

ALL'ASSOCIAZIONE INDUSTRIALI L'INCONTRO "ORIENTIAMOCI – STRUMENTI PER LA CRESCITA DELLE PMI"

L'AI in azienda, rivoluzione da gestire

Cambiano la selezione dei talenti, la formazione e l'analisi dei dati HR: sfida collettiva

di Stefano Frati

I nostri lontani antenati hanno imparato a sfruttare la potenza esponenziale del fuoco in moltissimi modi. Oggi ci troviamo davanti a una forza altrettanto proficua e pericolosa, l'Intelligenza Artificiale. La riflessione è tratta da "Il nuovo fuoco", saggio di Ben Buchanan e Andrew Imbrie, docenti alla Georgetown University. La premessa dei professori americani suona allarmistica e incline al pessimismo. In un contesto economico sempre più dominato dall'innovazione digitale, però, l'AI sta emergendo come un catalizzatore fondamentale per la trasformazione delle imprese, talvolta con esiti infelici sul piano occupazionale.

Se ne è discusso mercoledì pomeriggio, nella sede dell'Associazione Industriali di Cremona, durante l'incontro "Orientiamoci – Strumenti per la crescita delle PMI". Il tema della discussione, "AI per le Risorse Umane: tra innovazione e

OBIETTIVO

Aumentare la produttività riducendo compiti ripetitivi e liberare tempo per attività creative e strategiche

IN BREVE

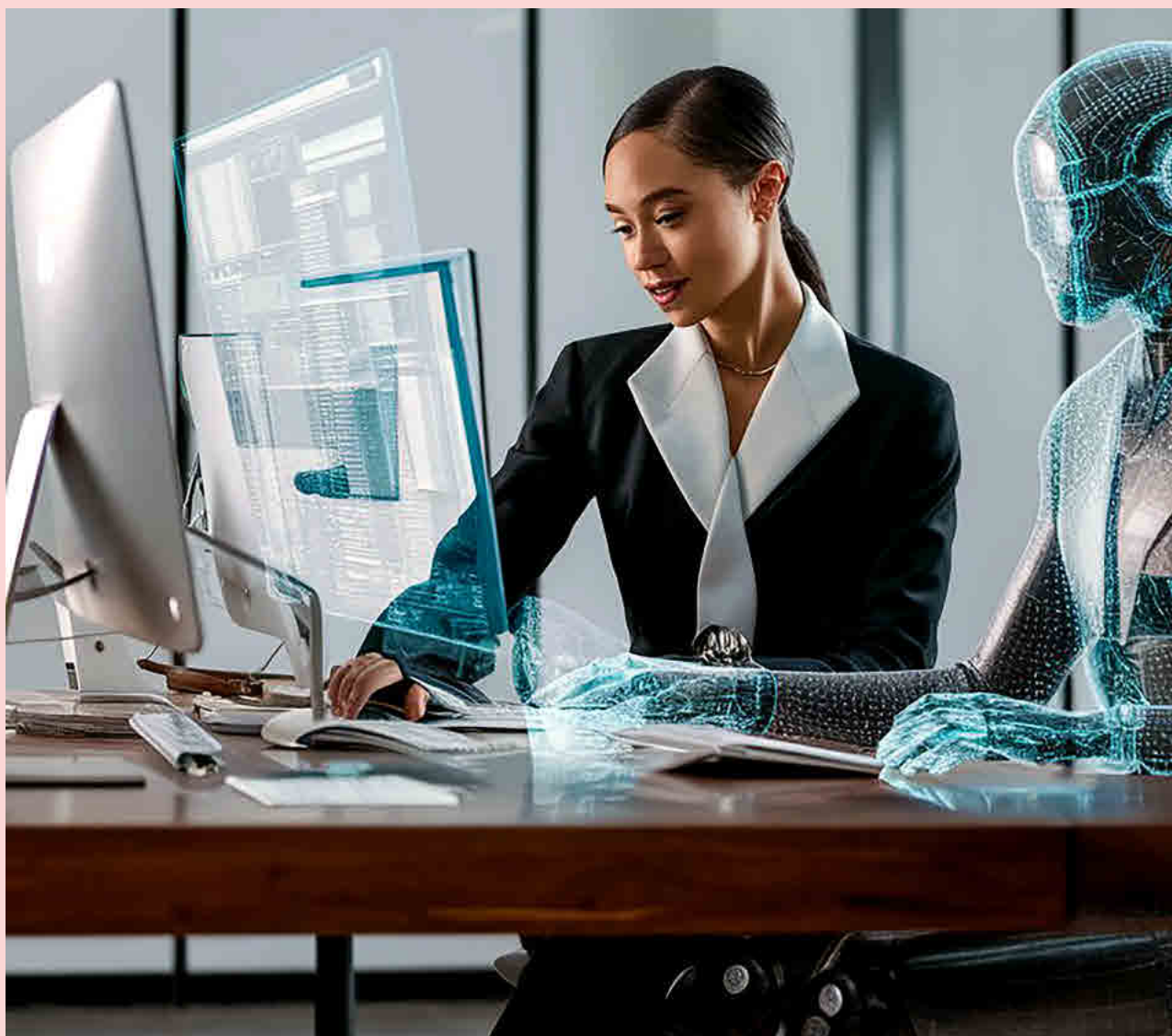
EY è un network mondiale di servizi professionali di consulenza direzionale, revisione contabile, fiscalità e servizi di negoziazione. "In un mondo che sta cambiando più velocemente che mai, il nostro purpose - questa la missione dell'azienda - guida le nostre 400mila persone, fornendo il contesto e il significato del lavoro che svolgiamo ogni giorno. Aiutiamo i pionieri digitali a combattere la pirateria dei dati, a guidare i governi attraverso le crisi dei flussi di cassa, a sbloccare nuovi trattamenti medici con l'analisi dei dati, e a svolgere audit di alta qualità per creare fiducia nei mercati finanziari e nelle imprese. Ora abbiamo concentrato tutte le nostre iniziative di innovazione e progresso nell'ambito dell'intelligenza artificiale (AI) all'interno di una piattaforma integrata, EY.ai, per offrire ai nostri clienti un accesso più efficace ai benefici dell'Intelligenza Artificiale".

