabria e Università Roma Tre.

Per garantire la massima sicurezza e riservatezza dei dati raccolti, il questionario è stato gestito nel pieno rispetto delle politiche di protezione dei dati personali, in conformità alla normativa vigente, in modo da assicurare l'anonimato e impedire l'associazione delle risposte a persone o imprese specifiche. È stato inoltre implementato un sistema di controllo per prevenire le partecipazioni duplicate.

La fase di raccolta dati, inizialmente prevista dal 20 febbraio 2025 al 6 marzo 2025, è stata prorogata prima all'11 marzo 2025 e successivamente al 23 marzo 2025 per favorire un maggior numero di adesioni.

Il questionario è stato rivolto a tre categorie di professionisti/e coinvolti/e direttamente nei processi di reclutamento del personale:

- responsabili HR e manager impegnati/e nelle decisioni relative al reclutamento all'interno di aziende di diverse dimensioni;
- imprenditori e imprenditrici di PMI che seguono personalmente il processo di selezione del personale nelle loro aziende;
- professionisti/e HR di società specializzate che operano per conto di altre aziende, gestendo o supportando i processi di reclutamento del personale.

Complessivamente, sono state raccolte 167 risposte valide, che costituiscono una base solida per l'analisi dei dati, al fine di identificare pattern significativi, correlazioni e tendenze rispetto all'adozione delle tecnologie IA nel reclutamento e alla presenza di bias di genere nei processi di selezione.

I risultati preliminari della ricerca sono stati presentati nell'ambito del Privacy Tour 2025, iniziativa promossa dal Garante per la Protezione dei Dati Personali (GPDP). L'evento è stato realizzato con la collaborazione della Regione Calabria e il patrocinio del Garante Regionale per l'Infanzia e l'Adolescenza, e promossa da Digital Angels, Federmanager, Federmanager Minerva, Fondazione Magna Grecia, Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A., GPI S.p.A., Politecnico di Bari, Unindustria Calabria, Università della Calabria e Università Roma Tre. La terza tappa del tour, tenutasi a Catanzaro il 21 e il 22 maggio 2025, presso la Sala Verde della Cittadella Regionale della Calabria, ha offerto un'importante occasione di confronto su temi di rilevanza strategica quali l'equità digitale, l'intelligenza artificiale e la prevenzione dei bias di genere nel trattamento dei dati personali.

L'intera struttura del questionario è presente in *Appendice A*.

4.

I risultati dell’indagine

Al termine del periodo utile per la partecipazione alla survey, sono stati raccolti 167 questionari compilati da figure aziendali coinvolte, a vario titolo, nel processo di reclutamento. Di seguito sarà presentata una descrizione dettagliata delle caratteristiche del campione (par. 4.1.), seguita dall'analisi delle risposte campionate organizzate secondo le categorie interpretative introdotte nel paragrafo 3.1., in modo da evidenziare chiaramente il contributo dei dati raccolti nel rispondere alle domande di ricerca (par. 4.2.).

4.1. Profilo dei rispondenti

Anagrafica personale

Ruolo nel processo di reclutamento

Ai soggetti intervistati è stata posta una domanda di filtro iniziale, volta a garantire al team di ricerca che tutti/e i/le partecipanti fossero coinvolti/e, a vario titolo, nel processo di reclutamento del personale.

Il campione è composto prevalentemente da manager di aree funzionali (47%) che si occupano saltuariamente del reclutamento del personale. Seguono dipendenti del settore HR (23%), imprenditori e imprenditrici direttamente coinvolti/e nel reclutamento del personale (19%) e, in minima parte, dipendenti delle società di reclutamento (1%).

Genere

Il 71% rispondenti si identifica nel genere maschile, il 28% nel genere femminile mentre in un'istanza il partecipante ha preferito non specificare il proprio genere. Benché la piattaforma consentisse al rispondente di identificarsi come genere non binario, nessun partecipante ha selezionato tale opzione.

Età

La distribuzione anagrafica evidenzia una prevalenza di individui maturi. Nel complesso, si evidenzia una prevalenza di Baby Boomers (29%) e di Generazione X (54%). La Generazione Y rappresenta il 16% del campione e la Generazione Z l'1%.

Livello di istruzione

Il campione è composto prevalentemente da persone con un elevato livello di istruzione. Il 74% ha almeno una laurea di secondo livello, il 2% un master di I livello, il 4% una laurea triennale, il 17% un diploma di scuola superiore e il 3% una licenza media.

Anagrafica aziendale

Dimensioni aziendali

Il campione esaminato è composto principalmente da grandi imprese (51%), seguite da aziende di medie dimensioni (27%), da piccole imprese (14%) e da microimprese (7%).

Tipologia di organizzazione e settore di attività

La maggior parte dei soggetti intervistati lavora presso società private (84%), con una forte rappresentanza del settore manifatturiero (43%) *(Grafico 1)*. La categoria "Altro" comprende tutte le macrocategorie delle attività economiche svolte da meno del 2% delle aziende del campione. Sono state ulteriormente analizzate anche le attività specifiche svolte dalle aziende. Tali dati saranno resi disponibili su richiesta.

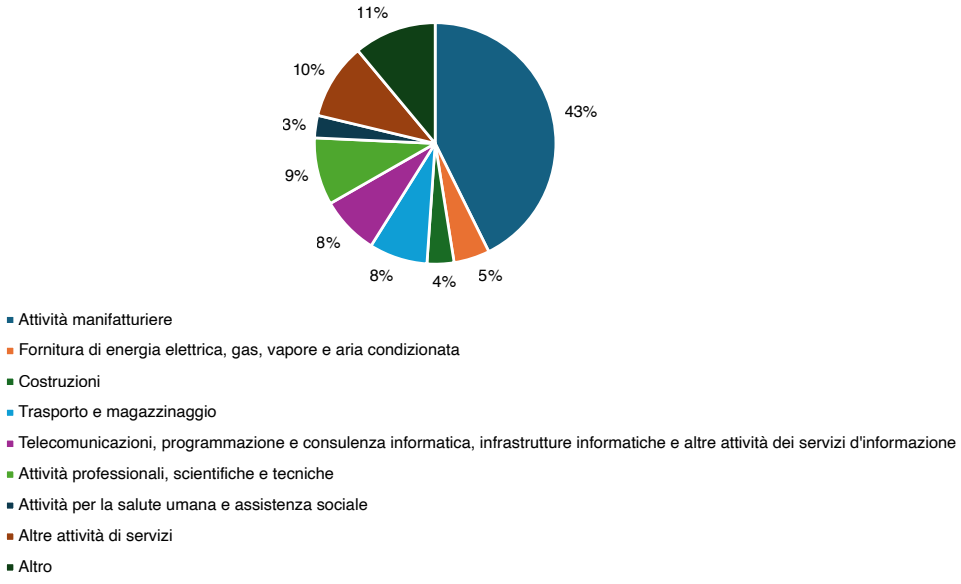

Grafico 1. Attività principale svolta dalle organizzazioni dei rispondenti.

Sede azienda

Il 92% delle aziende ha sede in Italia, con una concentrazione significativa nelle città di Roma (21) e Milano (22). Per il resto, 6 aziende hanno sede in paesi UE, 6 in USA, 1 in Cina e 1 in Svizzera.

Caratteristiche organizzative e quotazione in borsa

Le aziende costituite come società benefit rappresentano il 7% del campione. Essendo la percentuale di società benefit molto superiore al dato nazionale medio, sembrerebbe che questa caratteristica determini una maggiore disponibilità a collaborare e/o una maggiore sensibilità al tema di ricerca. Il 19% afferma che la propria azienda è quotata in borsa.

Presenza femminile in azienda

Il 47% delle aziende dichiara una presenza femminile compresa tra il 20% e il 50%, mentre solo il 13% supera il 50%. Un ulteriore 26% ha tra il 10% e il 20% di donne, e

un altro 13% dichiara una presenza inferiore al 10%. Il 2% del campione, invece, non rileva tale dato o il rispondente non ne è a conoscenza.

Questi dati confermano la persistenza di un divario di genere in diversi contesti aziendali.

Profilo professionale

Posizione ricoperta

La maggior parte del campione è composto da senior manager (43%) e manager (26%). L'11% dei/delle rispondenti ricopre il ruolo di direttore generale, il 10% di funzionario, il 5% di amministratore delegato. Seguono i presidenti (2%), gli entry level (2%) e i consulenti, founder o proprietari dell'azienda (<1%).

Anni di esperienza

Il campione analizzato è composto prevalentemente da figure esperte e con una lunga carriera nel settore, dichiarando oltre 25 anni di esperienza (29%), il 21% ha un'esperienza nel campo tra 11 e 15 anni, il 16% tra 5 e 10 anni, il 14% tra 16 e 20 anni, il 12% tra 21 e 25 anni e il 9% ha un'esperienza minore di 5 anni.

Ciò conferma che il campione è composto prevalentemente da figure senior, con una solida conoscenza del contesto aziendale.

Fasi del processo di reclutamento che vedono coinvolti i soggetti rispondenti

Le fasi del processo di reclutamento in cui gli individui hanno partecipato e sono stati maggiormente coinvolti sono: i colloqui di selezione (80%), l'analisi del fabbisogno e la definizione dei profili professionali ricercati (63%) e lo screening delle candidature (58%). Invece, il 38% svolge la fase di gestione delle assunzioni, il 25% quella di sourcing e il 14% quella di gestione delle informazioni.

Tipologie di profili reclutati

La maggior parte di chi ha partecipato al sondaggio ha affermato di occuparsi prevalentemente del reclutamento di profili specialist ed entry level, rispettivamente il 47% dei rispondenti. Il 37% si occupa invece del reclutamento di middle management, il 16% di senior management, l'8% di executive e l'1% di tirocini. Infine, il 31% ha dichiarato di non avere un focus particolare.

Il partecipante tipo

Se si volessero delineare le caratteristiche del partecipante-tipo che ha risposto al questionario immaginato nella *(Figura 3)*, sarebbe un uomo di circa 55 anni, in possesso di titolo di laurea magistrale, con oltre 25 anni di esperienza nel campo delle risorse umane, impiegato come senior manager presso una grande azienda italiana del settore manifatturiero. È coinvolto in diverse fasi del reclutamento, in particolare nei colloqui di selezione, nell'analisi del fabbisogno e definizione dei profili professionali ricercati e nello screening delle candidature.

Figura 3. Immagine del partecipante-tipo generata dall'IA.

Tali caratteristiche, tuttavia, pongono un'ulteriore e potenziale fonte di bias nella rilevazione: il profilo omogeneo dei rispondenti, prevalentemente uomini, senior e con una lunga esperienza nel settore, potrebbe riflettere una visione consolidata e tradizionale dei processi di selezione, poco rappresentativa della diversità generazionale, di genere e di ruolo presente nel più ampio ecosistema delle risorse umane. Ne consegue che le opinioni espresse potrebbero risentire di una pluralità limitata di prospettive, influenzando la lettura critica dell'impatto dell'IA sui bias di genere.

4.2. Le risposte

In questo paragrafo, come anticipato precedentemente, si riportano le risposte classificate in funzione di consapevolezza dei bias di genere nel reclutamento, percezione del ruolo dell'IA nel reclutamento, uso effettivo dell'IA nel processo di reclutamento e fiducia nell'IA come strumento per garantire la neutralità rispetto al genere.

4.2.1. Consapevolezza dei bias di genere

Nel contesto di questa indagine, la consapevolezza dei bias di genere costituisce un elemento cruciale per comprendere il livello di responsabilizzazione degli attori coinvolti nel processo di reclutamento. Comprendere quanto i professionisti e le professioniste HR siano effettivamente consapevoli dell'esistenza di tali distorsioni è fondamentale per valutare la possibilità di un uso critico e informato dell'IA, per la quale l'eventuale presenza di pregiudizi deriva proprio da bias insiti nel processo, considerando che l'IA è spesso percepita come uno strumento neutrale nel reclutamento del personale.

Per indagare il tema dei bias di genere nel campione individuato, gli individui intervistati hanno risposto a domande volte a indagare due aspetti: la percezione dell'esistenza di tali bias e la consapevolezza del proprio ruolo nel replicarli nei processi interni alla propria organizzazione. In particolare, sono stati inclusi degli item volti a rilevare la presenza del cosiddetto bias blind spot, ovvero la tendenza delle persone a riconoscere più facilmente i bias, gli errori e i pregiudizi negli altri che in sé stessi (Scopelliti et al., 2015). Questo fenomeno riflette una distorsione nella percezione della propria obiettività, che può avere conseguenze rilevanti (Scopelliti et al., 2015), quali:

- scarsa apertura ai consigli e ai feedback;
- resistenza alle attività di debiasing, con scarsa adesione a programmi di formazione o strategie di correzione dei bias;
- peggioramento della qualità decisionale;
- ostacolo al dialogo e alla risoluzione dei conflitti, a causa di una minore disponibilità al confronto e al compromesso.

Sebbene esistano interventi formativi in grado di ridurre la suscettibilità a tale bias, è proprio nei contesti ad alta responsabilità decisionale, come il reclutamento, che una scarsa consapevolezza dei propri limiti cognitivi può ridurre drasticamente l'efficacia delle misure anti-bias, anche quando formalmente adottate. Indagare sul tema del bias blind spot ha permesso, dunque, di esplorare un livello più profondo di consapevolezza, verificando la capacità dei partecipanti di mettere in discussione la percezione della propria imparzialità. Questo aspetto risulta particolarmente rilevante anche per comprendere quanto i/le recruiter possano realmente fare affidamento sull'IA come strumento di supporto nella mitigazione dei bias, evitando il rischio di trasferire inconsapevolmente, nei sistemi utilizzati, i propri pregiudizi e di riuscire a individuarli e a intervenire efficacemente.

Bias di genere nella società

La *Tabella 1* riporta tutti gli item utilizzati per indagare la percezione dei bias di genere nella società da parte dei recruiter. La scala va da 1, che corrisponde a "Completamente in disaccordo" a 7, che corrisponde a "Completamente d'accordo".

Si evidenzia una tendenza a non ritenere che la discriminazione di genere sia superata in Italia, il che segnala un livello medio di consapevolezza. La maggior parte concorda, in gradi diversi, sul fatto che le donne perdano opportunità a causa della discriminazione. Si rileva, inoltre, una consapevolezza diffusa del sessismo nei media. Tuttavia, su affermazioni come "Il risentimento espresso dalle associazioni per la parità di genere è facilmente comprensibile", le risposte sono più frammentate, il che indica ambivalenza o posizioni contrastanti tra i partecipanti. La consapevolezza dei bias di genere nella società non risulta quindi pienamente condivisa. Esiste, infatti, una parte del campione che tende a minimizzare la persistenza della disuguaglianza, pur riconoscendola limitatamente a determinati ambiti.

Per ciascuna delle seguenti affermazioni, indichi il suo grado di accordo o disaccordo, utilizzando la scala fornita.

	1	2	3	4	5	6	7
La discriminazione di genere non rappresenta più un problema in Italia.	16%	32%	23%	13%	9%	7%	1%
Le donne spesso perdono ottime opportunità lavorative a causa della discriminazione di genere.	4%	5%	13%	13%	35%	22%	8%
È raro vedere donne trattate in modo sessista nei media (es. tv, social).	21%	25%	23%	17%	7%	7%	1%
In generale, nella nostra società, i partner sono trattati allo stesso modo.	8%	22%	26%	22%	12%	8%	2%
La società ha ormai raggiunto un punto in cui tutti, a prescindere dal genere, hanno pari opportunità di successo.	11%	25%	29%	13%	13%	8%	2%
Negli ultimi anni, il governo e i media hanno prestato più attenzione al trattamento delle donne di quanto le esperienze reali delle donne giustifichino.	7%	19%	13%	27%	19%	11%	4%
Il risentimento espresso dalle associazioni per la parità di genere è facilmente comprensibile.	2%	9%	10%	31%	26%	17%	5%
È facile capire perché gli attivisti e le attiviste delle associazioni per la parità di genere siano ancora preoccupati per le restrizioni che la società impone in termini di opportunità sulla base dell'identità di genere.	4%	6%	7%	29%	26%	19%	8%

Tabella 1. I bias di genere nella società.

Bias di genere nel reclutamento

La *Tabella 2* riporta tutti gli item utilizzati per indagare la percezione dei bias di genere nel reclutamento. La scala va da 1, che corrisponde a "Completamente in disaccordo", a 7, che corrisponde a "Completamente d'accordo". In grigio sono

indicati gli item che indagano la percezione del proprio potenziale coinvolgimento nella diffusione dei bias di genere.

Si può notare una moderata consapevolezza dell'effetto negativo che un linguaggio stereotipato potrebbe avere nello scoraggiare determinati generi se utilizzato in un annuncio di lavoro. Si ha, tuttavia, una maggiore attenzione dichiarata nella pratica, con il 65% degli individui intervistati che dichiara di essere attento a evitare un linguaggio di genere stereotipato. Questo dato potrebbe riflettere una certa tendenza a rispondere in modo socialmente desiderabile. Per quanto riguarda la percezione di equità di genere nella lettura dei CV, chi risponde si attribuisce un comportamento fortemente equo ma questo contrasta con studi empirici che mostrano bias impliciti (Abrams et al., 2016; Johnson and Kirk, 2020). Si ha, quindi, un'asimmetria tra percezione e realtà documentata. Anche in questo caso sembra emergere un'eccessiva fiducia nella propria imparzialità. Si rileva una tendenza a negare i bias relativi all'aspetto fisico e a fattori sensoriali, anche se una piccola parte delle risposte riconosce una certa influenza, il che dimostra una maggiore consapevolezza dei bias. Inoltre, pur essendo consapevoli del rischio di bias, i partecipanti tendono a non ritenersi responsabili del perpetuarli.(blind spot bias). Gli stereotipi di genere sembrano riconosciuti ma non condivisi. Solo il 18% afferma di premiare tratti attribuiti a generi opposti nei candidati, ovvero donne risolute e uomini gentili, il che potrebbe indicare l'internalizzazione di stereotipi in chi li ritiene razionalmente infondati. Infine, i partecipanti riconoscono il problema del gender pay gap, anche se una parte significativa concorda, in varia misura, che tale disparità salariale sia attribuibile a differenze di atteggiamento individuale più che a dinamiche sistemiche, manifestando un bias di attribuzione.

Per ciascuna delle seguenti affermazioni, indichi il suo grado di accordo o disaccordo, utilizzando la scala fornita.

	1	2	3	4	5	6	7
Il linguaggio utilizzato negli annunci di lavoro può contribuire ad allontanare coloro che si identificano in determinati generi da particolari posizioni o settori.	5%	15%	14%	28%	23%	10%	4%
Quando redigo un annuncio per una posizione lavorativa mi preoccupo di non utilizzare un linguaggio che contenga parole che gli stereotipi associano al genere maschile (es. indipendenza, competizione, audacia).	4%	8%	7%	17%	26%	25%	14%
A parità di curriculum, tutti hanno generalmente la stessa possibilità di essere contattati per un'intervista, a prescindere dal loro genere.	0%	7%	9%	11%	19%	26%	28%
Quando leggo un curriculum, il genere del candidato costituisce un'informazione ininfluente.	2%	4%	7%	12%	12%	31%	32%
Le informazioni contenute nei curricula delle candidate vengono spesso messe in discussione, più spesso di quanto accade con i curricula degli altri candidati.	21%	34%	17%	13%	7%	6%	1%
Nella mia esperienza, le donne tendono ad enfatizzare competenze e conoscenze inserite nei curricula più dei loro colleghi uomini.	20%	27%	16%	31%	5%	2%	0%
L'aspetto fisico del candidato o della candidata ha un ruolo nella conduzione e nella valutazione delle interviste HR.	22%	20%	11%	22%	21%	4%	1%

Per ciascuna delle seguenti affermazioni, indichi il suo grado di accordo o disaccordo, utilizzando la scala fornita.

Quando seleziono un candidato o una candidata sono consapevole che il suo aspetto esteriore potrebbe avere un peso nelle mie valutazioni.	19%	20%	10%	17%	20%	11%	2%
Aspetti apparentemente secondari come il profumo indossato dal candidato o dalla candidata possono avere un ruolo nelle valutazioni.	28%	25%	10%	20%	11%	4%	2%
Nella mia esperienza, probabilmente, in alcune delle mie scelte mi sono lasciato/lasciata condizionare da caratteristiche del candidato/della candidata, come il suo profumo o tatuaggi visibili.	32%	30%	8%	16%	12%	1%	1%
I criteri di selezione devono essere chiari e definiti a priori perché alcuni valutatori potrebbero adattarli sulla base del genere della persona candidata in modo da avvantaggiare coloro che assecondano rappresentazioni stereotipate dei ruoli.	4%	3%	6%	14%	25%	33%	15%
Credo di aver adattato i criteri di valutazione alle caratteristiche di genere delle persone candidate che avevo dinanzi.	17%	29%	10%	16%	14%	12%	3%
Ci sono caratteristiche, come la sensibilità e l'empatia, che credo costituiscano un vantaggio più quando esibite dalle donne che dagli uomini.	18%	26%	19%	23%	7%	7%	1%
Ci sono caratteristiche, come l'indipendenza e la risolutezza, che credo costituiscano un vantaggio più quando esibite dagli uomini che dalle donne.	22%	30%	16%	23%	5%	4%	0%
Nell'eseguire alcune valutazioni, premio donne risolute e indipendenti e uomini gentili e disponibili.	14%	26%	7%	34%	10%	7%	1%
In Italia e nel mondo esiste un problema di gender pay gap, ovvero a parità di competenze e conoscenze le donne ricevono generalmente retribuzioni inferiori.	3%	5%	4%	20%	21%	23%	23%
Le donne sono generalmente meno coraggiose nel chiedere aumenti o retribuzioni più elevate e a ciò si devono eventuali disparità in termini di retribuzione.	12%	23%	19%	25%	11%	9%	2%
Credo che nella mia esperienza di negoziazione il genere della persona candidata abbia avuto effetti sulle trattative.	19%	33%	11%	23%	8%	5%	1%

Tabella 2. I bias di genere nel reclutamento.

Riassumendo, i dati mostrano una forte tendenza all'autoassoluzione e alla negazione di molti bias, che invece sono ampiamente documentati dalla letteratura. Permangono aree di sottovalutazione dei bias impliciti e alcuni rispondenti riconoscono comportamenti inconsci condizionati dagli stereotipi.

Consapevolezza dei bias di genere

È stata effettuata una clusterizzazione dei bias indagati tramite il questionario, individuando sei principali tipi di bias che si manifestano nei processi di reclutamento del personale:

- **influenza dell'aspetto fisico:** il giudizio dei recruiter può essere condizionato dall'estetica del candidato;
- **bias impliciti nei criteri di valutazione di genere:** alcuni tratti (come la sen-

sibilità o la risolutezza) sono valutati diversamente a seconda del genere del candidato;

- **importanza del linguaggio negli annunci di lavoro:** il modo in cui sono scritti gli annunci può favorire o scoraggiare la candidatura di alcune persone;
- **convinzione sull'uguaglianza delle opportunità:** esiste una percezione differente sulla reale parità di trattamento nelle fasi di selezione;
- **bias nello screening dei CV:** il genere può influenzare la valutazione dei curricula, in modo esplicito o implicito;
- **gender pay gap:** è riconosciuta l'esistenza di un divario retributivo di genere.

È stata quindi applicata l'analisi della varianza (ANOVA) per verificare se uomini e donne, come identificati/e nel campione, presentino una diversa consapevolezza di tali bias. Di seguito sono elencate le sole correlazioni che si sono rivelate statisticamente significative.

Influenza dell'aspetto fisico vs Genere. L'analisi suggerisce che il genere dell'intervistato/a ha un impatto statisticamente significativo sulla percezione dei bias legati all'aspetto fisico. In particolare:

- gli uomini tendono a manifestare una maggiore consapevolezza del fatto che caratteristiche estetiche o secondarie possano influenzare il giudizio degli HR durante i processi di selezione;
- le donne, al contrario, tendono ad attribuire minore rilevanza o forse sono meno inclini a riconoscere esplicitamente questo tipo di bias.

Percezione delle pari opportunità nel processo di reclutamento per genere. Le reclutatrici hanno più fiducia nel fatto che il processo sia imparziale e che tutti/e i/le candidati/e siano trattati/e allo stesso modo. I reclutatori mostrano una maggiore tendenza a dubitare dell'equità del processo, segnalando una percezione più critica o disillusa rispetto alla parità effettiva nelle fasi successive al colloquio.

Percezione dell'esistenza del divario retributivo di genere (gender pay gap) vs Genere. I risultati rivelano una forte differenza di genere:

- le donne percepiscono in modo molto più marcato l'esistenza del divario retributivo, probabilmente anche per esperienze personali o maggiore sensibilità al tema;
- gli uomini, invece, tendono a minimizzare o a non riconoscere pienamente il fenomeno, il che potrebbe riflettere un bias percettivo, una mancanza di esposizione diretta o differenti esperienze lavorative.

Diversità e inclusione nell'azienda

Per quanto riguarda la presenza nell'organizzazione di una persona responsabile della DE&I (Diversity, Equity & Inclusion) o una figura equivalente, si ha una distribuzione quasi uguale tra chi afferma che è presente (43%) e chi invece dichiara di non avere nessuna persona che ricopra tale ruolo in azienda (53%). Infine, il 4% delle persone ha dichiarato di non saperlo.

4.2.2. Percezione del ruolo dell' IA nel reclutamento

Prima di indagare la percezione del ruolo dell'IA, è stato chiesto di indicare le principali sfide attuali del processo di reclutamento. Questo ha consentito di comprendere meglio il contesto operativo della ricerca e di far emergere le aree prioritarie su cui i decisori si concentrano maggiormente, offrendo un quadro più chiaro per interpretare successivamente le opinioni sull'introduzione dell'IA.

Sfide del reclutamento

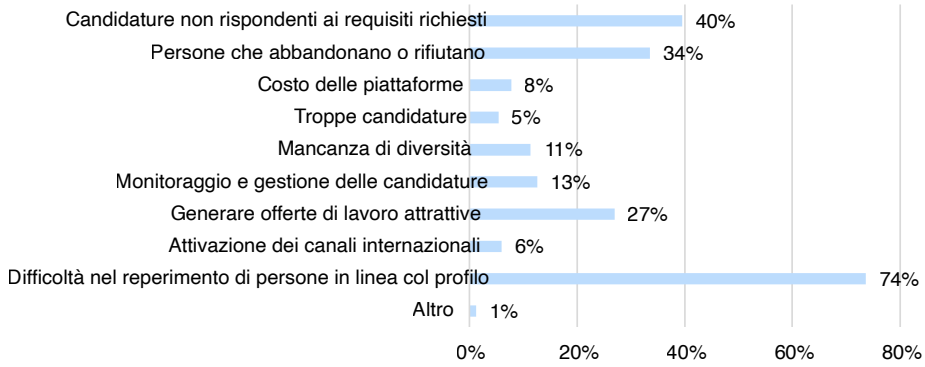

Grafico 2. Le sfide del reclutamento.

Le principali sfide sembrano riguardare il reperimento di candidati/e qualificati/e, la qualità delle candidature ricevute, la gestione del processo e l'attrattività delle offerte di lavoro *(Grafico 2)*. Le aziende potrebbero dover investire maggiormente in strategie di reclutamento mirato, migliorare l'esperienza dei/delle candidati/e e adottare tecnologie per rendere più efficiente il reclutamento e la gestione delle risorse umane.

Utilità dell'IA

La *Tabella 3* indaga la percezione dell'utilità dell'IA. La scala va da 1, che corrisponde a "Completamente in disaccordo", a 7, che corrisponde a "Completamente d'accordo". I risultati mostrano una posizione piuttosto equilibrata sull'utilità dell'IA nel processo di reclutamento. La maggior parte dei soggetti partecipanti ha scelto una risposta neutra, il che suggerisce incertezza o mancanza di convinzione sull'efficacia dell'IA in questo ambito. Tuttavia, un buon numero di rispondenti riconosce l'utilità dell'IA, anche se solo una piccola percentuale è completamente favorevole.

Indichi il suo grado di accordo o disaccordo rispetto alla seguente affermazione, utilizzando la scala fornita.

	1	2	3	4	5	6	7
L'IA è utile nel processo di reclutamento del personale.	5%	3%	11%	31%	16%	29%	5%

Tabella 3. Percezione dell'utilità dell'IA.

Benefici dell'IA

I principali benefici dell'integrazione dell'IA nel processo di reclutamento riguardano: l'aumento dell'efficienza, in particolare la riduzione dei tempi *(Grafico 3)*; seguono l'aumento dell'efficacia; la riduzione dei costi e dei bias; e il suggerimento di posizioni ai/alle candidati/e.

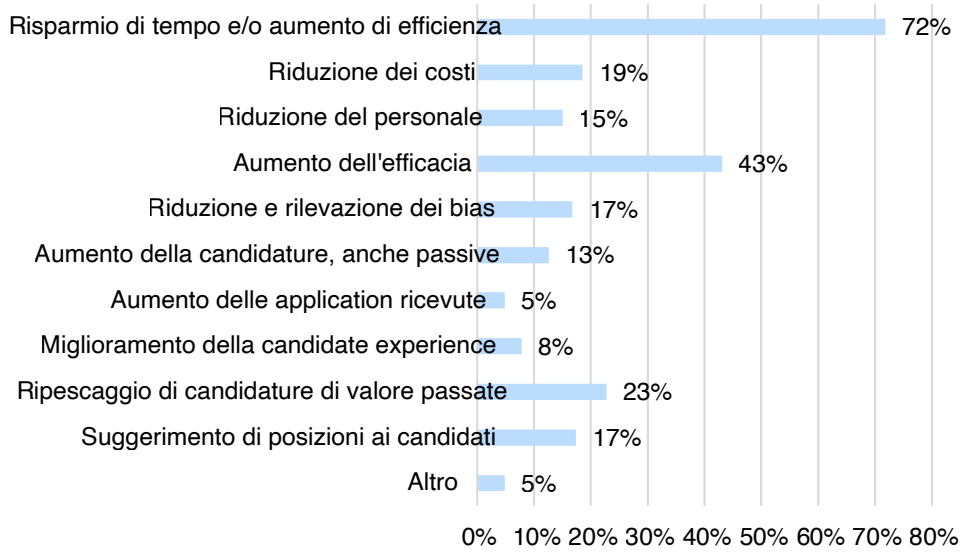

Grafico 3. Benefici dell'IA.

Sembra che chi utilizza già l'IA percepisca concretamente il valore in termini di ottimizzazione del processo *(Grafico 4)*. La riduzione dei bias e il suggerimento proattivo di posizioni professionali alle persone sono invece considerati benefici maggiori dai non adottanti rispetto agli adottanti. Questo potrebbe indicare che chi non usa ancora l'IA ha un'aspettativa più alta su questo aspetto rispetto a chi ha già esperienza con essa.

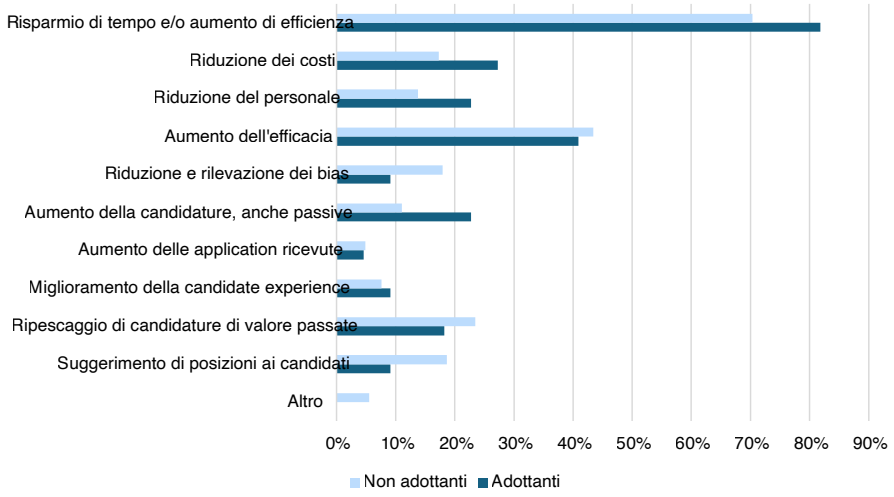

Grafico 4. Benefici dell'IA - Confronto tra adottanti e non adottanti.

Motivi del mancato utilizzo

Tra gli ostacoli più rilevanti all'adozione dell'IA *(Grafico 5)*, identificati da coloro che non usano l'IA nel processo di reclutamento del personale, emergono:

- la mancanza di conoscenze specifiche;
- la richiesta di competenze non disponibili nelle risorse umane;
- la mancanza di tempo e risorse per addestrare l'IA;
- la preoccupazione che l'IA potrebbe escludere profili qualificati;
- la disumanizzazione del processo.

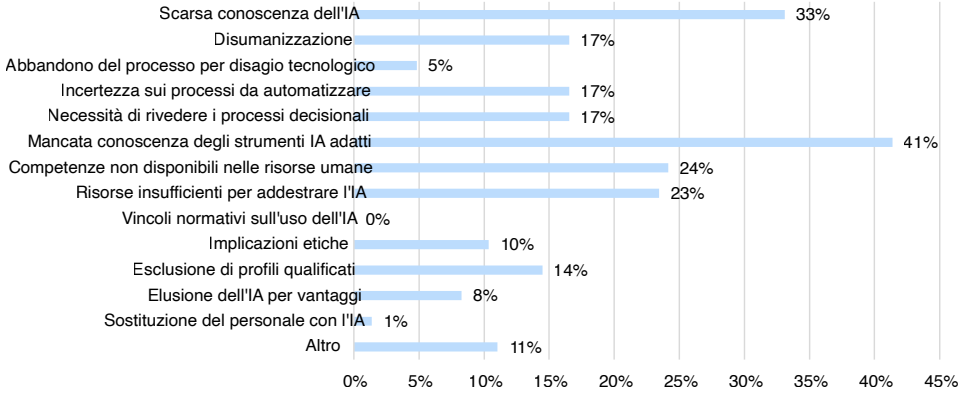

Grafico 5. Motivi del mancato utilizzo di strumenti di IA.

Sfide all'adozione dell'IA

Tra le principali sfide all'adozione dell'IA nel processo di reclutamento del personale *(Grafico 6)* i/le partecipanti hanno individuato:

- la resistenza dei/delle dipendenti/dirigenti o mancanza di fiducia negli strumenti di IA;
- l'incertezza sull'affidabilità e trasparenza degli algoritmi;
- la carenza di professionisti qualificati nel settore.

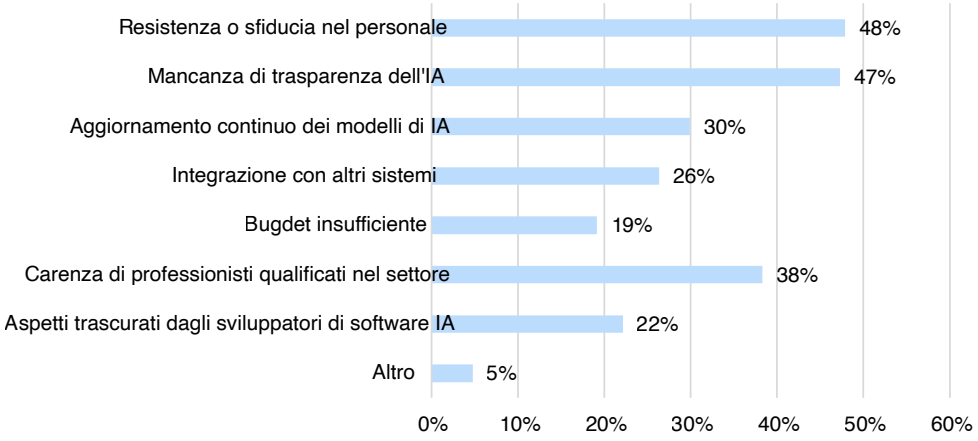

Grafico 6. Sfide nell'implementazione dell'IA.

Per quanto riguarda le sfide percepite da coloro che adottano l'IA e da coloro che non l'adottano *(Grafico 7)*, si può dedurre che la resistenza dei/delle dipendenti e dirigenti è la sfida che più emerge ed è percepita in modo molto più forte dagli adottanti rispetto ai non adottanti. Questo indica che, una volta implementata l'IA, la principale difficoltà è farla accettare all'interno dell'organizzazione. Chi non ha avuto modo di adottare l'IA percepisce l'integrazione dell'IA con altri sistemi come una sfida. Si può notare una differenza sostanziale tra i due gruppi riguardo alla sfida relativa al budget: per chi adotta l'IA questa non è percepita come un problema. Una possibile motivazione potrebbe risiedere nel fatto che gli adottanti abbiano già sperimentato concretamente i benefici associati all'IA, come il risparmio di tempo, l'aumento dell'efficienza e il miglioramento della candidate experience. Tali vantaggi renderebbero giustificato il costo percepito dell'adozione.

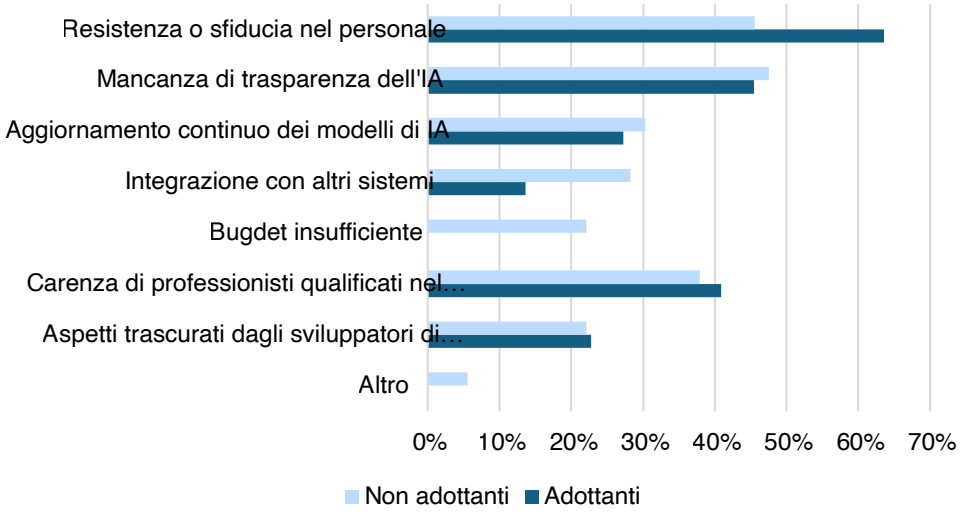

Grafico 7. Sfide nell'implementazione dell'IA - Confronto tra adottanti e non adottanti.

Conseguenze dell'adozione dell'IA

Per quanto riguarda le principali conseguenze della diffusione dell'IA nelle proprie organizzazioni *(Grafico 8)*, la maggior parte dei rispondenti ha individuato:

- la difficoltà nella spiegabilità delle decisioni prese dall'IA;
- l'inesattezza o mancanza di controllo sui risultati;
- gli impatti a livello legale;
- i rischi per la sicurezza informatica.

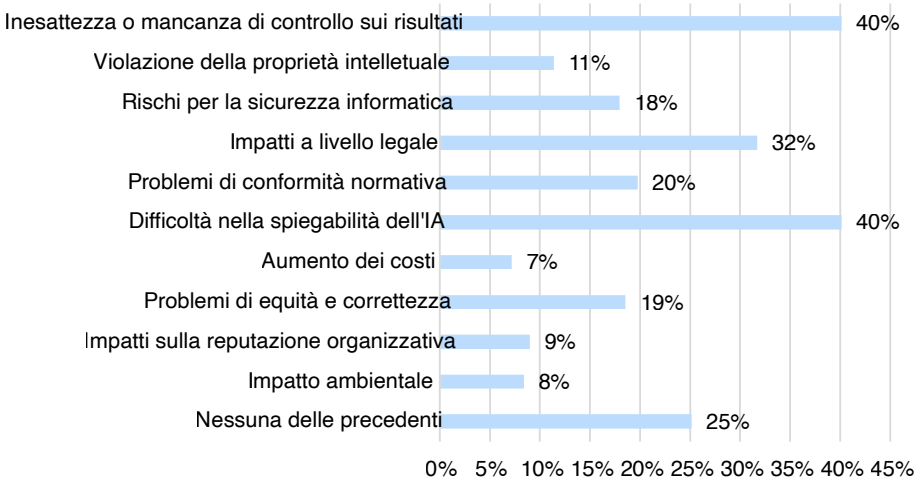

Grafico 8. Conseguenze dell'implementazione dell'IA.

L'inesattezza e la mancanza di controllo sui risultati sono percepite in modo abbastanza simile da adottanti e non adottanti. I rischi per la sicurezza informatica emergono come una preoccupazione maggiore per gli adottanti. La difficoltà di spiegare le decisioni prese dall'IA, spesso poco interpretabili, risulta una conseguenza percepita in misura maggiore tra i non adottanti *(Grafico 9)*.