realtà. Esperti e HR manager a confronto sulle sfide del futuro", è stato organizzato in collaborazione con EY (Ernst & Young) e il Club Human Resources dell'Associazione Industriali.

«Dopo l'appuntamento dedicato alla sicurezza informatica - così Paolo Aramini, presidente del Comitato Piccola Industria - abbiamo imparato che essere interconnessi vuol dire aprire le porte verso il mondo, con tutti i rischi che ciò comporta per la preservazione dei dati sensibili. Poi abbiamo approfondito la Realtà Aumentata, quell'unione fra mondo reale e digitale in grado di fornirci, congiuntamente, una visione più ampia da indirizzare verso lo sviluppo di nuovi prodotti. Grazie all'incontro sull'Intelligenza Artificiale, in collaborazione con Luciano Baresi, professore del Politecnico, e Microdata Group, abbiamo capito concetti come il Metaverso. L'incontro di oggi è interessante perché molto trasversale: è rivolto a tutte le attività all'interno di un'azienda e può coinvolgere sia le piccole che le grandi imprese».

Durante l'intervento di Cesare Ta-

A fianco, un'immagine che rappresenta un futuro possibile: un'assistente virtuale dotata di intelligenza artificiale a fianco di una persona



gliapietra, Partner di Ernst & Young, il ruolo dell'AI non è analizzato solo come strumento tecnologico ma viene letto come elemento integrante delle strategie aziendali. A monte vi è un compito complesso: offrire una panoramica ad ampio spettro delle tecnologie chiave oggi disponibili.

Secondo il report "Come l'AI sta trasformando le risorse umane in EY", l'azienda sta integrando l'AI nelle sue operazioni HR per migliorare l'esperienza dei dipendenti e creare valore aggiunto. Non è una minaccia per il lavoro umano poiché il giudizio critico e la capacità di ragionamento creativo sono, almeno per ora, inimitabili da qualsiasi software. L'AI, quindi, aumenta la produttività riducendo compiti ripetitivi e liberando tempo per attività creative e strategiche. È un nuovo paradigma attraverso il quale tecnologia, persone e organizzazione si intersecano per generare valore.

Molte tecnologie già presenti vengono, talvolta erroneamente, messe sotto l'ombrello dell'Artificial In-

Il più grande scoglio

Non è la tecnologia in sé, ma l'atteggiamento delle persone: è necessario conoscere bene il processo ed interagire con la macchina, i suoi errori e, talvolta, la sua predisposizione a mentire

telligence. Una di queste è la RPA (Robotic Process Automation), un software che esegue processi ripetitivi basati su regole strutturate e parametrizzate per adattarsi a vari scenari. Nel contesto delle Risorse Umane, l'RPA è ideale per automatizzare compiti amministrativi come l'archiviazione dei curricula, la gestione dei salari o i contratti di assunzione dei nuovi dipendenti. I vantaggi sono chiari: se si ha biso-

gno di processare velocemente compiti ripetitivi e deterministici, tipicamente ad alto volume, l'AI è in grado di accorciare i tempi senza abbassare il livello di qualità.