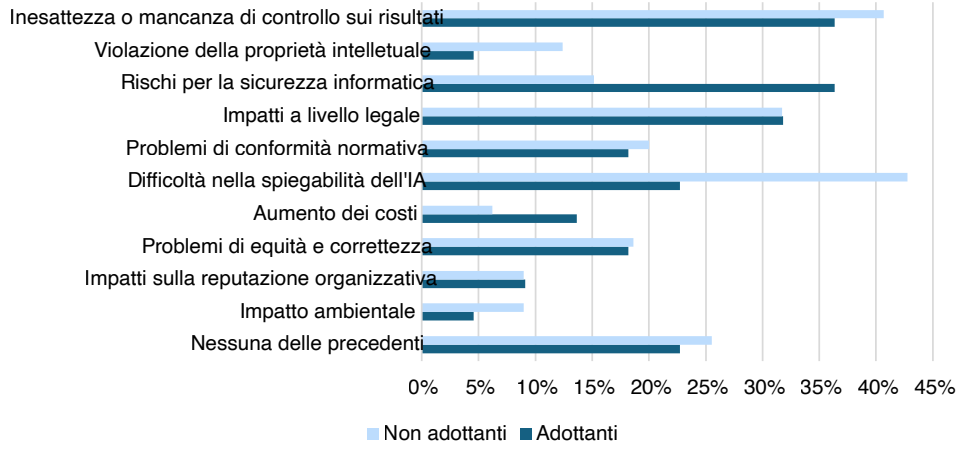

Grafico 9. Conseguenze dell'implementazione dell'IA - Confronto tra adottanti e non adottanti.

4.2.3. Uso effettivo dell'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento

Nonostante la crescente attenzione all'IA nel mondo del lavoro, il suo impiego nei processi di selezione del personale resta ancora limitato. I dati raccolti mostrano una diffusione contenuta e disomogenea, che riflette non solo una bassa adozione effettiva, ma anche una certa confusione percettiva su cosa venga considerato IA. Il paragrafo analizza il livello di utilizzo dichiarato dagli operatori HR, evidenziando alcune variabili chiave – tra cui dimensione aziendale, esperienza professionale e titolo di studio – che sembrano influenzarne l'adozione.

Utilizzo dell'IA nel reclutamento del personale

Solo il 13% degli individui intervistati ha dichiarato di utilizzare strumenti basati sull'intelligenza artificiale nei processi di selezione *(Grafico 10)*. Tuttavia, questo dato appare in contrasto con la diffusione reale dell'IA nel settore HR. Questo scostamento suggerisce una possibile mancanza di consapevolezza da parte dei/delle recruiter rispetto alla presenza di componenti basati sull'IA nei software attualmente in uso. Molti/e utenti potrebbero non riconoscere come "IA" le funzionalità integrate nei sistemi ATS o nelle piattaforme di pubblicazione degli annunci. Tale confusione è alimentata da una percezione ristretta, spesso limitata all'IA generativa. Infatti, seppure l'IA sia un tema caldo, sembra esserci una consapevolezza ancora parziale sull'utilizzo di tecnologie basate sull' IA (Alveria, 2025).

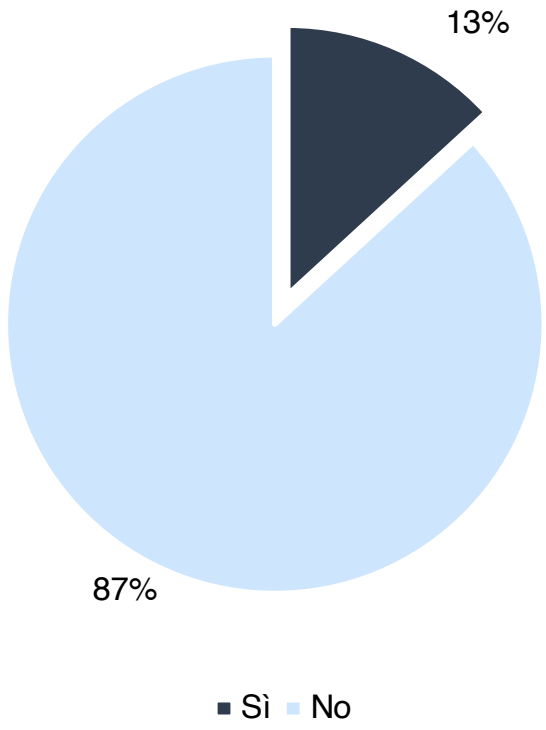

Grafico 10. Uso dell'IA.

Dimensioni per fatturato vs Adozione IA. Le grandi aziende (>50M€) sono quelle con il maggior numero assoluto di adottanti (13 su 22). Tuttavia, la percentuale più alta di adozione si riscontra nelle micro e piccole imprese (<2M€), con quasi un'azienda su tre che adotta. Le aziende medio-piccole (2–50M€) mostrano invece i tassi di adozione più bassi.

Dimensioni per dipendenti vs Adozione IA. Le microimprese (<10 dipendenti) hanno il più alto tasso di adozione (44.4%) ma il campione è piccolo (solo 9 aziende).

Le piccole e medie imprese (10–250 dipendenti) presentano i tassi di adozione più bassi.

Le grandi imprese (>250 dipendenti) sono quelle con il maggior numero di adottanti in termini di valore assoluto (14 su 22 totali).

Anni di esperienza vs Adozione IA. Chi ha meno di 5 anni di esperienza non adotta affatto l'IA nel reclutamento. Il tasso di adozione cresce con l'esperienza, raggiungendo un picco tra i 21 e 25 anni di esperienza (20%). Oltre i 25 anni, il tasso scende un po', ma resta sopra il 10%. L'adozione dell'IA nel reclutamento aumenta con l'esperienza, ma non in modo lineare: oltre i 25 anni, il tasso si abbassa leg-

germente. Le persone con meno di 10 anni di esperienza sembrano meno inclini ad adottare l'IA. Al contrario, i professionisti con esperienza intermedia-alta (16–25 anni) mostrano una maggiore propensione all'adozione.

Livello di istruzione vs Adozione IA. L'adozione dell'IA sembra aumentare con l'istruzione, con un picco alla laurea magistrale. Stranamente, il dottorato non mostra alcuna adozione nel campione considerato. Tuttavia, potrebbe essere dovuto a un campione ridotto. Coloro con solo diploma o laurea triennale adottano raramente, o per nulla, l'IA.

In *Appendice B* sono riportate le risposte fornite dai 22 professionisti che dichiarano di utilizzare l'IA, con riferimento alle modalità e agli strumenti impiegati nelle diverse fasi del processo di selezione di cui si occupano. Sebbene l'esiguità del campione non consenta un'analisi statisticamente significativa, i risultati sono presentati per offrire un quadro il più completo possibile delle evidenze raccolte.

4.2.4. Fiducia nell'IA come leva di equità

L'adozione dell'intelligenza artificiale nei processi di selezione solleva interrogativi cruciali sulla sua capacità di agire in modo imparziale rispetto al genere. Questo paragrafo esplora la percezione dei professionisti e delle professioniste HR sull'affidabilità dell'IA nel prevenire le discriminazioni di genere. Viene inoltre approfondito il ruolo dell'esperienza diretta con l'IA nel modulare la fiducia nei suoi confronti, insieme alla necessità di regolamentazioni istituzionali volte a garantire un impiego equo e trasparente di tali tecnologie.

Gender bias e IA: rischio o risorsa?

È stato chiesto agli individui intervistati di indicare quanto ritenessero l'IA priva di pregiudizi utilizzando una scala Likert (Hou et al., 2024) da 1 ("Completamente in disaccordo") a 7 ("Completamente d'accordo") *(Tabella 4)*. Si deduce dal grafico la presenza di una certa indecisione e una percezione incerta riguardo a tale argomento; infatti, la maggior parte ha espresso di non essere né in accordo né in disaccordo riguardo a tali affermazioni. Complessivamente, si ha comunque una leggera tendenza a valutare positivamente l'IA in ambito decisionale ma questa tendenza è moderata e spesso controbilanciata da un'ampia neutralità, oltre che da quote non trascurabili di disaccordo. Infatti, il disaccordo non è mai dominante, ma resta costantemente sopra il 25% segnalando una quota rilevante di scetticismo. Si può, quindi, dedurre che il tema resta complesso e controverso agli occhi dei partecipanti.

Per ciascuna delle seguenti affermazioni, indichi il suo grado di accordo o disaccordo, utilizzando la scala fornita.

	1	2	3	4	5	6	7
L'IA è priva di pregiudizi.	9%	11%	10%	32%	16%	17%	5%
L'IA promuove i principi etici e la parità di genere.	5%	8%	12%	41%	19%	13%	2%
L'IA è imparziale.	7%	7%	11%	32%	21%	16%	5%
L'IA riconosce che le decisioni siano basate sui fatti, non su pregiudizi e opinioni personali.	8%	7%	10%	24%	29%	17%	5%
Nel complesso, la persona candidata è trattata in modo distorto dal sistema decisionale dell'IA.	2%	16%	17%	41%	15%	6%	3%

Tabella 4. Percezione dei pregiudizi dell'IA.

Intervento delle istituzioni

È stato chiesto di indicare quanto si ritenesse necessario l'intervento delle istituzioni competenti per regolare i comportamenti dell'IA. La scala va da 1, che corrisponde a "Completamente in disaccordo", a 7, che corrisponde a "Completamente d'accordo". Si rileva una percezione diffusa della necessità di un'intervento delle istituzioni per il controllo degli strumenti basati sull'IA e dei loro output *(Tabella 5)*. Questo sottolinea come, nonostante una generale fiducia moderata nella capacità dell'IA, chi risponde sia comunque consapevole dei rischi legati ai bias che potrebbero essere promossi dagli strumenti basati sull' IA. Da ciò deriva, quindi, una richiesta di intervento delle istituzioni, finalizzata a garantire che l'adozione dell'IA nei processi decisionali avvenga in modo trasparente, giusto e responsabile.

Indichi il suo grado di accordo o disaccordo rispetto alla seguente affermazione, utilizzando la scala fornita.

	1	2	3	4	5	6	7
È necessario l'intervento di istituzioni competenti e la loro supervisione per eliminare la discriminazione e regolare i comportamenti dell'IA.	2%	5%	4%	20%	31%	25%	11%

Tabella 5. Necessità dell'intervento delle istituzioni.

“Percezione dell’imparzialità dell’IA” vs “Percezione dell’utilità dell’IA”

È stata effettuata un’analisi mediante l’approccio Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) per comprendere in che misura la percezione che l’intelligenza artificiale sia imparziale influenzi la valutazione della sua utilità nei processi di reclutamento del personale. Inoltre, si è voluto capire se questa relazione vari a seconda che l’IA sia già adottata all’interno dell’organizzazione.

Da tale analisi è emerso che, per chi non ha adottato l’IA, l’effetto della percezione che l’IA agisca senza bias incide in modo molto forte sulla percezione della sua utilità; mentre per chi ha adottato l’IA, la relazione è molto più debole e quasi piatta *(Grafico 11)*.

Quindi, l’effettiva adozione dell’IA attenua l’effetto della percezione di imparzialità sulla valutazione di utilità.

In altre parole:

- per chi non usa l’IA, la percezione che essa sia “unbiased” è fondamentale per valutarla utile;
- per chi già la usa, la percezione di imparzialità ha un impatto secondario sulla valutazione dell’utilità, probabilmente perché l’esperienza d’uso prevale sulla percezione astratta.

Ciò suggerisce che, nei contesti aziendali in cui l’IA è già implementata, la percezione della sua utilità è più influenzata da evidenze operative e riscontri funzionali derivanti dall’uso effettivo, piuttosto che da valutazioni astratte sulla sua imparzialità.

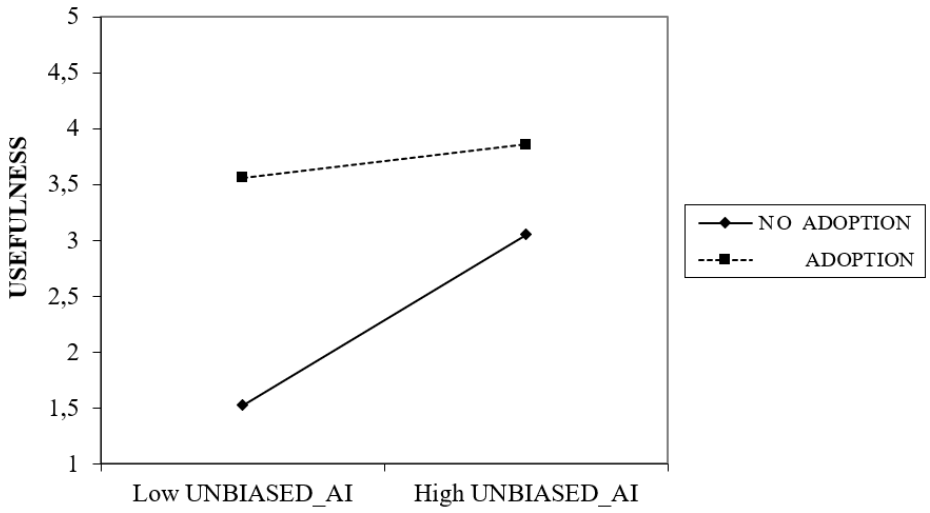

Grafico 11. Risultati del modello PLS-SEM.

5.

Discussione

L'introduzione dell'intelligenza artificiale (IA) nei processi di reclutamento rappresenta uno dei cambiamenti più significativi e promettenti nella gestione delle risorse umane. Le tecnologie dell'IA promettono maggiore efficienza, rapidità e, potenzialmente, una selezione dei/delle candidati/e più equa. Tuttavia, come emerso nei primi capitoli di questo report, la promessa di imparzialità dell'IA si scontra con criticità rilevanti legate alla trasparenza, all'addestramento su dati storicamente sbilanciati e alla riproduzione automatica di stereotipi preesistenti, in particolare quelli di genere.

In questo scenario, la discussione dei risultati della nostra indagine si fonda sull'esigenza di conciliare le potenzialità tecniche dell'IA con una visione critica e consapevole del suo impatto, sia sul piano organizzativo sia su quello sociale. I dati raccolti offrono spunti preziosi per comprendere il livello di consapevolezza dei bias di genere da parte dei recruiter e come l'IA sia percepita, adottata e valutata dai professionisti HR, anche in relazione a tali bias, nonché quali leve o barriere influenzino l'effettiva trasformazione dei processi selettivi.

5.1. RQ1 – Qual è la percezione e il livello di consapevolezza dei bias di genere nel processo di reclutamento?

I risultati emersi evidenziano un quadro complesso e non sempre concorde. Se da un lato i recruiter dimostrano una consapevolezza generale dei fenomeni discriminatori presenti nella società – con oltre il 70% che riconosce che le donne perdono opportunità lavorative a causa di bias di genere – dall'altro lato la percezione di tali dinamiche nel proprio operato risulta più sfocata e, in alcuni casi, minimizzata.

In particolare, emerge con chiarezza la presenza del bias blind spot. Ad esempio, molti/e professionisti/e affermano che il genere non influisca sul proprio giudizio in fase di screening o durante i colloqui, ma contemporaneamente riconoscono – quando sollecitati indirettamente – che fattori come l'aspetto fisico, il tono di voce o persino il profumo possano influenzare il processo decisionale. Questa distanza tra percezione dichiarata e comportamenti impliciti riflette la necessità, già evidenziata nel Capitolo 2, di investire nella formazione sul debiasing cognitivo e nella standardizzazione delle pratiche di selezione.

Interessante anche la differenza nelle percezioni in base al genere: le donne, pur rappresentando solo il 28% del campione, tendono a riconoscere con maggiore forza l'esistenza del gender pay gap, mentre gli uomini mostrano una maggiore consapevolezza del ruolo dell'aspetto fisico nel condizionare le scelte. Le donne, inoltre, risultano più ottimiste sull'equità del processo di selezione, mentre gli uomini mostrano maggiore scetticismo. Queste asimmetrie di percezione riflettono una diversa esposizione ai bias e suggeriscono che l'esperienza soggettiva svolga un ruolo fondamentale nella formazione della consapevolezza.

5.2. RQ2 – Com'è percepito il ruolo dell'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento?

L'IA è percepita come una combinazione di cautela, curiosità e scetticismo. Solo il 13% dei rispondenti dichiara di utilizzarla effettivamente nel processo di selezione, ma questa percentuale risulta fuorviante se confrontata, da un lato, con la diffusione reale delle tecnologie IA, dall'altro con i dati di altre ricerche svolte sia in Italia sia in ambito internazionale, il che suggerisce un gap di consapevolezza fra i rispondenti. Molti, infatti, potrebbero non riconoscere come "IA" le funzionalità integrate in ATS o in piattaforme digitali per il job posting, segno di una percezione riduttiva del concetto di IA, spesso associata solo a soluzioni di intelligenza artificiale generativa.

Dove l'IA è già adottata, essa è maggiormente impiegata per ruoli entry-level e specialistici, ovvero per profili standardizzabili e ad alto volume, mentre per posizioni dirigenziali e manageriali si continua a preferire l'approccio umano, ritenuto più capace di valutare competenze trasversali e soft skill. Chi utilizza l'IA tende a riconoscerne i vantaggi in termini di efficienza e risparmio di tempo, mentre i non utilizzatori nutrono aspettative più idealizzate, tra cui la riduzione dei bias o l'aumento della diversity, spesso non confermate dall'esperienza pratica.

Le barriere principali all'adozione sono legate a fattori organizzativi e culturali: mancanza di competenze, timore della disumanizzazione del processo e preoccupazioni sull'affidabilità e sulla trasparenza degli algoritmi. Per chi non la adotta, la percezione che l'IA sia imparziale è cruciale per valutarne l'utilità, mentre per chi l'ha già adottata, la percezione di imparzialità è meno rilevante rispetto all'efficacia concreta. Questo passaggio da un giudizio astratto a uno esperienziale suggerisce che l'uso diretto dell'IA ridefinisca le metriche con cui essa è valutata.

5.3. RQ2.1 – In che modo l'IA influisce sui bias di genere nel reclutamento?

Il cuore dell'indagine risiede in una domanda chiave: l'IA è percepita come uno strumento capace di mitigare o, al contrario, di amplificare i bias di genere nel processo di selezione? Anche in questo caso, la risposta è tutt'altro che univoca.

La maggior parte dei/delle partecipanti ha adottato una posizione neutrale o solo parzialmente favorevole all'idea che l'IA operi in modo equo e privo di pregiudizi. Le opinioni fortemente positive o negative sono minoritarie. Questo quadro suggerisce un atteggiamento complessivamente cauto o un lieve ottimismo sull'equità dell'IA, probabilmente influenzato da una conoscenza ancora limitata di questi strumenti.

La letteratura, d'altra parte, sottolinea chiaramente che i sistemi di IA possono incorporare e amplificare i bias presenti nei dati storici o nelle scelte progettuali. I casi documentati di discriminazioni algoritmiche, come quelli emersi su Amazon, Facebook e LinkedIn, dimostrano che anche soluzioni tecnologicamente avanzate possono rafforzare

stereotipi preesistenti se non progettate, monitorate e regolate in modo opportuno.

In questo contesto, il campione mostra una chiara esigenza di tutela. L'incertezza che traspare dalle risposte si traduce nella richiesta di un maggiore intervento istituzionale, volto a garantire equità, trasparenza e affidabilità nell'utilizzo dell'IA. Tale posizione riflette una crescente consapevolezza dell'importanza di una regolamentazione chiara e di una governance algoritmica, in linea con quanto previsto dall'AI Act europeo.

In sintesi, l'IA non è percepita come intrinsecamente giusta o sbagliata ma come uno strumento dal potenziale trasformativo, la cui efficacia nel contrastare i bias di genere dipenderà da come sarà progettata, implementata e supervisionata. La fiducia nei suoi confronti, pertanto, non è incondizionata: essa è subordinata alla trasparenza dei processi, alla supervisione umana e alla responsabilità organizzativa.

6.

Conclusioni

Il report ha analizzato, in chiave critica e attraverso un'indagine empirica, tre dimensioni centrali nel dibattito sull'intelligenza artificiale nei processi di reclutamento del personale: la percezione del ruolo dell'IA, la consapevolezza dei recruiter della presenza di bias di genere e il livello di fiducia riposto nella capacità dell'IA di supportare decisioni eque e inclusive.

Non sarebbe stato possibile investigare la fiducia nei sistemi di IA come strumenti che promuovono l'equità senza prima indagare il contesto in cui è adottati. Per questo motivo, lo studio ha esplorato le percezioni dei/delle recruiter in merito ai bias di genere, indipendentemente dalla tecnologia. I risultati mostrano una tendenza ambivalente: da un lato, viene riconosciuta l'esistenza di disuguaglianze nella società e nel mondo del lavoro; dall'altro, si osserva una scarsa propensione ad ammettere che tali bias possano influenzare anche le proprie scelte. Questa tendenza, nota come bias blind spot, rappresenta un ostacolo significativo all'efficacia delle strategie di debiasing e delle politiche di inclusione, rendendo più difficile riconoscere l'insorgenza di bias durante il processo e il controllo critico dei sistemi automatizzati.

Parallelamente, l'indagine ha approfondito l'uso dell'IA e la percezione del suo ruolo nel processo di reclutamento. L'obiettivo è stato identificare i principali fattori abilitanti, come la formazione specifica e la trasparenza degli strumenti, in grado di favorire un'adozione più consapevole, in linea con i principi di equità e responsabilità. In un contesto in cui l'IA appare sempre più integrata nei processi HR, soprattutto per esigenze di efficienza e competitività, è dunque essenziale promuoverne un uso critico, accompagnato da un adeguato supporto formativo ed organizzativo. Comprendere le esigenze e le percezioni dei recruiter rappresenta un punto di partenza strategico per promuovere un uso equo dell'IA, identificando le sfide all'adozione e intervenendo in tal senso.

Solo dopo aver chiarito la percezione del ruolo dell'IA e il livello di consapevolezza dei bias di genere, è stato possibile esplorare il grado di fiducia nei sistemi digitali come strumenti per mitigare tali distorsioni. Questo passaggio ha permesso di intercettare eventuali idealizzazioni dell'IA e di delineare linee guida utili per futuri interventi formativi, normativi e sviluppi tecnologici mirati.

In conclusione, l'IA potrebbe rappresentare una leva efficace per promuovere processi più standardizzati, rapidi e, potenzialmente, più equi. Tuttavia, tale potenziale può realizzarsi solo attraverso un approccio integrato, che combini competenze tecniche, consapevolezza etica e responsabilità organizzativa. La strada verso un recruitment più equo e trasparente non può prescindere da una riflessione critica sul ruolo della tecnologia e sulla sua progettazione responsabile, sulla formazione dei professionisti coinvolti e sulla costruzione di ambienti inclusivi e monitorati attivamente.

6.1. Implicazioni

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento richiede un approccio consapevole, orientato alla promozione dell'equità e dell'inclusione. I risultati di questo studio, nel suo complesso, sia la corposa analisi della letteratura iniziale sia l'indagine campionaria, mettono in luce la necessità di affrontare la trasformazione digitale non solo come un cambiamento tecnologico, ma come un processo che richiede la responsabilizzazione di tutti gli attori coinvolti, la trasparenza nei meccanismi decisionali e l'impegno attivo nel contrasto alle disuguaglianze.

L'IA, infatti, non è intrinsecamente neutrale: riflette le scelte compiute in fase di progettazione, i dati su cui è addestrata e il contesto in cui viene utilizzata. Senza una supervisione attenta, rischia di replicare o persino di amplificare i pregiudizi già presenti nei sistemi tradizionali che intende migliorare.

In questo scenario, policy maker, aziende sviluppatrici di tecnologie e professionisti/e delle risorse umane assumono un ruolo centrale nel garantire che l'uso dell'IA contribuisca effettivamente a rendere i processi di reclutamento più inclusivi, trasparenti e giusti.

Per orientare l'uso dell'IA in modo responsabile e sostenibile, è necessario adottare una visione sistemica che combini innovazione tecnologica, cultura organizzativa e governance etica. Solo affiancando alle soluzioni tecniche specifiche azioni sul piano organizzativo e culturale sarà possibile costruire processi di reclutamento realmente equi, trasparenti e privi di distorsioni di genere.

Le implicazioni che seguono intendono fornire indicazioni operative per guidare l'adozione dell'IA verso l'equità digitale, promuovendo un cambiamento consapevole che ponga al centro la persona e i suoi diritti.

6.1.1. Strategie di debiasing

Sebbene l'IA possa potenzialmente ridurre i pregiudizi legati al genere, all'età o all'origine geografica, il suo impiego non è privo di rischi. Senza un adeguato controllo, l'IA potrebbe riprodurre e persino rafforzare le disuguaglianze che dovrebbe invece contrastare. Diventa, quindi, cruciale implementare strategie di debiasing lungo tutto il ciclo di vita del sistema (Gallegos et al., 2024):

- pre-processing, in cui bisogna creare dataset bilanciati e rappresentativi, evitando l'esclusione di specifici gruppi demografici;
- in-training, in cui si ottimizza il modello per ridurre i bias, per esempio aggiungendo moduli specializzati per l'equità e la neutralizzazione dei bias;
- intra-processing, in cui si interviene su un modello già addestrato, modificando il comportamento durante l'uso, per esempio agendo sui pesi o sulla strategia di generazione, così da ridurre la produzione di risposte potenzialmente stereotipate;
- post-processing, in cui si modificano solo gli output generati da modelli considerati black box, ovvero di cui non si conoscono i dettagli interni, per esempio sostituendo termini problematici con alternative neutre.

A queste misure si affianca la necessità di trasparenza, di audit indipendenti, di utilizzo di strumenti di Explainable AI (XAI) e di formazione continua dei professionisti delle risorse umane, affinché siano in grado di comprendere e governare il funzionamento delle tecnologie impiegate (Zheng et al., 2024). Infatti, se da un lato l'IA è percepita come uno strumento capace di standardizzare i processi e ridurre l'influenza dei pregiudizi umani, dall'altro lato emerge una fiducia spesso cieca e acritica, non supportata da un'adeguata comprensione del suo funzionamento.

Per costituire un ecosistema realmente equo, è tuttavia necessario agire anche sul piano organizzativo. I professionisti delle risorse umane, responsabili dell'intero processo di reclutamento del personale, svolgono un ruolo chiave nel garantire equità e inclusione. In questo senso, risulta strategico affiancare alle soluzioni tecnologiche anche iniziative strutturali, come (Kalev et al., 2006):

- l'adozione di politiche che promuovano l'inclusione di gruppi sottorappresentati;
- l'istituzione di comitati per la diversità, composti da membri con background eterogenei, incaricati di analizzare indicatori chiave di diversità e proporre azioni correttive;
- l'introduzione di figure professionali dedicate, come i DE&I manager, fondamentali per monitorare e promuovere l'inclusione.

Studi recenti (Kalev et al., 2006) evidenziano che queste strutture organizzative di responsabilità, migliorano anche l'efficacia di programmi di formazione, valutazione e mentoring. Infatti, parallelamente, è cruciale formare chi seleziona sui bias cognitivi e su come questi possono influenzare inconsciamente le decisioni. Riconoscere i momenti critici in cui i pregiudizi possono emergere e gestirli tempestivamente consente di intervenire in modo più mirato. Anche l'uso di criteri standardizzati, di linee guida operative e la composizione di team di selezione diversificati contribuiscono a mitigare l'influenza dei bias individuali. Infine, l'introduzione di sistemi di monitoraggio, come dashboard aziendali che rilevino le performance in termini di equità e diversità, potrebbe incentivare pratiche inclusive, promuovendo una cultura organizzativa più attenta alle dinamiche di discriminazione implicita.

In definitiva, garantire processi di reclutamento equi, inclusivi e trasparenti richiede un impegno sinergico tra tecnologie e competenze umane: l'IA, se opportunamente progettata e supervisionata, può diventare un alleato prezioso, ma solo se affiancata da recruiter consapevoli, formati e supportati da strutture organizzative adeguate.

Raccomandazioni per i policy maker

I policy maker possono contribuire ad un'adozione responsabile dell'IA attraverso le seguenti azioni:

- introdurre regolamenti chiari e vincolanti sull'uso dell'IA nel reclutamento, garantendo trasparenza, controllo e spiegabilità;
- rendere obbligatoria la formazione aziendale sull'uso etico dell'IA nei contesti HR;

- sviluppare un framework per l'impiego responsabile dell'IA;
- prevedere l'obbligo di trasparenza su come l'IA analizza i dati dei/delle candidati/e, con indicazione delle finalità e dei soggetti coinvolti;
- istituire osservatori pubblici o indipendenti per monitorare l'eventuale insorgenza di bias nei sistemi automatizzati di reclutamento del personale.

Raccomandazioni per le organizzazioni e i professionisti e le professioniste HR

Le organizzazioni e gli utenti finali delle tecnologie IA hanno un ruolo cruciale nel garantire un impiego equo e conforme ai valori etici e normativi. A tal fine si suggerisce di:

- pianificare attività formative periodiche sull'uso dell'IA, evidenziando rischi di discriminazione automatica e responsabilità umane nella supervisione algoritmica;
- richiedere maggiore trasparenza ai fornitori e adottare strumenti che consentano il controllo umano sul processo decisionale;
- adeguarsi ai principi e alle normative internazionali a sostegno dello sviluppo di un'IA affidabile e sostenibile;
- effettuare audit interni regolari sull'equità dei sistemi, coinvolgendo team interdisciplinari (es. legale, DE&I);
- collaborare con esperti/e in scienze sociali per analizzare le implicazioni derivanti da dataset parziali o distorti;
- rendere pubblici i risultati delle valutazioni periodiche sull'impatto dell'IA, in particolare sui bias;
- stabilire protocolli chiari di manutenzione e aggiornamento degli algoritmi;
- definire metriche per la valutazione dell'impatto dell'IA sul processo di selezione;
- mantenere la supervisione umana in tutte le fasi decisionali, a tutela della responsabilità e dell'equità;
- promuovere programmi di alfabetizzazione digitale per i/le candidati/e, per garantire pari opportunità;
- attivare canali di supporto e segnalazione per eventuali criticità legate all'uso dell'IA;
- raccogliere feedback tramite survey anonime per il miglioramento continuo degli strumenti adottati;
- promuovere campagne di comunicazione volte a illustrare in modo chiaro e accessibile l'impiego dell'IA nelle diverse fasi del processo di reclutamento;
- nominare dei soggetti incaricati di valutare gli strumenti di IA, garantendo il rispetto dei principi aziendali;

- garantire l'utilizzo di dataset di alta qualità, riducendo il rischio di errori o distorsioni nei risultati;
- adottare tecnologie fair by design, che rispettino i principi di equità digitale;
- stabilire collaborazioni strategiche con università, enti di ricerca, aziende tecnologiche, organizzazioni non governative e istituzioni pubbliche per favorire uno sviluppo condiviso e responsabile orientato all'equità digitale;
- condividere best practice e soluzioni innovative per favorire un ecosistema tecnologico inclusivo;
- collaborare con parti sociali e associazioni di categoria, per costruire standard condivisi e promuovere un utilizzo dell'IA equo e responsabile;
- garantire la conformità alle normative sulla privacy e sulla protezione dei dati personali;
- offrire strumenti che consentano ai/alle candidati/e di monitorare come vengono trattati i propri dati durante il processo di reclutamento.

Raccomandazioni per gli sviluppatori e i fornitori di tecnologie IA

Per promuovere un'adozione responsabile e trasparente dei sistemi di IA nel contesto del reclutamento, è fondamentale che le aziende di sviluppo e fornitura di queste tecnologie adottino buone pratiche lungo tutte le fasi di progettazione, sviluppo e implementazione di questi sistemi:

- garantire trasparenza sin dalle fasi iniziali di progettazione, chiarendo l'origine dei dati utilizzati, le tecniche di addestramento impiegate e i criteri adottati per la valutazione delle performance del sistema;
- testare e calibrare i modelli su popolazioni eterogenee, per garantire affidabilità ed equità;
- integrare sin dall'inizio principi di fairness by design e by default, includendo strumenti di debiasing e valutazione di impatto etico;
- adottare un approccio di design inclusivo, centrato sulla persona;
- implementare strumenti di autovalutazione dell'equità e funzionalità di reportistica sulle decisioni automatizzate;
- garantire la trasparenza e la tracciabilità delle decisioni dei sistemi progettati;
- definire protocolli chiari per l'identificazione e la gestione dei bias;
- prevedere attività educative e informative su come lo strumento funziona per gli utenti finali;
- promuovere la diversità nei team di sviluppo, includendo competenze trasversali (etica, filosofia e scienze sociali) così da valutare implicazioni più ampie;
- offrire formazione continua sulla natura dei bias digitali e sulle strategie per affrontarli;
- allinearsi alle linee guida e politiche internazionali a sostegno dello sviluppo di un'IA etica, inclusiva e sostenibile.

6.2. Limiti della ricerca

La ricerca presenta alcune limitazioni da considerare nell'interpretazione dei risultati. In primo luogo, il questionario non includeva una definizione preliminare e univoca di intelligenza artificiale, lasciando che fossero i partecipanti a definire, in relazione alla propria esperienza, che cosa rientrasse nel termine "IA" nel contesto del processo di reclutamento del personale. Tale aspetto potrebbe aver influenzato le percezioni rilevate, soprattutto in relazione all'uso effettivo e all'utilità percepita della tecnologia. Infatti, è emerso un uso limitato dell'IA in questo processo, inficiando la sezione di ricerca che mirava a indagare il tipo di tecnologie adottate per fase, in quanto il campione individuato è risultato troppo ristretto per essere significativo.

Lo studio si è focalizzato su un'analisi delle percezioni di chi ha un ruolo attivo nel reclutamento e sulla raccolta di dati autoriferiti, che riflettono le percezioni soggettive dei partecipanti e possono essere influenzate da distorsioni intenzionali o meno. Questo limita l'oggettività delle conclusioni. Inoltre, il campione di 167 risposte, pur fornendo una prima panoramica utile, è limitato sia per numero sia per rappresentatività, come si evince dalle caratteristiche anagrafiche del campione. In particolare, per quanto riguarda la dimensione di genere, benché il questionario includesse l'opzione "Altro" e la possibilità di specificare un'identificazione non binaria, nessun partecipante ha selezionato questa opzione e solo una persona ha preferito non rispondere. Ne consegue che il dato relativo al genere degli individui intervistati risulti binario anche se non era un'intenzione progettuale degli autori, bensì una conseguenza della composizione effettiva del campione.

Un'ulteriore limitazione riguarda il focus sulle discriminazioni: è stato infatti incentrato su un modello dicotomico (uomo-donna) e non su un continuum fra questi due estremi. Non è stata adeguatamente considerata, in tal senso, una gamma più ampia di identità e ruoli di genere, che vanno oltre la tradizionale dicotomia (es: cisgender, transgender, agender, bigender, gender fluid, ecc.).

6.3. Prospettive future

Alla luce dei risultati e delle suddette limitazioni, emergono numerose possibilità di approfondimento per future ricerche. Un primo passo utile potrebbe essere ampliare e diversificare il campione, includendo anche il punto di vista di coloro che si candidano a una posizione, per ottenere una visione più completa e bilanciata dell'impatto dell'IA nel reclutamento. Un confronto tra prospettive organizzative e individuali consentirebbe di cogliere meglio eventuali disallineamenti nella percezione dei bias, dell'equità e della trasparenza.

Inoltre, studi futuri potrebbero adottare metodologie miste e approcci longitudinali per analizzare non solo le percezioni, ma anche le pratiche concrete e i cambiamenti nel tempo. Si potrebbero utilizzare strumenti metodologici più adatti per approfondire l'uso effettivo dell'IA nei processi di selezione e il suo impatto diretto sui bias di genere. L'analisi comparata di strumenti specifici potrebbe aiutare a comprendere in

che modo diverse tecnologie influenzano la selezione e la gestione della diversità.

Un'altra direzione promettente riguarda l'analisi dell'impatto dell'IA sulla promozione della diversità in azienda, con particolare attenzione alle questioni di genere. Sarebbe opportuno sviluppare indicatori specifici per monitorare nel tempo i risultati ottenuti e valutare se le soluzioni di IA stiano effettivamente contribuendo a ridurre discriminazioni o, al contrario, a riprodurre bias preesistenti.

Infine, per colmare il divario tra avanzamento tecnologico e consapevolezza organizzativa, appare fondamentale promuovere la collaborazione tra università, fornitori di tecnologie e professionisti delle risorse umane ed in particolare del reclutamento, con l'obiettivo di sviluppare sistemi di IA trasparenti, etici e orientati all'inclusione. Solo una comprensione critica e condivisa delle tecnologie può consentire di trasformarle in strumenti realmente al servizio di un reclutamento più inclusivo e giusto.

Appendice A

Il questionario è strutturato in un sistema di domande a cascata. Pertanto, alcune domande si attivano in base alle risposte fornite, seguendo condizioni predefinite.

Anagrafica

Anagrafica personale

1. Quale di queste espressioni inquadra meglio il suo ruolo nell'organizzazione rispetto al processo di reclutamento del personale? (risposta singola)
    a. Lavoro nel settore risorse umane
    b. Lavoro in una società di reclutamento
    c. Sono un/una manager di un'altra area funzionale e talvolta mi occupo del reclutamento del personale
    d. Sono un imprenditore/imprenditrice e mi occupo in prima persona del reclutamento del personale
    e. Non mi riconosco in nessuna delle precedenti opzioni
2. Genere:
    a. Uomo
    b. Donna
    c. Altro (specificare)
    d. Preferisco non rispondere
3. Può indicare il suo anno di nascita?
    a. Int
4. Livello di istruzione più alto conseguito:
    a. Licenza media
    b. Diploma di scuola superiore
    c. Laurea triennale
    d. Master di I livello
    e. Laurea magistrale
    f. Master di II livello
    g. Dottorato di ricerca

Anagrafica aziendale

5. Dimensione per fatturato globale annuo della sua organizzazione (o della multinazionale di cui fa eventualmente parte), in riferimento all'ultimo bilancio approvato:
    a. <2 milioni di euro

b. 2-10 milioni di euro

c. 11-50 milioni di euro

d. >50 milioni di euro

6. Dimensione per numero di dipendenti della sua organizzazione (o della multinazionale di cui fa eventualmente parte), in riferimento all'ultimo anno concluso:

   a. <10 dipendenti

   b. 10-50 dipendenti

   c. 51-250 dipendenti

   d. >250 dipendenti

7. Di quale tipo di organizzazione fa parte?

   a. Ente pubblico

   b. Società partecipata

   c. Società privata

   d. Libero professionista

   e. Studi professionali/associazioni

   f. Altro (specificare)

8. Qual è la macrocategoria che meglio descrive l'attività principale della sua organizzazione?

   a. Agricoltura, silvicoltura e pesca

   b. Attività estrattive

   c. Attività manifatturiere

   d. Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata

   e. Fornitura di acqua; gestione di reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento

   f. Costruzioni

   g. Commercio all'ingrosso e al dettaglio

   h. Trasporto e magazzinaggio

   i. Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione

   j. Attività editoriali, trasmissioni radiofoniche e produzione e distribuzione di contenuti

   k. Telecomunicazioni, programmazione e consulenza informatica, infrastrutture informatiche e altre attività dei servizi d'informazione

l. Attività finanziarie e assicurative

m. Attività immobiliari

n. Attività professionali, scientifiche e tecniche

o. Attività amministrative e di servizi di supporto

p. Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria

q. Istruzione e formazione

r. Attività per la salute umana e di assistenza sociale

s. Attività artistiche, sportive e di divertimento

t. Altre attività di servizi

u. Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico e produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze

v. Attività di organizzazioni e organismi extraterritoriali

9. In seguito alla selezione di "Agricoltura, silvicoltura e pesca", qual è l'attività principale della sua organizzazione?