Il comparto Data Integration e Analytics (BI, Business Intelligence), invece, integra dati da fonti diverse in un unico sistema centrale, consentendo la costruzione di dashboard - una sorta di cabina di controllo - per le successive analisi. È essenziale per l'HR moderna, dove i dati dei dipendenti - si spazia dalle indagini sulla produttività ai sondaggi interni - devono essere aggregati. La BI aiuta la comprensione e l'analisi dell'andamento del business, identifica le opportunità, i rischi e fluidifica i processi.

Anche il Machine Learning - modelli che apprendono dai dati attraverso un addestramento specifico, migliorando le prestazioni nel tempo - è altrettanto rivoluzionario: può analizzare pattern di dati storici per prevedere chi potrebbe lasciare l'azienda o suggerire percorsi di carriera personalizzati. Il futuro prossimo: eccoci alla de-



Tre momenti dell'incontro che si è svolto mercoledì 15 ottobre presso la sede dell'Associazione Industriali: sopra Paolo Aramini, a destra Cesare Tagliapietra (foto Betty Poli)



ASSOCIAZIONE INDUSTRIALI DELLA PROVINCIA DI CREMONA

SEDE

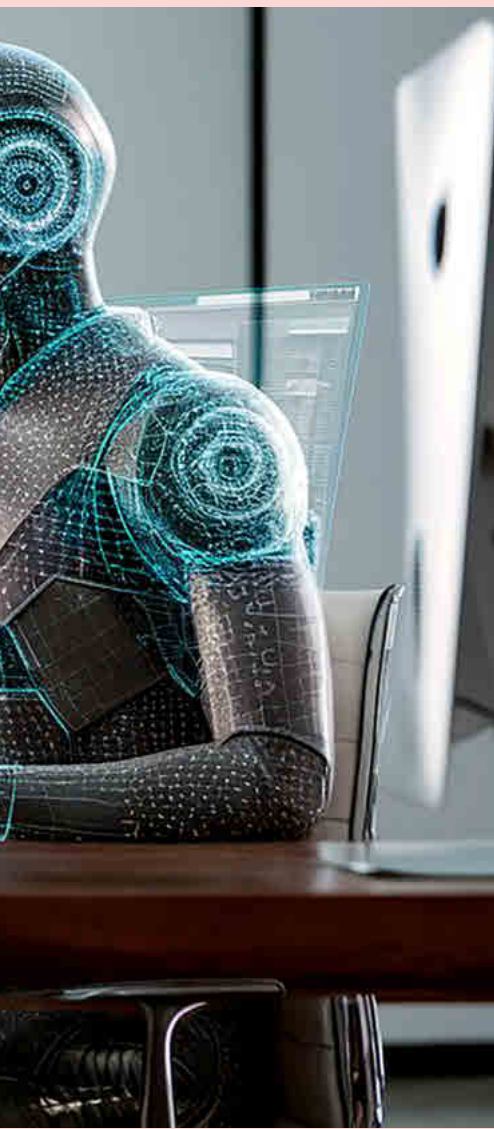
- 26100 Cremona - piazza Cadorna,6
- telefono 03724171
- fax 0372417340
- aic@assind.cr.it

UFFICI

- 26013 Crema - via G. Di Vittorio, 36
- telefono 0373203343
- aic.crema@assind.cr.it
- www.assind.cr.it



Associazione Industriali
Cremona



finizione di Agente Digitale, un alter ego informatico che, guidato da una 'direzione d'orchestra' umana, è in grado di svolgere compiti in maniera flessibile, superando le rigidità e i limiti dei vecchi programmi gestionali. Un esempio: aprire un allegato, leggerlo con un sistema di scansione e riconoscimento del testo (OCR), caricarlo in un database ed effettuare una richiesta di ordine al fornitore. Stiamo, in questo caso, togliendo lavoro? Formalmente sì, ma al contempo stiamo automatizzando una mansione noiosa e senza un grande valore aggiunto. È possibile farlo già oggi, senza particolari risorse economiche, perché esistono processi già codificati e integrati con le strutture informatiche.