    1. Produzioni vegetali e animali, caccia e servizi connessi
    2. Silvicoltura e utilizzo di aree forestali
    3. Pesca e acquacoltura

10. In seguito alla selezione di "Attività estrattive", qual è l'attività principale della sua organizzazione?

    1. Estrazione di carbone e lignite
    2. Estrazione di petrolio greggio e gas naturale
    3. Estrazione di minerali metalliferi
    4. Altre attività estrattive
    5. Attività dei servizi di supporto all'estrazione

11. In seguito alla selezione di "Attività manifatturiere", qual è l'attività principale della sua organizzazione?

    1. Produzione di prodotti alimentari
    2. Produzione di bevande
    3. Produzione di prodotti del tabacco
    4. Fabbricazione di tessili
    5. Fabbricazione di articoli di abbigliamento
    6. Fabbricazione di pelli e cuoi e articoli in pelle e simili di altri materiali

7. Produzione e lavorazione del legno e dei prodotti a base di legno e sughero, esclusi i mobili; fabbricazione di articoli in paglia e materiale da intreccio
8. Fabbricazione di carta e di prodotti di carta
9. Stampa e riproduzione di supporti registrati
10. Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio
11. Fabbricazione di prodotti chimici
12. Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici
13. Fabbricazione di prodotti in gomma e in materie plastiche
14. Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi
15. Fabbricazione di metalli di base
16. Fabbricazione di prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature
17. Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica
18. Fabbricazione di apparecchiature elettriche
19. Fabbricazione di macchinari e apparecchiature n.c.a.
20. Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi
21. Fabbricazione di altri mezzi di trasporto
22. Fabbricazione di mobili
23. Altre attività manifatturiere
24. Riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature

12. In seguito alla selezione di “Fornitura di acqua; gestione di reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento”, qual è l’attività principale della sua organizzazione?
    1. Raccolta, trattamento e fornitura di acqua
    2. Gestione delle reti fognarie
    3. Attività di raccolta, recupero e smaltimento dei rifiuti
    4. Attività di risanamento e altri servizi di gestione dei rifiuti
13. In seguito alla selezione di “Costruzioni”, qual è l’attività principale della sua organizzazione?
    1. Costruzione di edifici residenziali e non residenziali
    2. Ingegneria civile
    3. Lavori di costruzione specializzati

14. In seguito alla selezione di “Commercio all’ingrosso e al dettaglio”, qual è l’attività principale della sua organizzazione?
    1. Commercio all'ingrosso
    2. Commercio al dettaglio
15. In seguito alla selezione di “Trasporto e magazzinaggio”, qual è l’attività principale della sua organizzazione?
    1. Trasporto terrestre e trasporto mediante condotte
    2. Trasporto marittimo e per vie d'acqua interne
    3. Trasporto aereo
    4. Magazzinaggio, deposito e attività di supporto ai trasporti
    5. Attività postali e di corriere
16. In seguito alla selezione di “Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione”, qual è l’attività principale della sua organizzazione?
    1. Servizi di alloggio
    2. Attività di ristorazione
17. In seguito alla selezione di “Attività editoriali, trasmissioni radiofoniche e produzioni e distribuzione di contenuti”, qual è l’attività principale della sua organizzazione?
    1. Attività editoriali
    2. Attività di produzione, post-produzione e distribuzione cinematografica, di video e programmi televisivi, di registrazioni musicali e sonore
    3. Attività di programmazione, trasmissione, agenzie di stampa e altre attività di distribuzione di contenuti
18. In seguito alla selezione di “Telecomunicazioni, programmazione e consulenza informatica, infrastrutture informatiche e altre attività dei servizi di informazione”, qual è l’attività principale della sua organizzazione?
    1. Telecomunicazioni
    2. Attività di programmazione, consulenza informatica e attività connesse
    3. Infrastrutture informatiche, elaborazione dati, hosting e altri servizi di informazione
19. In seguito alla selezione di “Attività finanziarie e assicurative”, qual è l’attività principale della sua organizzazione?
    1. Attività dei servizi finanziari, escluse le assicurazioni e i fondi pensione
    2. Assicurazioni, riassicurazioni e fondi pensione, escluse le assicurazioni sociali obbligatorie
    3. Attività ausiliarie dei servizi finanziari e delle attività assicurative

20. In seguito alla selezione di “Attività professionali, scientifiche e tecniche”, qual è l’attività principale della sua organizzazione?
    1. Attività legali e di contabilità
    2. Attività di sedi centrali e consulenza gestionale
    3. Attività di architettura e ingegneria; collaudi e analisi tecniche
    4. Ricerca scientifica e sviluppo
    5. Attività di pubblicità, ricerche di mercato e pubbliche relazioni
    6. Altre attività professionali, scientifiche e tecniche
    7. Servizi veterinari
21. In seguito alla selezione “Attività amministrative e di servizi di supporto”, qual è l’attività principale della sua organizzazione?
    1. Attività di noleggio e leasing operativo
    2. Attività di ricerca, selezione, fornitura di risorse umane
    3. Attività di agenzie di viaggio, tour operator e altri servizi di prenotazione e attività connesse
    4. Attività di investigazione e vigilanza
    5. Attività di servizi per edifici e per la cura del paesaggio
    6. Attività amministrative, di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese
22. In seguito alla selezione di “Attività per la salute umana e di assistenza sociale”, qual è l’attività principale della sua organizzazione?
    1. Attività per la salute umana
    2. Attività di assistenza residenziale
    3. Attività di assistenza sociale non residenziale
23. In seguito alla selezione di “Attività artistiche, sportive e di divertimento”, qual è l’attività principale della sua organizzazione?
    1. Attività di creazione artistica e rappresentazioni artistiche
    2. Attività di biblioteche, archivi, musei e altre attività culturali
    3. Attività di scommesse, lotterie e altri giochi d'azzardo
    4. Attività sportive, di intrattenimento e divertimento
24. In seguito alla selezione di “Altre attività di servizi”, qual è l’attività principale della sua organizzazione?
    1. Attività delle organizzazioni associative
    2. Riparazione e manutenzione di computer, beni per uso personale e per la casa, autoveicoli e motocicli

3. Attività di servizi alla persona

25. In seguito alla selezione di “Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico e produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze”, qual è l’attività principale della sua organizzazione?
    1. Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico
    2. Produzione di beni e di servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze
26. Area geografica, sede della direzione centrale:
    a. Italia
    b. Europa
    c. Stato extraeuropeo
27. Dove, precisamente, ha sede la direzione centrale in Italia?
    a. Lista province italiane
28. In che stato europeo si trova la direzione centrale?
    a. Lista nazioni europee
29. In quale stato è situata la direzione centrale?
    a. Lista nazioni extraeuropee
30. Si tratta di una società benefit?
    a. Sì
    b. No
31. La sua organizzazione è quotata in borsa?
    a. Sì
    b. No
32. Qual è la percentuale di donne nella sua organizzazione (indicativamente)?
    a. <10 %
    b. 10-20%
    c. 20-50%
    d. >50%
    e. Non rilevato

Profilo Professionale

33. Che posizione ricopre nella sua organizzazione?
    a. Entry level/junior
    b. Funzionario/quadro
    c. Manager
    d. Senior manager
    e. Direttore Generale
    f. Amministratore Delegato
    g. Presidente
    h. Altro (specificare)
34. Quanti anni di esperienza ha nel processo di reclutamento del personale?
    a. <5 anni
    b. 5-10 anni
    c. 11-15 anni
    d. 16-20 anni
    e. 21-25 anni
    f. >25 anni
35. Di quali di queste attività inerenti alla gestione del reclutamento del personale si occupa?
    a. Analisi del fabbisogno e definizione dei profili professionali ricercati (es. generazione del piano assunzioni sulla base delle esigenze della sua organizzazione, redazione della job description)
    b. Sourcing attraverso job boards, social network professionali, agenzie di recruiting e ricerca interna (es. definizione dei canali di reclutamento, scrittura dell'annuncio di lavoro, job posting)
    c. Screening delle candidature (es. analisi delle candidature per determinare quali profili soddisfino i requisiti della posizione)
    d. Colloqui di selezione (colloqui e/o questionari per valutare le competenze tecniche e/o comportamentali, l'esperienza e l'adattamento alla cultura della sua organizzazione delle persone selezionate)
    e. Gestione delle assunzioni (attività di definizione delle proposte contrattuali ed economiche, negoziazione, finalizzazione delle assunzioni)
    f. Gestione delle informazioni (es. creazione di anagrafiche delle persone assunte e gestione dei dati delle persone candidate non assunte)
    g. Altro (specificare)

36. Ha un focus sul reclutamento di specifici target?
    a. Entry level/junior (es. neolaureato, apprendista, tecnico junior, addetto operativo)
    b. Specialist/professional (es. specialista marketing, responsabile di un piccolo team, coordinatore)
    c. Middle management (es. manager di funzione, project manager)
    d. Senior management (es. general manager, responsabile di divisione/filiale)
    e. Executive (es. CFO)
    f. Nessun focus particolare
    g. Altro
37. Su quale tipologia di posizione ha un focus specifico?
    a. Domanda aperta

Consapevolezza dei bias di genere

Bias di genere nella società

38. Per ciascuna delle seguenti affermazioni, indichi il suo grado di accordo o disaccordo utilizzando la scala fornita. (SCALA: 1=Completamente in disaccordo, 4=Neutrale, 7=Completamente d'accordo)
    a. La discriminazione di genere non rappresenta più un problema in Italia
    b. Le donne spesso perdono ottime opportunità lavorative a causa della discriminazione di genere
    c. È raro vedere donne trattate in modo sessista nei media (es. tv, social)
    d. In generale, nella nostra società, i partner sono trattati allo stesso modo
    e. La società ha ormai raggiunto un punto in cui tutti, a prescindere dal genere, hanno pari opportunità di successo
    f. Negli ultimi anni, il governo e i media hanno prestato più attenzione al trattamento delle donne di quanto le esperienze reali delle donne giustifichino
    g. Il risentimento espresso dalle associazioni per la parità di genere è facilmente comprensibile
    h. È facile capire perché gli attivisti e le attiviste delle associazioni per la parità di genere siano ancora preoccupati per le restrizioni che la società impone in termini di opportunità sulla base dell'identità di genere

Bias di genere nel reclutamento

39. Per ciascuna delle seguenti affermazioni, indichi il suo grado di accordo o disaccordo utilizzando la scala fornita. (SCALA: 1=Completamente in disaccordo, 4=Neutrale, 7=Completamente d'accordo)

    a. Il linguaggio utilizzato negli annunci di lavoro può contribuire ad allontanare coloro che si identificano in determinati generi da particolari posizioni o settori

    b. Quando redigo un annuncio per una posizione lavorativa mi preoccupo di non utilizzare un linguaggio che contenga parole che gli stereotipi associano al genere maschile (es. indipendenza, competizione, audacia)

    c. A parità di curriculum, tutti hanno generalmente la stessa possibilità di essere contattati per un'intervista, a prescindere dal loro genere

    d. Quando leggo un curriculum, il genere del candidato costituisce un'informazione ininfluente

    e. Le informazioni contenute nei curricula delle candidate vengono spesso messe in discussione, più spesso di quanto accade con i curricula degli altri candidati

    f. Nella mia esperienza, le donne tendono ad enfatizzare competenze e conoscenze inserite nei curricula più dei loro colleghi uomini

    g. L'aspetto fisico del candidato o della candidata ha un ruolo nella conduzione e nella valutazione delle interviste HR

    h. Quando seleziono un candidato o una candidata sono consapevole che il suo aspetto esteriore potrebbe avere un peso nelle mie valutazioni

    i. Aspetti apparentemente secondari come il profumo indossato dal candidato o dalla candidata possono avere un ruolo nelle valutazioni

    j. Nella mia esperienza, probabilmente, in alcune delle mie scelte mi sono lasciato/lasciata condizionare dalle caratteristiche del candidato/della candidata, come il suo profumo o tatuaggi visibili

    k. I criteri di selezione devono essere chiari e definiti a priori perché alcuni valutatori potrebbero adattarli sulla base del genere dei candidati e delle candidate in modo da avvantaggiare quelli/e che assecondano rappresentazioni stereotipate dei ruoli

    l. Credo di aver adattato i criteri di valutazione alle caratteristiche di genere delle persone candidate che avevo dinanzi

    m. Ci sono caratteristiche, come la sensibilità e l'empatia, che credo costituiscano un vantaggio più quando esibite dalle donne che dagli uomini

    n. Ci sono caratteristiche, come l'indipendenza e la risolutezza, che credo costituiscano un vantaggio più quando esibite dagli uomini che dalle donne

o. Nell'eseguire alcune valutazioni, premio donne risolute e indipendenti e uomini gentili e disponibili

p. In Italia e nel mondo esiste un problema di gender pay gap, ovvero a parità di competenze e conoscenze le donne ricevono generalmente retribuzioni inferiori

q. Le donne sono generalmente meno coraggiose nel chiedere aumenti o retribuzioni più elevate e a ciò si devono eventuali disparità in termini di retribuzione

r. Credo che nella mia esperienza di negoziazione, il genere del candidato o della candidata abbiano avuto effetti sulle trattative

40. La sua organizzazione ha una persona responsabile della DE&I (Diversity, Equity & Inclusion) o una figura equivalente?

    a. Sì

    b. No

    c. Non so

Percezione del ruolo dell'IA nel reclutamento

41. Quali sono le sfide più grandi in questo momento nel processo di reclutamento del personale?

    a. Candidature non rispondenti alle caratteristiche dell'annuncio

    b. Persone candidate che abbandonano il processo di selezione o rifiutano l'offerta di lavoro

    c. Costo dell'utilizzo di una job board/piattaforma di reclutamento

    d. Troppe candidature per il profilo ricercato

    e. Mancanza di diversità nelle candidature

    f. Monitoraggio e gestione delle candidature

    g. Generare offerte di lavoro attrattive

    h. Attivazione di canali internazionali di reclutamento

    i. Difficoltà nel reperimento di persone in linea con il profilo ricercato

    j. Altro (specificare)

42. Indichi il suo grado di accordo o disaccordo, utilizzando la scala fornita, per la seguente affermazione. (SCALA: 1=Completamente in disaccordo, 4=Neutrale, 7=Completamente d'accordo)

    a. L'IA è utile nel processo di reclutamento del personale

43. Quali benefici ha apportato l'integrazione dell'IA nei processi di reclutamento del personale rispetto ai metodi tradizionali?
    a. Candidature non rispondenti alle caratteristiche dell'annuncio
    b. Persone candidate che abbandonano il processo di selezione o rifiutano l'offerta di lavoro
    c. Costo dell'utilizzo di una job board/piattaforma di reclutamento
    d. Troppe candidature per il profilo ricercato
    e. Mancanza di diversità nelle candidature
    f. Monitoraggio e gestione delle candidature
    g. Generare offerte di lavoro attrattive
    h. Attivazione di canali internazionali di reclutamento
    i. Difficoltà nel reperimento di persone in linea con il profilo ricercato
    j. Altro (specificare)
44. Perché la sua organizzazione non sta attualmente utilizzando strumenti di IA per supportare il processo di reclutamento del personale?
    a. Non la conosciamo e non l'abbiamo mai presa in considerazione
    b. Disumanizza il processo di reclutamento del personale
    c. Le persone potrebbero abbandonare il processo perché non sono a loro agio con la tecnologia
    d. Non sono chiari i processi da migliorare, automatizzare e digitalizzare
    e. Richiede la revisione dei processi decisionali
    f. Manca la conoscenza su quali strumenti di intelligenza artificiale si adatterebbero meglio alle nostre esigenze
    g. Richiede competenze non disponibili nella nostra organizzazione
    h. Mancano tempo e risorse necessari ad addestrare l'IA affinché restituisca risultati adeguati e non discriminanti
    i. Non è consentito utilizzarla nel mio ruolo/nella mia organizzazione
    j. Siamo preoccupati/e per implicazioni etiche (es. amplificazione degli stereotipi) derivanti dall'utilizzo dell'IA
    k. Potrebbe escludere profili qualificati
    l. Comprendendo la logica dietro alla valutazione del modello di IA, le persone potrebbero aggirarlo per ottenere benefici/valutazioni elevate
    m. L'IA può nel tempo sostituirsi al personale dell'ufficio risorse umane e/o ridurne il numero di addetti
    n. Altro (specificare)

45. Quali sono le principali sfide dell'utilizzo dell'IA nel processo di reclutamento del personale?
    a. Resistenza dei dipendenti/dirigenti o mancanza di fiducia negli strumenti di intelligenza artificiale
    b. Mancanza di trasparenza su come l'intelligenza artificiale operi
    c. Aggiornamento continuo dei modelli di intelligenza artificiale in relazione alle mutevoli esigenze della funzione risorse umane
    d. Difficoltà nell'integrazione con sistemi e dati già esistenti
    e. Budget insufficiente da investire in queste tecnologie
    f. Carenza di professionisti/e delle risorse umane qualificati/e in questo settore
    g. Aspetti trascurati dagli sviluppatori di software IA
    h. Altro (specificare)
46. Quali ritiene siano le conseguenze della diffusione dell'intelligenza artificiale nella sua organizzazione?
    a. Inesattezza o mancanza di controllo sui risultati
    b. Violazione della proprietà intellettuale
    c. Rischi per la sicurezza informatica
    d. Impatti a livello legale (es. sicurezza nel trattamento dei dati personali)
    e. Problemi di conformità normativa
    f. Difficoltà nella spiegabilità delle decisioni prese dall'IA, che potrebbero essere difficilmente interpretabili
    g. Aumento dei costi
    h. Problemi di equità e correttezza
    i. Impatti sulla reputazione organizzativa
    j. Impatto ambientale
    k. Nessuna delle precedenti
    l. Altro (specificare)
47. Quali ritiene possano essere i potenziali impatti negativi dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento del personale?
    a. Disumanizza il processo di reclutamento del personale
    b. Siamo preoccupati/e per implicazioni etiche (es. amplificazione degli stereotipi) derivanti dall'utilizzo dell'IA
    c. Potrebbe amplificare pregiudizi preesistenti (es. a causa di modelli di programmazione/apprendimento automatico errati)

d. Potrebbe escludere profili qualificati

e. Comprendendo la logica dietro alla valutazione del modello di IA, le persone potrebbero aggirarlo per ottenere benefici/valutazioni elevate

f. Le persone potrebbero abbandonare il processo perché non sono a loro agio con la tecnologia

g. L'IA può nel tempo sostituirsi al personale dell'ufficio risorse umane e/o ridurne il numero di addetti

h. Non ci sono potenziali impatti negativi

i. Altro (specificare)

Uso effettivo dell'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento

48. La sua organizzazione utilizza strumenti di IA per condurre alcune attività legate al processo di reclutamento del personale?

    a. Sì

    b. No

49. In che misura utilizza l'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento del personale per le seguenti tipologie di posizioni? (SCALA: 1=Per nulla utilizzata, 5=Utilizzata in modo estensivo)

    a. Entry level/junior (es. neolaureato/a, apprendista, tecnico junior, addetto/a operativo/a)

    b. Specialist/professional (es. specialista marketing, responsabile di un piccolo team, coordinatore/trice)

    c. Middle management (es. manager di funzione, project manager)

    d. Senior management (es. general manager, responsabile di divisione/filiale)

    e. Executive (es. CFO)

    f. Altro

50. Qual è la provenienza degli strumenti di intelligenza artificiale utilizzati dalla sua organizzazione per supportare le attività relative al reclutamento del personale?

    a. Gli strumenti sono acquistati da un fornitore

    b. Gli strumenti sono acquistati da un fornitore e successivamente personalizzati

    c. Gli strumenti sono stati creati e/o sviluppati internamente

    d. Alcuni strumenti sono stati acquistati da un fornitore e alcuni sono stati sviluppati internamente

    e. Si utilizzano strumenti basati su intelligenza artificiale open-source

f. Altro (specificare)

51. In caso di strumenti acquistati da un fornitore, qual è la sede legale del fornitore?

    a. Italia

    b. Europa

    c. Extra UE

52. Per quale scopo utilizza l'intelligenza artificiale per supportare la fase di analisi del Fabbisogno e definizione dei profili professionali ricercati (es. generazione del piano assunzioni sulla base delle esigenze della sua organizzazione, redazione della job description)?

    a. Come strumento di previsione dei posti vacanti

    b. Per comprendere i requisiti di lavoro futuri, attraverso l'utilizzo di algoritmi di elaborazione del linguaggio naturale e apprendimento automatico

    c. Non utilizzo l'IA in questa fase

    d. Altro (specificare)

53. Quali tool o tecnologie di IA utilizza nella fase di analisi del Fabbisogno e definizione dei profili professionali ricercati (es. generazione del piano assunzioni sulla base delle esigenze della sua organizzazione, redazione della job description)?

    a. IA generativa per contenuti multimediali

    b. IA generativa per contenuti testuali

    c. Virtual reality (es. utilizzo del metaverso per condurre colloqui di lavoro, creando ambienti virtuali dove le persone possono interagire con i recruiter in modo innovativo e coinvolgente)

    d. Natural Language Processing e Machine Learning (es. tecnologia che utilizza algoritmi di machine learning e NLP per analizzare i CV e identificare i profili più idonei)

    e. Data Analytics (es. piattaforma di HR Analytics basata su data-driven decision making, che analizza le performance e le competenze delle persone candidate e crea report avanzati per monitorare il loro ciclo di vita)

    f. Altro (specificare)

54. Per quale scopo utilizza l'intelligenza artificiale per supportare la fase di Sourcing attraverso job boards, social network professionali, agenzie di recruiting e ricerca interna (es. definizione dei canali di reclutamento, scrittura dell'annuncio di lavoro, job posting)?

    a. Per generare nuovi annunci ottimizzati a partire da job description già esistenti

b. Per aiutare a identificare un linguaggio potenzialmente discriminatorio, parziale o non inclusivo nelle job description (es. suggerimento di parole o frasi alternative più inclusive)

c. Per l'ottimizzazione mirata dei job advertising (es. analizzare i dati demografici e comportamentali degli utenti su job board, mostrando gli annunci di lavoro a un pubblico mirato e rilevante)

d. Per automatizzare le ricerche dei profili anche multi-database (analisi di dati da più database di CV e piattaforme di recruiting), che soddisfano i criteri di una posizione da ricoprire

e. Per avvisare le fonti di determinati post sui social media da parte di possibili persone candidate

f. Per interagire automaticamente con potenziali persone candidate tramite chatbot, messaggistica, ecc. (rispondere a domande frequenti, fornire informazioni sulle posizioni aperte)

g. Per il matching tra posizione e persone candidate (suggerimento delle persone più adatte per una posizione specifica analizzando le job description e i profili)

h. Per l'employer branding monitoring (monitorare i social media e i siti di recensioni per raccogliere feedback sull'immagine dell'organizzazione)

i. Non utilizzo l'IA in questa fase

j. Altro (specificare)

55. Quali tool o tecnologie di IA utilizza nella fase di Sourcing attraverso job boards, social network professionali, agenzie di recruiting e ricerca interna (es. definizione dei canali di reclutamento, scrittura dell'annuncio di lavoro, job posting)?

a. IA generativa per contenuti multimediali

b. IA generativa per contenuti testuali

c. Virtual reality (es. utilizzo del metaverso per condurre colloqui di lavoro, creando ambienti virtuali dove le persone possono interagire con i recruiter in modo innovativo e coinvolgente)

d. Natural Language Processing e Machine Learning (es. tecnologia che utilizza algoritmi di machine learning e NLP per analizzare i CV e identificare i profili più idonei)

e. Data Analytics (es. piattaforma di HR Analytics basata su data-driven decision making, che analizza le performance e le competenze delle persone candidate e crea report avanzati per monitorare il loro ciclo di vita)

f. Altro (specificare)

56. Prima dell'adozione di strumenti basati sull'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento del personale, qual era la percentuale approssimativa delle candidature per posizione provenienti da persone di genere maschile?
    a. 0-20%
    b. 20-50%
    c. Oltre 50%
    d. Non rilevato
57. Dopo l'adozione di strumenti di intelligenza artificiale nel processo di reclutamento del personale, qual è la percentuale approssimativa delle candidature per posizione provenienti da persone di genere maschile?
    a. 0-20%
    b. 20-50%
    c. Oltre 50%
    d. Non rilevato
58. Per quale scopo utilizza l'intelligenza artificiale per supportare la fase di Screening delle candidature (es. analisi delle candidature per determinare quali profili soddisfino i requisiti della posizione)?
    a. Per lo screening dei CV (valutazione dei curricula delle persone candidate, identificando le esperienze e competenze più rilevanti)
    b. Per l'anonimizzazione dei CV, attraverso la rimozione di informazioni identificative come nome, età e genere
    c. Per condurre colloqui preliminari
    d. Per comunicare con le persone candidate durante il processo (un assistente virtuale aggiorna le persone sullo stato della candidatura e risponde alle loro domande in tempo reale)
    e. Per lo scheduling automatico (pianificare i colloqui tra le persone candidate e i selezionatori, ottimizzando i calendari)
    f. Per l'AI-powered background checking (esame rapido delle referenze delle persone candidate, verificando le esperienze lavorative, i titoli accademici e controllando i precedenti)
    g. Per supportare lo scoring delle persone candidate (un algoritmo ordina i profili in base alla corrispondenza tra le competenze e i requisiti del ruolo)
    h. Per reindirizzare le persone verso ruoli più adatti a loro
    i. Per la previsione della bontà della candidatura (per es. in termini di retention level)

j. Non utilizzo l'IA in questa fase

k. Altro (specificare)

59. Se la sua organizzazione adotta tecnologie per rendere anonimi i CV, quali informazioni oscurate?

    a. Nome

    b. Genere

    c. Città di provenienza

    d. Codice postale

    e. Luogo di istruzione

    f. Età

    g. Interruzioni di carriera

    h. Foto delle persone candidate

    i. Connessioni professionali

    j. Altro (specificare)

60. Quali tool o tecnologie di IA utilizza nella fase di Screening delle candidature (es. analisi delle candidature per determinare quali profili soddisfino i requisiti della posizione)?

    a. IA generativa per contenuti multimediali

    b. IA generativa per contenuti testuali

    c. Virtual reality (utilizzo del metaverso per condurre colloqui di lavoro, creando ambienti virtuali dove le persone possano interagire con i recruiter in modo innovativo e coinvolgente)

    d. Natural Language Processing e Machine Learning (es. tecnologia che utilizza algoritmi di machine learning e NLP per analizzare i CV e identificare i profili più idonei)

    e. Data Analytics (es. piattaforma di HR Analytics basata su data-driven decision making, che analizza le performance e le competenze delle persone candidate e crea report avanzati per monitorare il loro ciclo di vita)

    f. Altro (specificare)

61. Per quale scopo utilizza l'intelligenza artificiale per supportare la fase di Colloqui di selezione (colloqui e/o questionari per valutare le competenze tecniche e/o comportamentali, l'esperienza e l'adattamento alla cultura della sua organizzazione delle persone selezionate?

    a. Per valutare le competenze/prestazioni delle persone candidate (utilizzo di test basati su IA per misurare le loro competenze)

    b. Per il video screening (analisi di espressioni facciali, tono di voce e risposte)

c. Per la virtual interviewing (interviste virtuali con domande predefinite e analisi automatica)

d. Per sviluppare guide specifiche per i colloqui di lavoro per i responsabili delle assunzioni (generazione di domande rilevanti per un ruolo specifico da porre durante i colloqui con le persone candidate)

e. Per il supporto al ranking delle candidature (un algoritmo ordina i profili in base alla rispondenza delle competenze rispetto all'inserzione)

f. Non utilizzo l'IA in questa fase

g. Altro (specificare)

62. Quali tool o tecnologie di IA utilizza nella fase di Colloqui di selezione (colloqui e/o questionari per valutare le competenze tecniche e/o comportamentali, l'esperienza e l'adattamento alla cultura della sua organizzazione delle persone selezionate?

a. IA generativa per contenuti multimediali

b. IA generativa per contenuti testuali

c. Virtual reality (utilizzo del metaverso per condurre colloqui di lavoro, creando ambienti virtuali dove le persone possano interagire con i recruiter in modo innovativo e coinvolgente)

d. Natural Language Processing e Machine Learning (es. tecnologia che utilizza algoritmi di machine learning e NLP per analizzare i CV e identificare i profili più idonei)

e. Data Analytics (es. piattaforma di HR Analytics basata su data-driven decision making, che analizza le performance e le competenze delle persone candidate e crea report avanzati per monitorare il loro ciclo di vita)

f. Altro (specificare)

63. Per quale scopo utilizza l'intelligenza artificiale per supportare la fase di Gestione delle assunzioni (attività di definizione delle proposte contrattuali ed economiche, negoziazione, finalizzazione delle assunzioni)?

a. Come supporto per la definizione delle proposte contrattuali ed economiche

b. Per il monitoraggio dell'efficacia dell'iter di selezione

c. Non utilizzo l'IA in questa fase

d. Altro (specificare)

64. Quali tool o tecnologie di IA utilizza nella fase di Gestione delle assunzioni (attività di definizione delle proposte contrattuali ed economiche, negoziazione, finalizzazione delle assunzioni)?

a. IA generativa per contenuti multimediali

b. IA generativa per contenuti testuali

c. Virtual reality (utilizzo del metaverso per condurre colloqui di lavoro, creando ambienti virtuali dove le persone possano interagire con i recruiter in modo innovativo e coinvolgente)

d. Natural Language Processing e Machine Learning (es. tecnologia che utilizza algoritmi di machine learning e NLP per analizzare i CV e identificare i profili più idonei)

e. Data Analytics (es. piattaforma di HR Analytics basata su data-driven decision making, che analizza le performance e le competenze delle persone candidate e crea report avanzati per monitorare il loro ciclo di vita)

f. Altro (specificare)

65. Prima dell'adozione di strumenti di intelligenza artificiale nel processo di reclutamento del personale, qual era la percentuale approssimativa di assunzioni per posizione provenienti da persone di genere maschile?

a. 0-20%

b. 20-50%

c. Oltre 50%

d. Non rilevato

66. Dopo l'adozione di strumenti di intelligenza artificiale nel processo di reclutamento del personale, qual è la percentuale approssimativa di assunzioni per posizione provenienti da persone di genere maschile?

a. 0-20%

b. 20-50%

c. Oltre 50%

d. Non rilevato

67. Utilizza l'intelligenza artificiale per supportare la fase di Gestione delle informazioni (es. creazione di anagrafiche e gestione dei dati delle persone candidate non assunte)?

a. Sì

b. No

68. Quali tool o tecnologie di IA utilizza nella fase di Gestione delle informazioni (es. creazione di anagrafiche e gestione dei dati delle persone candidate non assunte)?

a. IA generativa per contenuti multimediali

b. IA generativa per contenuti testuali

c. Virtual reality (es. utilizzo del metaverso per condurre colloqui di lavoro, creando ambienti virtuali dove le persone possano interagire con i recruiter in modo innovativo e coinvolgente)

d. Natural Language Processing e Machine Learning (es. tecnologia che utilizza algoritmi di machine learning e NLP per analizzare i CV e identificare i profili più idonei)

e. Data Analytics (es. piattaforma di HR Analytics basata su data-driven decision making, che analizza le performance e le competenze delle persone candidate e crea report avanzati per monitorare il loro ciclo di vita)

f. Altro (specificare)

69. Quanto si ritiene partecipe nel garantire che gli strumenti IA prevengano o proteggano da discriminazioni o pregiudizi?

a. Per niente

b. Non troppo

c. Abbastanza

d. Molto

70. Fornisca una valutazione per la seguente affermazione utilizzando la scala fornita. (SCALA: 1=Per niente, 2=Non troppo, 3=Abbastanza, 4=Molto)

a. Trasparenza dei fornitori di strumenti di IA sulle misure adottate per prevenire o proteggere da discriminazioni o pregiudizi

71. Che iniziative sta intraprendendo la sua organizzazione per mitigare i rischi legati all'utilizzo di strumenti di IA nel processo di reclutamento del personale?

a. Adeguarsi alle nuove politiche a sostegno dello sviluppo di un'IA affidabile

b. Dotarsi di adeguati sistemi di valutazione e mitigazione del rischio

c. Garantire un'alta qualità dei set di dati che alimentano il sistema per ridurre al minimo i rischi e gli esiti discriminatori

d. Registrare le attività per garantire la tracciabilità dei risultati

e. Avere una documentazione dettagliata che fornisca tutte le informazioni necessarie sul sistema e sul suo scopo affinché le autorità possano valutarne la conformità

f. Prendere adeguate misure di supervisione e decisione umana per ridurre al minimo il rischio

g. Effettuare audit e avere garanzia di terze parti sull'affidabilità dello strumento

h. Effettuare un monitoraggio continuo di bias ed equità

i. Rendere pubblici i risultati degli audit ricorrenti

j. Avere una chiara infrastruttura di gestione delle prestazioni (ad esempio, KPI) per misurare e monitorare il valore di GenAI

k. Nessuna

l. Non so

m. Altro (specificare)

72. La sua organizzazione possiede certificazioni di ethics AI?

    a. Sì

    b. No

    c. Non so

73. Se sì, quali?

    a. Domanda aperta

74. Esiste una policy/linea guida all'interno della sua organizzazione per l'implementazione dell'IA nel processo di reclutamento del personale?

    a. Sì

    b. No

    c. Non so

Fiducia nell'IA come strumento per garantire la neutralità rispetto al genere

75. Per ciascuna delle seguenti affermazioni, indichi il suo grado di accordo o disaccordo utilizzando la scala fornita. (SCALA: 1=Completamente in disaccordo, 4=Neutrale, 7=Completamente d'accordo)

    a. L'IA è priva di pregiudizi

    b. L'IA promuove i principi etici e la parità di genere

    c. L'IA è imparziale

    d. L'IA garantisce che le decisioni siano basate sui fatti, non su pregiudizi e opinioni personali

    e. Nel complesso, la persona candidata è trattata in modo distorto dal sistema decisionale dell'IA

76. Indichi il suo grado di accordo o disaccordo, utilizzando la scala fornita, per la seguente affermazione. (SCALA: 1=Completamente in disaccordo, 4=Neutrale, 7=Completamente d'accordo)

    a. È necessario l'intervento di istituzioni competenti e la loro supervisione per eliminare la discriminazione e regolare i comportamenti dell'IA

Appendice B

Di seguito sono riportate le risposte fornite dai 22 partecipanti che hanno dichiarato di utilizzare strumenti di IA, organizzate in base alla fase del processo di reclutamento del personale a cui fanno riferimento.

Grado di utilizzo dell'IA per tipologia di profilo ricercato

Dall'indagine emerge che l'IA nei processi di reclutamento è prevalentemente integrata per l'assunzione di profili entry level e specialist, mentre è meno diffusa per le posizioni di middle management, senior management ed executive *(Tabella 6)*.

Questa tendenza può essere spiegata dal diverso approccio adottato in funzione della tipologia di profilo ricercato: per ruoli entry level, spesso caratterizzati da volumi elevati di candidature e da criteri di selezione più standardizzabili, l'automazione offerta dall'IA consente di velocizzare le prime fasi di screening senza compromettere la qualità della scelta. Al contrario, per posizioni manageriali e di alta dirigenza, il processo di selezione richiede una valutazione più approfondita e personalizzata, che tiene conto non solo delle competenze tecniche, ma anche di aspetti più complessi come leadership, visione strategica, capacità relazionali e coerenza con i valori e la cultura organizzativa. In questi casi, il coinvolgimento diretto di recruiter esperti e l'utilizzo di tecniche tradizionali risultano ancora preferibili per garantire una scelta accurata e strategicamente coerente con gli obiettivi e la cultura dell'organizzazione.

	Per nulla utilizzata	Poco utilizzata	Moderatamente utilizzata	Abbastanza utilizzata	Utilizzata in modo estensivo	Non so
Entry level	0%	14%	9%	50%	18%	9%
Specialist	0%	14%	14%	50%	14%	9%
Middle management	14%	18%	23%	32%	9%	5%
Senior management	23%	18%	18%	27%	5%	9%
Executive	32%	23%	0%	23%	5%	18%

Tabella 6. Grado di utilizzo dell'IA per tipologia di profilo ricercato.

Origine degli Strumenti di IA

Ai/lle partecipanti che hanno dichiarato di utilizzare l'IA per supportare le attività relative al reclutamento del personale è stato richiesto di indicare quale fosse la provenienza di tali strumenti.

La maggior parte dei/lle rispondenti ha dichiarato di utilizzare strumenti di intelligenza artificiale acquistati da fornitori esterni, mentre nessuno/a ha indicato l'utilizzo di soluzioni open-source *(Grafico 12)*.

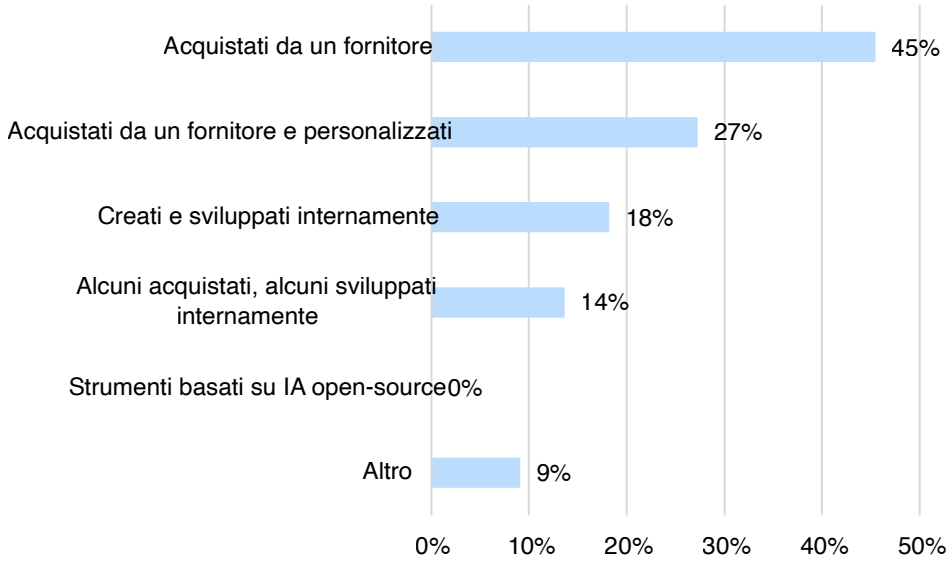

Grafico 12. Origine degli strumenti di IA.

Sede legale del fornitore

A coloro che hanno dichiarato di acquistare gli strumenti di IA da un fornitore esterno è stato chiesto quale fosse la sede legale del fornitore *(Grafico 13)*.

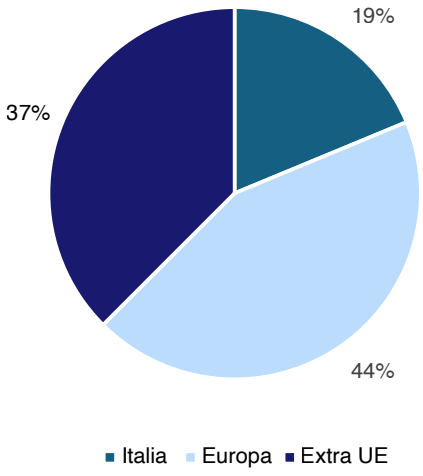

Grafico 13. Sede legale del fornitore di strumenti di IA.

Impatti negativi dell'IA

Ai/lle partecipanti è stata posta la seguente domanda: "Quali ritiene possano essere i potenziali impatti negativi dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento del personale?". Il principale impatto negativo percepito è legato alla preoccupazione che l'IA potrebbe escludere profili qualificati, seguita dalla disumanizzazione del processo di reclutamento, dalla possibilità che i/le candidati/e potrebbero abbandonare il processo di selezione poiché non a loro agio con la tecnologia e dall'amplificazione dei pregiudizi e dalla possibilità di aggirare il modello di IA per ottenere benefici *(Grafico 14)*. Non sembrano essere percepite come particolarmente rilevanti le implicazioni etiche o la possibilità che l'IA sostituisca il personale umano.

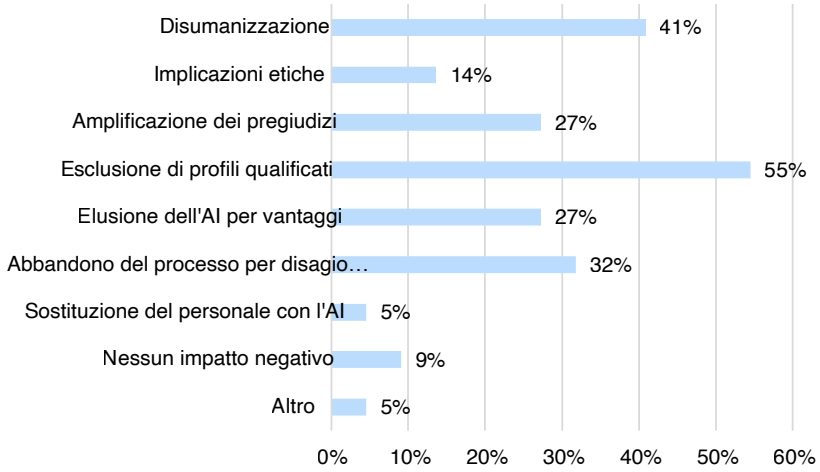

Grafico 14. Potenziali impatti negativi dell'utilizzo dell'IA.

Uso dell'IA nella fase di analisi del fabbisogno e definizione dei profili professionali ricercati

La prima fase del processo di reclutamento del personale riguarda l'analisi dei fabbisogni, un momento cruciale in cui sono identificate e comprese le esigenze specifiche dell'organizzazione rispetto alle posizioni da ricoprire. Questa attività consente di allineare la ricerca dei/delle candidati/e con gli obiettivi aziendali e la cultura organizzativa.

In tale contesto, il questionario ha indagato l'impiego dell'intelligenza artificiale a supporto di questa fase, ponendo la seguente domanda: "Per quale scopo utilizza l'intelligenza artificiale per supportare la fase di Analisi del fabbisogno e definizione dei profili professionali ricercati (es. generazione del piano assunzioni sulla base delle esigenze della sua organizzazione, redazione della job description)?".

Dai dati raccolti si deduce che l'IA è utilizzata soprattutto per comprendere i requisiti dei lavori futuri *(Grafico 15)*.

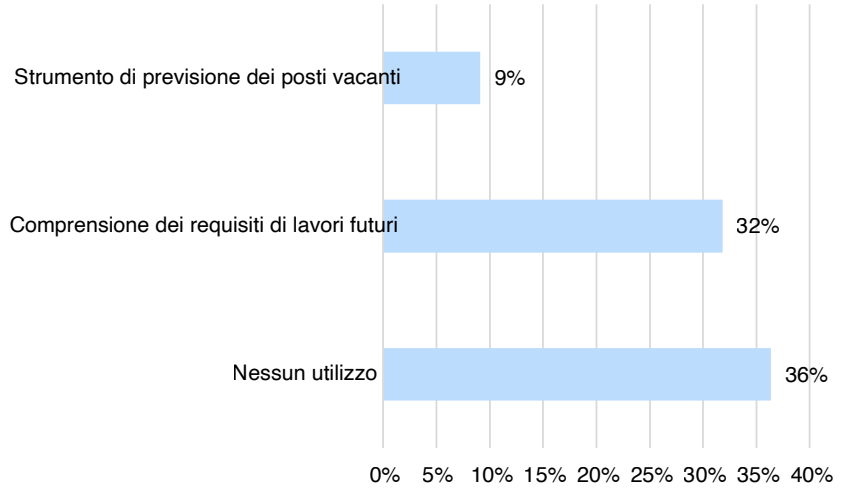

Grafico 15. Uso dell'IA nella fase di analisi del fabbisogno e definizione dei profili professionali ricercati.