Sembra uno scenario a cavallo fra Asimov e Dick: nell'arco di pochi anni, secondo un'opinione piuttosto diffusa, i manager IT diventeranno l'ufficio Risorse Umane degli Agenti Digitali. Da qui nasce l'esigenza, fondamentale, di disegnare bene i processi.

«Fino a qui – commenta Tagliapietra – sembra una storia fantastica. Se vogliamo estrarre qualcosa di veramente interessante, però, dobbiamo renderci conto che l'AI, sebbene non sia adatta a tutte le aziende, è un nuovo paradigma: le imprese che non hanno volumi sufficientemente grandi potrebbero non trovare alcuna convenienza economica. Altro tema a me caro: come vengono usati questi strumenti? Il più grande scoglio non è la

tecnologia in sé ma l'atteggiamento delle persone, anche nell'ambito delle risorse umane. Se voglio che i collaboratori della mia azienda utilizzino degli Agenti come persone che compiono un'attività al posto loro, devono conoscere bene il processo che stanno governando ed interagire con la macchina, i suoi errori e, talvolta, la sua predisposizione a mentire. Pensare di usare queste tecnologie per svolgere esattamente i compiti che facevamo prima ne limita il potenziale. Allo stesso tempo usare l'Intelligenza Artificiale per l'automazione d'ufficio è uno spreco».

Dato statistico: chi sono le persone che adottano con più naturalezza e continuità le nuove tecnologie? «I pigri e gli svegli, solitamente

CONSAPEVOLI CHE...

Interazioni, empatia e messaggi non verbali sono qualità non ancora appannaggio degli algoritmi che non sono mai efficaci o affidabili se si analizzano problemi in contesti con forti incertezze

te la generazione dei cosiddetti boomers», risponde Tagliapietra. Non è un dato così sorprendente, soprattutto se si pensa ad una frase attribuita a Bill Gates: «scelgo una persona pigra per fare un lavoro duro perché una persona pigra troverà un modo semplice di farlo». Anche nel mondo HR l'adozione dell'AI può trasformare la gestione dei cambiamenti e la formazione. Infine, i Large Language Models (LLM) e l'AI generativa (GenAI) rappresentano il picco più innovativo: sono modelli che comunicano in linguaggio umano, comprendendo e creando contenuti come documenti di testo, audio, immagini. Qualche esempio: Gemini, Grok e ChatGPT. Questo significa l'adozione di Chat Bot – gli interlocutori sintetici ormai comunissimi in molti contesti – per le fasi di selezione, generazione di piani di formazione personalizzati o analisi di conversazioni testuali. Oppure: un'azienda che deve valutare centinaia di curricula può concentrarsi, tramite filtri e software in grado di comprendere il testo, sulle schede dei candidati in possesso di determinati requisiti. Più fantascientifico (ma non impossibile) lo scenario dei Chat Bot che assumono il ruolo di veri e propri assistenti personali: si tratta di una soluzione implementabile in tutti i processi nei quali è necessario interrogare una grande quantità di documentazione o nel caso in cui siano presenti linee di condotta molto lunghe, non riassumibili in

tempi brevi per motivi di tempo o complessità. L'AI, quando adottata e integrata all'interno di contesti appropriati, genera vantaggi competitivi. Ciò avviene solo se, parallelamente, il contesto aziendale è in grado di accoglierli ed integrarli nel proprio flusso di lavoro.

Conclusioni: «Il cambiamento è in corso ed è inarrestabile. Abbracciatelo». Altro monito: «Il pesce piccolo batte il pesce grosso», aforisma che ricalca il concetto darwiniano secondo il quale le specie che sopravvivono non sono le più intelligenti o le più forti ma quelle più veloci ad adattarsi ai cambiamenti.

Una riflessione finale arriva da Michela Donesana, HR Manager di Coim Group, azienda chimica di Ofanengo, nonché coordinatrice del Club HR dell'Associazione Industriali di Cremona: «Il servizio delle risorse umane, soprattutto quello moderno, si basa in buona parte su interazioni, empatia e messaggi non verbali; qualità non ancora appannaggio delle intelligenze artificiali».

È vero. Gerd Gigerenzer, psicologo e autore di «Perché l'intelligenza umana batte ancora gli algoritmi», sottolinea uno scenario sottovalutato da molti osservatori: se si analizzano problemi stabili, le intelligenze artificiali funzionano bene, ma non sono mai efficaci o affidabili se si analizzano problemi in contesti con forti incertezze, nei quali i dati del passato non dicono molto sul futuro.