È stato anche chiesto ai partecipanti quali tool o tecnologie di IA utilizzassero in questa fase.

I tool o le tecnologie maggiormente utilizzate risultano essere l'IA generativa per contenuti testuali, seguita dal Natural Language Processing e il Machine Learning, la Data Analytics e l'IA generativa per contenuti multimediali. Nessun rispondente ha, invece, indicato l'utilizzo della realtà virtuale in questa fase del processo *(Grafico 16)*.

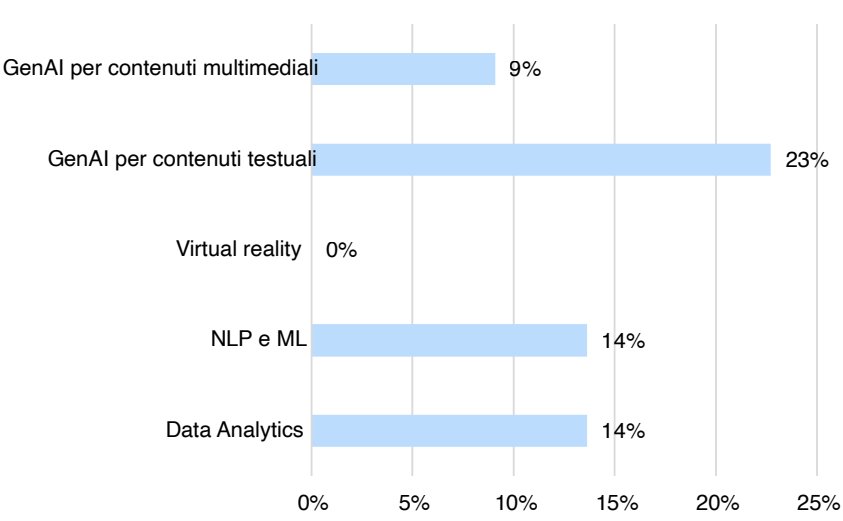

Grafico 16. Tool o tecnologie di IA impiegate nella fase di analisi del fabbisogno e definizione dei profili professionali ricercati.

Uso dell'IA nella fase di ricerca e attrazione dei/delle candidati/e (sourcing)

È stato anche chiesto ai/lle partecipanti per quale scopo utilizzassero l'intelligenza artificiale per supportare la fase di sourcing attraverso job boards, social network professionali, agenzie di recruiting e ricerca interna, es. definizione dei canali di reclutamento, scrittura dell'annuncio di lavoro, job posting *(Grafico 17)*.

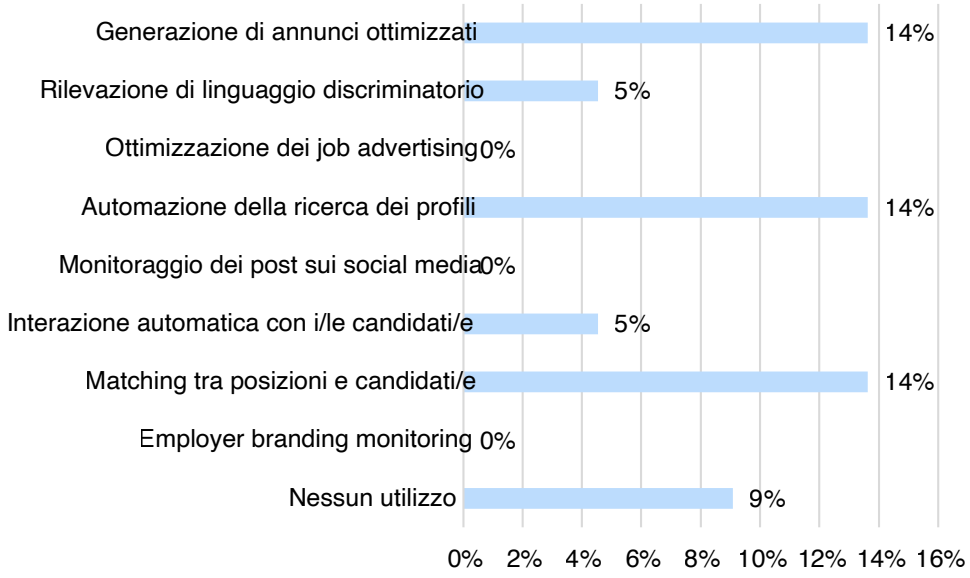

Grafico 17. Uso dell'IA nella fase di ricerca e attrazione dei/delle candidati/e (sourcing).

Anche per la fase di sourcing è stato chiesto quali tool o tecnologie di IA i/le partecipanti utilizzassero. Emerge che le tecnologie più usate in questa fase sono quelle legate all'analisi di dati - ML - e all'interazione con chatbot di genAI - NLP e genAI - *(Grafico 18)*.

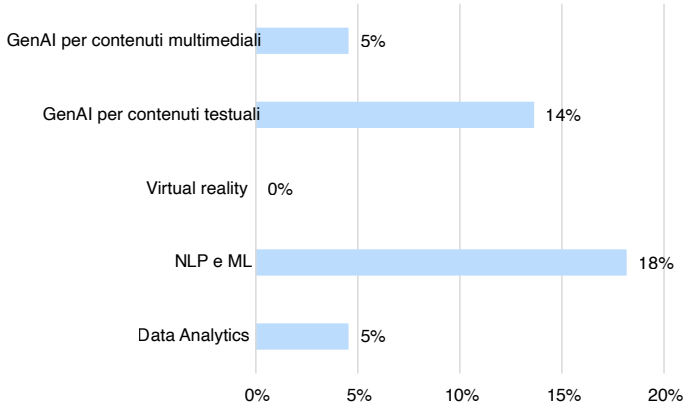

Grafico 18. Tool o tecnologie di IA impiegate nella fase di ricerca e attrazione dei/delle candidati/e (sourcing).

Percentuale delle candidature maschili pre-IA

È stato chiesto ai/lle partecipanti quale fosse la percentuale approssimativa delle candidature per posizione provenienti da persone di genere maschile, prima dell'adozione di strumenti basati sull'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento del personale. Questa domanda mira a valutare la parità di genere nel processo di reclutamento del personale e a consentire un confronto tra la situazione precedente e quella successiva all'adozione di strumenti di IA. L'obiettivo era analizzare l'impatto dell'IA nel promuovere l'equità di genere nel recruiting.

Su un campione di 22 rispondenti, 10 di loro (pari al 45%) hanno individuato la percentuale approssimativa delle candidature per posizione provenienti da persone di genere maschile prima dell'avvento dell'IA superiore al 50% *(Grafico 19)*.

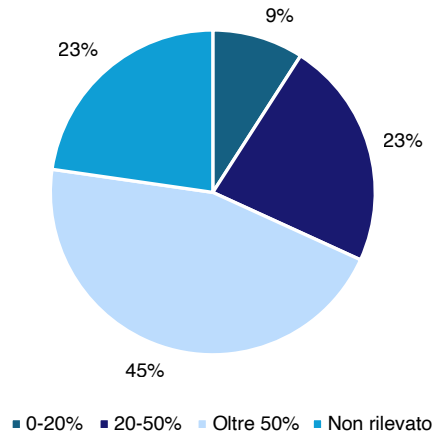

Grafico 19. Percentuale delle candidature maschili pre-IA.

Percentuale delle candidature maschili post-IA

È stata anche chiesta quale fosse la percentuale approssimativa delle candidature per posizione provenienti da persone di genere maschile, dopo l'adozione di strumenti basati sull'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento del personale *(Grafico 20)*.

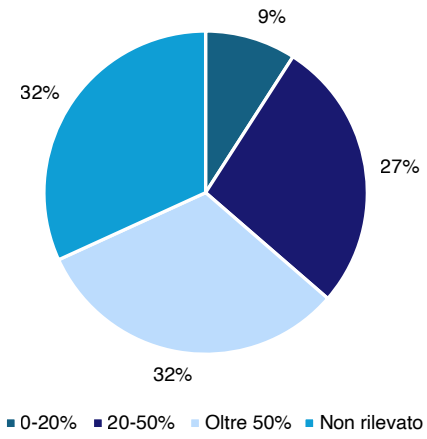

Grafico 20. Percentuale delle candidature maschili post-IA.

Uso dell'IA nella fase di screening delle candidature

Con riferimento alla terza fase del processo di recruiting, è stato chiesto per quale scopo i partecipanti utilizzassero l'intelligenza artificiale per supportare la fase di screening delle candidature, es. analisi delle candidature per determinare quali profili soddisfano i requisiti della posizione *(Grafico 21)*.

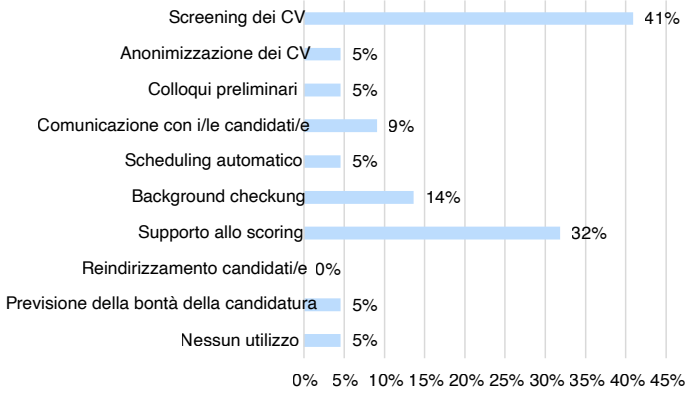

Grafico 21. Uso dell'IA nella fase di screening delle candidature.

Il/la partecipante che ha risposto di utilizzare l'IA per l'anonimizzazione dei CV ha anche chiarito quali informazioni fossero oscurate *(Grafico 22)*.

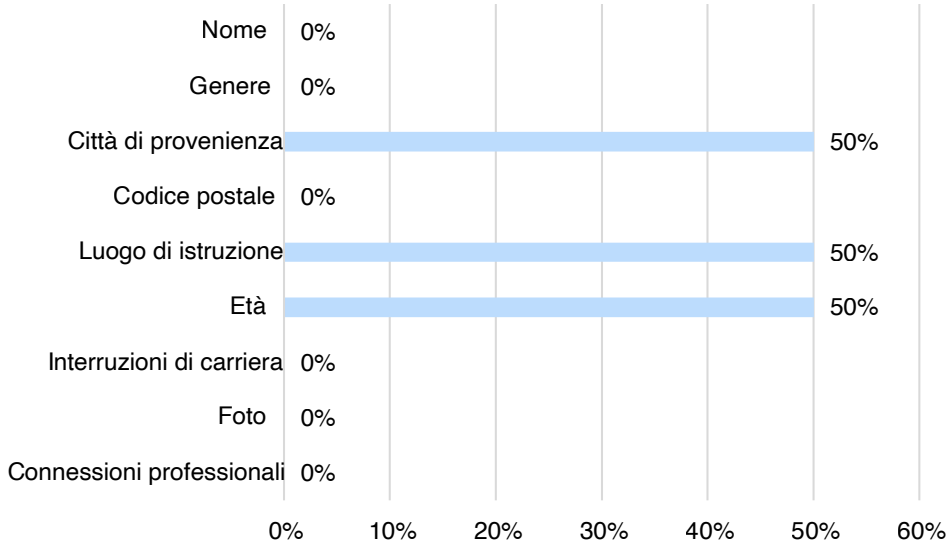

Grafico 22. Informazioni oscurate nell'anonimizzazione dei CV.

È stato chiesto ai/lle partecipanti quali tool o tecnologie di IA utilizzassero nella fase di screening delle candidature, es. analisi delle candidature per determinare quali profili soddisfano i requisiti della posizione *(Grafico 23)*.

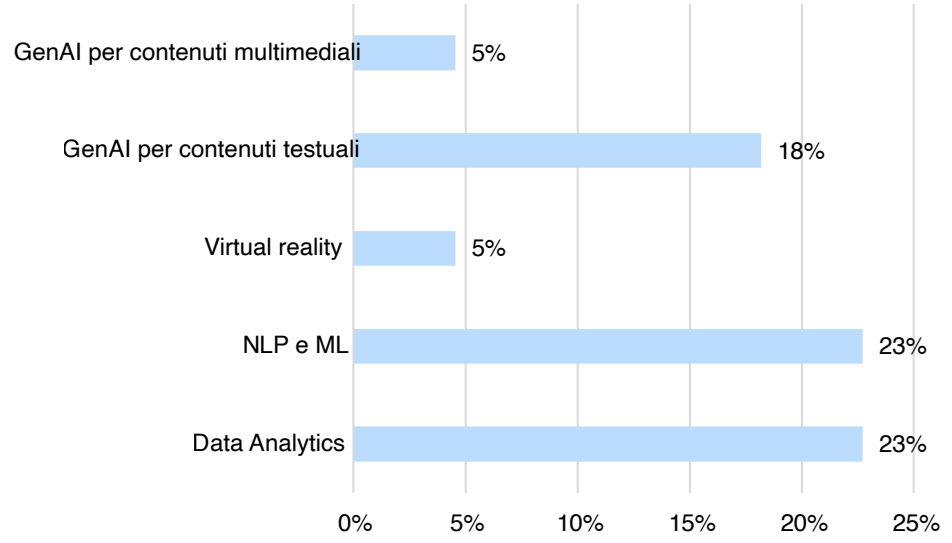

Grafico 23.Tool o tecnologie di IA impiegate nella fase di screening delle candidature.

Uso dell'IA nella fase dei colloqui di selezione

Approfondendo la quarta fase del processo di reclutamento del personale, è stato chiesto ai/lle partecipanti per quale scopo utilizzassero l'intelligenza artificiale per supportare la fase dei colloqui di selezione, ovvero colloqui e/o questionari per valutare le competenze tecniche e/o comportamentali e l'esperienza e l'adattamento alla cultura dell'organizzazione delle persone selezionate *(Grafico 24)*.

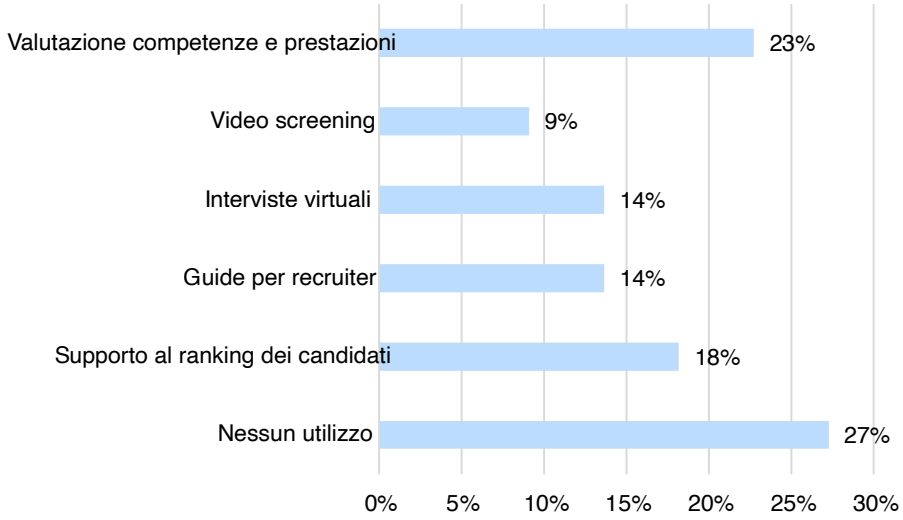

Grafico 24. Uso dell'IA nella fase di colloqui di selezione.

È stato chiesto quali tool o tecnologie di IA utilizzassero nella fase di Colloqui di selezione *(Grafico 25)*.

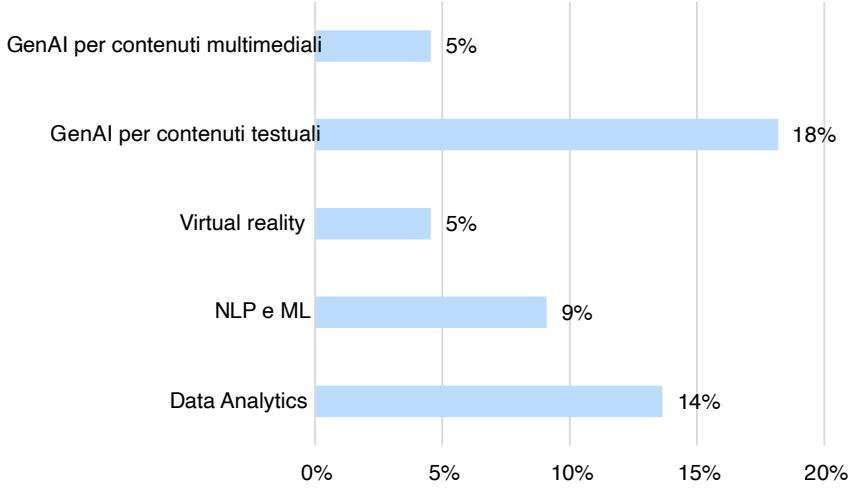

Grafico 25. Tool o tecnologie di IA impiegate nella fase di colloqui di selezione.

Uso dell'IA nella fase di gestione delle assunzioni

Le due domande successive del questionario si concentrano sulla fase di gestione delle assunzioni, che include attività quali la definizione delle proposte contrattuali ed economiche, la negoziazione con i/le candidati/e e la finalizzazione dell'assunzione.

Il grafico riportato di seguito sintetizza le risposte fornite in merito agli ambiti di utilizzo dell'intelligenza artificiale a supporto di questa fase del processo di reclutamento *(Grafico 26)*.

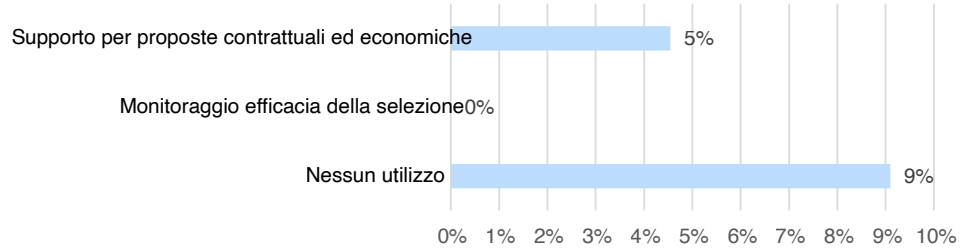

Grafico 26. Uso dell'IA nella fase di gestione delle assunzioni.

È stato chiesto quali tool o tecnologie di IA utilizzassero nella fase di gestione delle assunzioni *(Grafico 27)*.

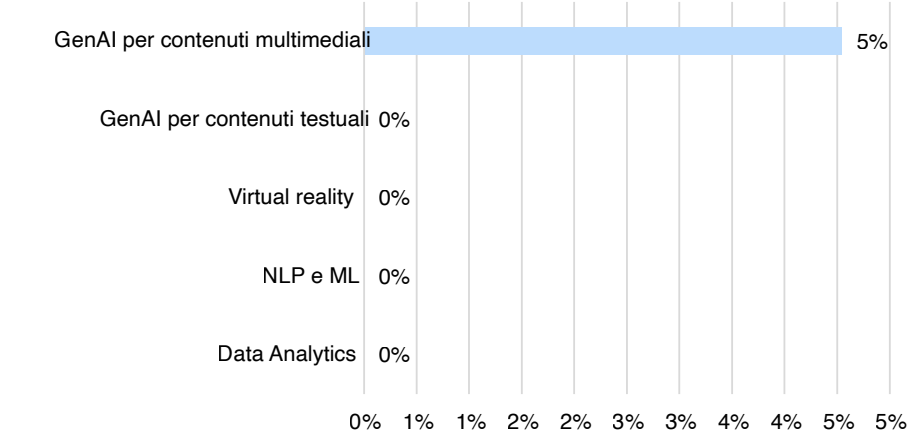

Grafico 27. Tool o tecnologie di IA impiegate nella fase di gestione delle assunzioni.

Percentuale di uomini assunti pre-IA

Questa domanda integra le due precedenti relative alla percentuale di candidature, concentrandosi questa volta sulle assunzioni. È stata, quindi, richiesta la percentuale approssimativa di assunzioni per posizione provenienti da persone di genere maschile,

prima dell'adozione di strumenti basati sull'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento del personale. L'obiettivo è valutare l'equità di genere nella fase finale del processo di selezione, confrontando le percentuali registrate nella fase iniziale con quelle della fase conclusiva. In questo modo, si intende provare a misurare l'impatto dell'IA non solo sul numero di candidature, ma anche sulla composizione effettiva del personale assunto *(Grafico 28)*.

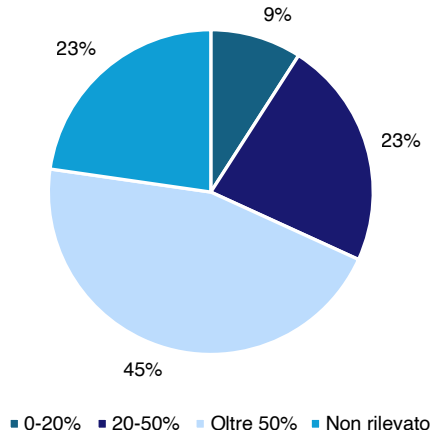

Grafico 28. Percentuale di uomini assunti pre-IA.

Percentuale di uomini assunti post-IA

Per completare la precedente domanda è stata chiesta la percentuale approssimativa di assunzioni per posizione provenienti da persone di genere maschile, dopo l'adozione di strumenti basati sull'intelligenza artificiale nel processo di reclutamento del personale *(Grafico 29)*.

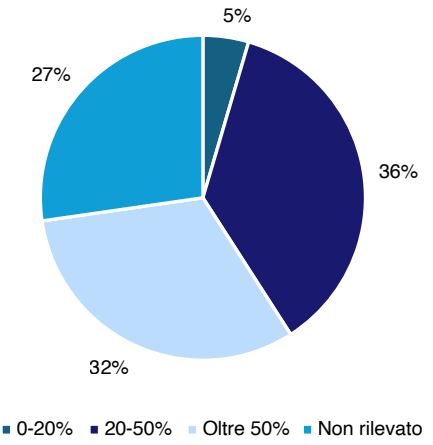

Grafico 29. Percentuale di uomini assunti post-IA.

Uso dell'IA nel trattamento dei dati personali

È stata approfondita anche la fase di gestione delle informazioni che riguarda, per esempio, la creazione di anagrafiche delle persone assunte e la gestione dei dati delle persone candidate non assunte. Il/la singolo/a rispondente ha risposto di utilizzare l'IA in questa fase e, nello specifico, ha dichiarato di utilizzare strumenti di data analytics.

Livello di coinvolgimento nella gestione dei bias degli strumenti di IA

È stato chiesto a coloro che hanno adottato l'IA nella propria organizzazione il livello di coinvolgimento percepito dai/lle rispondenti nell'assicurare che gli strumenti di IA adottati nella propria organizzazione contribuissero a prevenire discriminazioni o bias *(Tabella 7)*.

	Per niente	Non troppo	Abbastanza	Molto
Quanto si ritiene partecipe nel garantire che gli strumenti di IA prevengano o proteggano da discriminazioni o pregiudizi?	18%	32%	32%	18%

Tabella 7. Livello di coinvolgimento nella gestione dei bias negli strumenti di IA.

Trasparenza dei fornitori

A coloro che acquistano, anche solo in parte, gli strumenti di IA da fornitori, è stato chiesto di fornire una valutazione della trasparenza dei fornitori di strumenti di IA utilizzando la scala fornita *(Tabella 8)*.

	Per niente trasparenti	Non troppo trasparenti	Abbastanza trasparenti	Molto trasparenti
Quanto ritieni trasparenti i fornitori di strumenti di IA sulle misure adottate per prevenire o proteggere da discriminazioni o pregiudizi?	18%	27%	18%	9%

Tabella 8. Trasparenza dei fornitori.

Iniziative intraprese per mitigare i rischi legati all'utilizzo dell'IA

A coloro che hanno indicato che la propria organizzazione adotta l'IA nel processo di reclutamento del personale è stato chiesto quali iniziative stesse intraprendendo la loro organizzazione per mitigare i rischi legati all'utilizzo di strumenti di IA in tale processo.Dal *Grafico 30* si evince che l'iniziativa maggiormente intrapresa dalle organizzazioni è prendere adeguate misure di supervisione umana, seguono il dotarsi

di adeguati sistemi di valutazione e mitigazione del rischio e garantire un'alta qualità dei set di dati e l'adeguamento alle nuove politiche per lo sviluppo di un'IA affidabile.

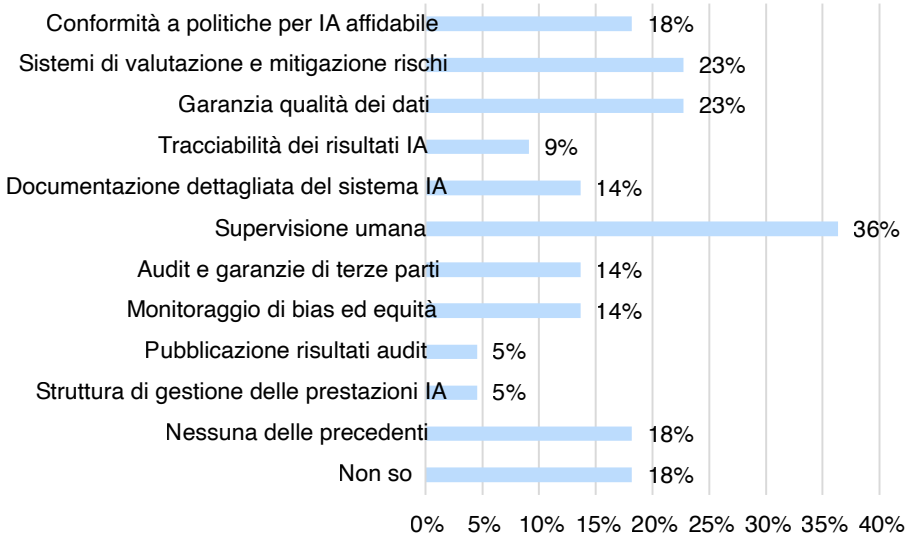

Grafico 30. Iniziative intraprese per mitigare i rischi legati all'utilizzo dell'IA.

Certificazioni di ethics AI

È stato chiesto a coloro che impiegano l'IA nel processo di reclutamento del personale se la loro organizzazione possedesse certificazioni di ethics AI *(Grafico 31)*, con la possibilità di specificarne la tipologia. Tuttavia, nessuno/a dei/lle rispondenti ha indicato di quale certificazione si trattasse.

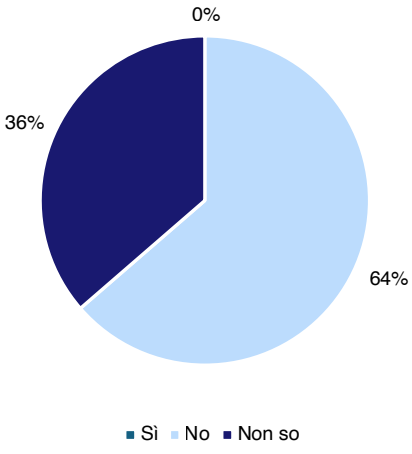

Grafico 31. Certificazioni di ethics AI.

Policy per l'implementazione dell'IA

Ai/lle partecipanti è stato chiesto, inoltre, se esistesse una policy/linea guida all'interno della loro organizzazione per l'implementazione dell'IA nel processo di reclutamento del personale.

In questo caso, si può osservare che la maggior parte delle organizzazioni non utilizza una policy/linea guida per implementare l'IA in tale ambito *(Grafico 32)*.

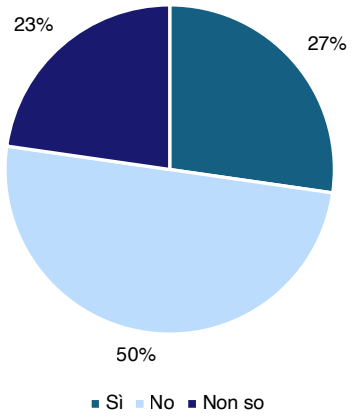

Grafico 32. Policy per l'implementazione dell'IA.

Bibliografia

Abrams D., Swift H.J. and Drury L. (2016). Old and unemployable? How age-based stereotypes affect willingness to hire job candidates. *Journal of Social Issues*, 72,1: 105-121. https://doi.org/10.1111/josi.12158.

Agarwal P. (2018). Here Is How Bias Can Affect Recruitment In Your Organisation. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/pragyaagarwaleurope/2018/10/19/how-can-bias-during-interviews-affect-recruitment-in-your-organisation/.

Albert E.T. (2019). AI in talent acquisition: a review of AI-applications used in recruitment and selection. *Strategic HR Review*, 18,5: 215-221. https://doi.org/10.1108/SHR-04-2019-0024.

Alveria (2025). Nuove frontiere per l'HR: L'intelligenza artificiale cambia le regole del gioco. *Alveria SRL*. https://www.alveria.it/2025/02/13/la-i-cambia-leregole-del-gioco-nuove-frontiere-per-lhr/.

APQC (2025). APQC'S process classification framework. *APQC*. https://www.apqc.org/process-frameworks.

Barbieri F. (2019). L'intelligenza artificiale "conquista" i direttori del personale: il 58% usa algoritmi. *Il Sole 24 ore*. https://www.ilsole24ore.com/art/l-intelligenza-artificiale-conquista-direttori-personale-il-58percento-usa-algoritmi--AE0id6iE.

Binns R. (2018). Fairness in Machine Learning: Lessons from Political Philosophy, *Proceedings of the 1st Conference on Fairness, Accountability and Transparency*, PMLR, 81: 149-159.

Black S. and van Esch P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?. *Business Horizons*, 63,2: 215-226. 10.1016/j.bushor.2019.12.001.

Black J.S., van Esch P. (2021). AI-enabled recruiting in the war for talent. *Business Horizons*, 64,4: 513-524.

Borges A.F.S., Laurindo F.J.B., Spínola M.M., Gonçalves R.F. and Mattos C.A. (2021). The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions. *International Journal of Information Management*, 57, 102225.

Caballar R.D. and Stryker C. (2024). What is a recommendation engine?. *IBM*. https://www.ibm.com/think/topics/recommendation-engine.

Calero Valdez A., Ziefle M. and Sedlmair M. (2018). Studying Biases in Visualization Research: Framework and Methods. In: Ellis, G. (eds) *Cognitive Biases in Visualizations*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95831-6_2.

Carpenter J. (2015). Google's algorithm shows prestigious job ads to men, but not to women. *Independent*. https://www.independent.co.uk/tech/google-s-algorithm-shows-prestigious-job-ads-to-men-but-not-to-women-10372166.html.

Carraretto M. (2024). Come l'Intelligenza Artificiale sta rivoluzionando il recruitment. "Ma solo il lavoro dell'uomo evita i pregiudizi". *QuiFinanza*. https://quifinanza.it/lavoro/intelligenza-artificiale-recruitment/810943/.

Catarozzo M.A. (2024). Come l'HR può utilizzare l'AI in studio: guida pratica. *AI MYP*. https://myp.srl/ai-in-hr-risorse-umane-guida-pratica/.

Charlwood A. and Guenole N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence?. *Human Resource Management Journal*, 32,4: 729–742. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433.

Chen Z. (2023). Collaboration among recruiters and artificial intelligence: removing human prejudices in employment. *Cognition, Technology & Work*, 25: 135–149. https://doi.org/10.1007/s10111-022-00716-0.

Covington T., Le T.D. and Ngo J. (2025). Diversity and inclusion in the workplace and corporate innovation. *Finance Research Letters*, 76, 106938. https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.106938.

Dastin J. (2018). Insight - Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters*. https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G/.

Dixon-Fyle S., Dolan K., Hunt D.V. and Prince S. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. *McKinsey & Company*. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters.

Duffy C. and Dotto C. (2023). People are missing out on job opportunities on Facebook because of gender, research suggests. *CNN Business*. https://edition.cnn.com/2023/06/12/tech/facebook-job-ads-gender-discrimination-asequals-intl-cmd/index.html.

EU (2023). What is artificial intelligence and how is it used?. *European Parliament*. https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20200827STO85804/what-is-artificial-intelligence-and-how-is-it-used.

Johnson S.K. and Kirk J.F. (2020). Research: to reduce gender bias, anonymize job applications. *Harvard Business Review*.

França T.J.F., Mamede H.S., Barroso J.M.P. and dos Santos V.M.P.D. (2023). Artificial intelligence applied to potential assessment and talent identification in an organisational context. *Heliyon*, 9,4. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e14694.

Gallegos I.O., Rossi R.A., Barrow J., Tanjim M.M., Kim S., Dernoncourt F., Yu T., Zhang R. and Ahmed N.K. (2024). Bias and Fairness in Large Language Models: A Survey. *Computational Linguistics*, 50, 3: 1097–1179. doi:https://doi.org/10.1162/coli_a_00524.

Heilman M.E. and Okimoto T.G. (2008). Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology*, 93,1: 189–198. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.189.

Hou T.Y., Tseng Y.C. and Yuan C.W.T. (2024). Is this AI sexist? The effects of a biased AI's anthropomorphic appearance and explainability on users' bias perceptions and trust. *International Journal of Information Management*, 76. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102775.

HR (2024). HR.com's future of AI and Recruitment Technologies 2024-25. *hr.research institute*. https://www.hr.com/en/resources/free_research_white_papers/hrcoms-future-of-ai-and-recruitment-technologies-2_m3i7bbn5.html?utm_source=pressreleases&utm_campaign=industryresearch&utm_content=pressreleaselatestresearch%3Ahr.comsfutureofaiandrecruitmenttechnologies2024-25-linktoreportpage&referer=https%3A%2F%2Fhrmarketer.com%2F&virt=4374129495.

Hunkenschroer A.L. and Luetge C. (2022). Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*. 178: 977–1007. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6.

IBM (2021). What is computer vision?. *IBM*. https://www.ibm.com/think/topics/computer-vision.

IBM (2023). What is AI bias?. *IBM*. https://www.ibm.com/think/topics/ai-bias.

IBM (2024). L'AI in adozione 2024. *IBM*. https://www.ibm.com/downloads/documents/it-it/107a02e95248fdc3.

IMD (2025). AI in HR: How is Artificial Intelligence transforming human resources?. *IMD*. https://www.imd.org/blog/digital-transformation/ai-in-hr/.

Kalev A., Dobbin F. and Kelly E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71, 4: 589-617.

Keller S. (2017). Attracting and retaining the right talent. *McKinsey & Company*. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent.

Kleven H., Landais C., Leite-Mariante G. (2024). The Child Penalty Atlas. *The Review of Economic Studies*, 92, 5: 3174–3207 https://doi.org/10.1093/restud/rdae104.

Lewis N. and Marc J. (2019). Want to work for L'Oréal? Get ready to chat with an AI bot. *CNN Business*. https://edition.cnn.com/2019/04/29/tech/ai-recruitment-loreal/index.html.

Maderna E. (2025). L'intelligenza artificiale per una società digitale etica: costruire fiducia attraverso un approccio umano. *Federprivacy*. https://www.federprivacy.org/informazione/punto-di-vista/l-intelligenza-artificiale-per-una-societa-digitale-etica-costruire-fiducia-attraverso-un-approccio-umano.

Marr B. (2018). The amazing ways how Unilever uses artificial intelligence to recruit & train thousands of employees. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/12/14/the-amazing-ways-how-unilever-uses-artificial-intelligence-to-recruit-train-thousands-of-employees/.

Mori M., Sassetti S., Cavaliere V. and Bonti M. (2025). A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: a matter of ethics. *Personnel Review*, 54, 3: 854-878. https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0257.

Nabi S. (2023). Comparative analysis of AI Vs Human based hiring process: A Survey. *2023 International Conference on Computational Intelligence and Knowledge Economy (ICCIKE), Dubai, United Arab Emirates*, pp. 432-437. doi: 10.1109/ICCIKE58312.2023.10131710.

Nishii L.H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal,* 56, 1754–1774. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823.

Noon M.F.A., Kroon A.C., van der Goot M.J., Vliegenthart R. and van Selm M. (2024). Bias in candidate sourcing communication: Investigating stereotypical gender- and age-related frames in online job advertisements at the sectoral level. *Public Relations Review*, 50,3.

Osservatori.net (2024a). Artificial Intelligence, e questo è solo l'inizio. I dati chiave del 2024. *Osservatorio Artificial Intelligence*. https://www.osservatori.net/infografica/artificial-intelligence/artificial-intelligence-dati-chiave-2024/.

Osservatori.net (2024b). Navigare nell'incertezza del futuro del lavoro: benessere e AI all'orizzonte. *Osservatorio HR Innovation Practice*. https://blog.osservatori.net/hubfs/comunicatia5/Report%202024/Report%20HR%20Innovation%20Practice%202024.pdf.

Osservatori.net (2025). Tracciare la rotta del cambiamento: AI, nuove strategie e competenze per il futuro del lavoro. *Osservatorio HR Innovation Practice*. https://www.osservatori.net/convegno/hr-innovation-practice/hr-innovation-practice-osservatorio-convegno-risultati-ricerca/.

Paramita D., Okwir S. and Nuur C. (2024). Artificial intelligence in talent acquisition: exploring organisational and operational dimensions. *International Journal of Organizational Analysis*, 32, 11: 108-131. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3992.

Reeves M., Moldoveanu M. and Job A. (2025). Il valore insostituibile del processo decisionale umano nell'era dell'IA. *Harvard Business Review Italia*. https://www.hbritalia.it/homepage/2025/02/28/news/il-valore-insostituibile-del-processo-decisionale-umano-nellera-dellia-16125/.

Roppelt J.S., Schuster A., Greimel N.S., Kanbach D.K. and Sen K. (2025). Towards effective adoption of artificial intelligence in talent acquisition: A mixed method study. *International Journal of Information Management*, 82.

Rudman L.A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74,3: 629-45. doi: 10.1037//0022-3514.74.3.629.

SAP (2024). What is AI bias?. *SAP*. https://www.sap.com/resources/what-is-ai-bias.

Scopelliti I., Morewedge C.K., McCormick E., Min H.L., Lebrecht S. and Kassam K.S. (2015). Bias Blind Spot: Structure, Measurement, and Consequences. *Management Science*, 61, 10: 2468–2486. http://www.jstor.org/stable/24551537.

Simon H.A. (1957). Models of man: social and rational. *Wiley*.

Stokel-Walker C. (2024). Cisco's AI-powered approach to hiring top talent is attracting 'quiet candidates' and making recruitment faster. *Business insider*. https://www.businessinsider.com/cisco-is-using-ai-to-help-with-recruitment-2024-5.

Stryker C. (2024a). What is artificial intelligence (AI)?. *IBM*. https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence.

Stryker C. (2024b). What is NLP (Natural Language Processing)?. *IBM*. https://www.ibm.com/think/topics/natural-language-processing.

Talentia (2025). Nuove frontiere per l'HR: L'intelligenza artificiale cambia le regole del gioco. *Talentia*. http://talentia-software.com/it/libreria/nuove-frontiere-per-lhr-lintelligenza-artificiale-cambia-le-regole-del-gioco/.

Tversky A. and Kahneman D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases, *Science*, 185, 4157: 1124-1131.

Unilever (2024). Legal leadership: harnessing GenAI to revolutionise our legal teams. *Unilever*. https://www.unilever.com/news/news-search/2024/legal-leadership-harnessing-genai-to-revolutionise-our-legal-teams/.

Wall S. and Schellmann H. (2021). Linkedin's job-matching AI was biased. The company's solution? More AI. *MIT Technology review*. https://www.technologyreview.com/2021/06/23/1026825/linkedin-ai-bias-ziprecruiter-monster-artificial-intelligence/.

Zheng F., Zhao C., Usman M. and Poulova P. (2024). From Bias to Brilliance: The Impact of Artificial Intelligence Usage on Recruitment Biases in China. IEEE Transactions on Engineering Management, 71, 14155-14167. doi: 10.1109/TEM.2024.3442618.

L'intelligenza artificiale sta entrando nei processi di selezione promettendo efficienza, rapidità e, soprattutto, imparzialità. Ma può davvero "ripulire" il reclutamento dai pregiudizi di genere? E cosa accade quando la fiducia nella neutralità degli algoritmi diventa un atto di fede, oppure quando il rifiuto dell'IA nasce più da paure organizzative che da valutazioni fondate?

Questo volume presenta i risultati di un'indagine condotta su professionisti HR, costruita per misurare la consapevolezza dei bias di genere, la percezione del ruolo dell'IA nel recruiting e la fiducia nell'IA come leva di equità. Ne emerge un quadro realistico e, per certi versi, spiazzante: i bias vengono riconosciuti come fenomeno sociale, ma faticano a essere ammessi nel proprio operato (il classico bias blind spot); l'adozione dichiarata dell'IA resta limitata e spesso confusa con una definizione "stretta" di intelligenza artificiale; la neutralità algoritmica è percepita con prudenza, mentre cresce la richiesta di regole, trasparenza e supervisione.

Accanto all'analisi dei dati, gli autori propongono un set di implicazioni operative per policy maker, aziende e fornitori tecnologici: strategie di debiasing lungo tutto il ciclo di vita dei sistemi, audit periodici, formazione, standardizzazione delle pratiche e strumenti di monitoraggio capaci di trasformare l'equità da dichiarazione di principio a metrica verificabile. Perché l'IA non è intrinsecamente neutrale: può diventare un alleato solo quando è progettata e governata con responsabilità, e quando le competenze umane restano parte attiva – non una firma in calce – del processo decisionale.