

Creative &
Production

Giugno
2024

קובל

IA e People Analytics

*Costruire decisioni
strategiche nelle HR
attraverso i dati*



Introduzione	3
Metodologia	5
La forza strategica del dato e le sfide organizzative da affrontare	6
Il valore del fattore umano nella filiera del dato	14
Takeaway	16
Il centro di eccellenza Human Capital - BIP	18

DO\

Agilità e resilienza
per il lavoro che
cambia con l'IA

La digitalizzazione e l'impiego di soluzioni ad alto tasso tecnologico innescano cambiamenti significativi sulle funzioni delle organizzazioni, rimodulandone competenze, raggio d'azione e potenziale.

In questo scenario emerge un nuovo potenziale per il settore delle risorse umane, chiamate ad un ruolo fondamentale nel raccordare nuovi bisogni e aspettative di collaboratrici e collaboratori – sia potenziali che effettivi – e quelle dell'azienda di riferimento. Una missione amplificata dalla complessità delle sfide che il settore HR affronta, in particolar modo quelle legate alla possibilità di prevedere trend, impatto, scenari, anziché subirli.

I fattori chiave, che fin qui sono stati gestiti nelle HR senza una visione chiara e una progettualità consapevole, rischiano di diventare valore inespresso senza una politica di data management che utilizzi la trasformazione tecnologica attraverso i sistemi di People Analytics.

Nella maggior parte delle organizzazioni la dispersione dei dati impedisce una visione integrata e coerente di informazioni utili per le fasi di decision-making; la mancanza di fluidità nelle operazioni, che mirano a concretizzare le strategie aziendali hanno d'altra parte pesanti ricadute sulla popolazione aziendale. Tutto ciò porta a una mancata maturazione

della governance, che per dettare una visione chiara ha bisogno di dati e direzioni con cui compiere delle scelte responsabili.

Un valido supporto per affrontare in maniera consapevole questo scenario arriva dall'approccio integrato offerto da soluzioni di People Analytics, che differiscono dalle soluzioni HR Analytics per raggio d'azione e completezza dell'informazione fornita e che sono caratterizzate dall'alto tasso tecnologico e dall'impiego dell'IA. Questi sistemi garantiscono agilità e resilienza in un contesto che è in continuo mutamento.

L'impiego di questo tipo di soluzioni propone nuove sfide organizzative.

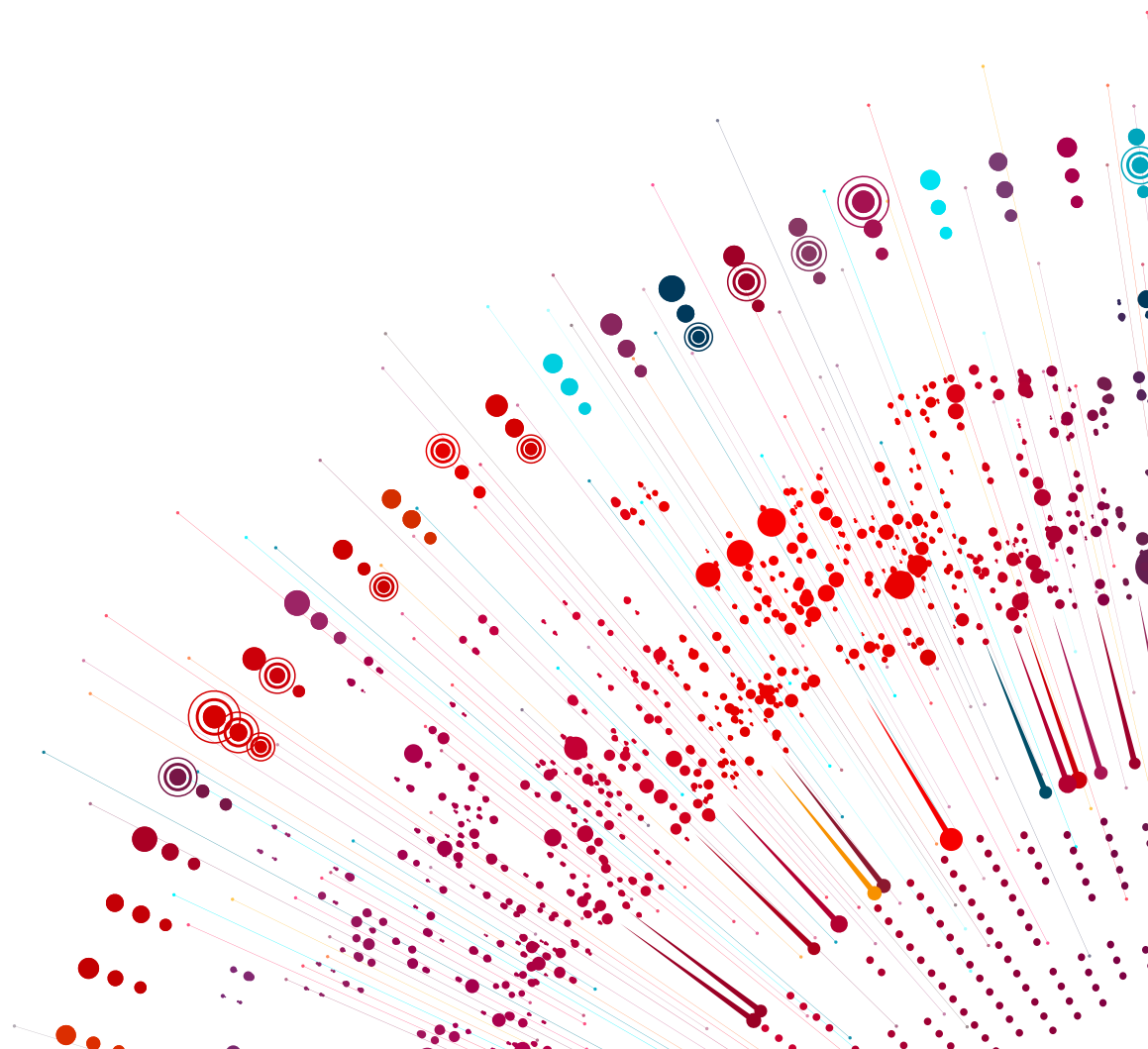
La visione sistemica delle organizzazioni consente di utilizzare questi sistemi per creare nuovi scenari, che intersecano gli aspetti economici, l'acquisizione di nuove competenze, il benessere aziendale, la convivenza tra più generazioni, la compliance ESG, le politiche di Diversity e Inclusion.

A fare da sfondo a questo cambiamento ci sono le scelte etiche sull'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale, tema non più rinviabile. Un utilizzo corretto e strutturato degli strumenti di People Analytics può favorire il bilanciamento tra tecnologia e umanesimo, che è oggi uno dei traguardi più ambiziosi e favorevoli per le aziende che vogliono scrivere una nuova pagina di futuro.

Metodologia

Questo whitepaper è integrato con un'indagine condotta dall'Osservatorio BIP in collaborazione con il Centre of Excellence Human Capital. Lo studio approfondisce l'uso dei dati nell'ambito delle funzioni HR e le loro potenzialità all'interno di soluzioni di People Analytics. Al tempo stesso vengono misurate le criticità e le sfide organizzative riscontrate per l'integrazione delle soluzioni analizzate. Il documento è stato distribuito in forma digitale, garantendo l'anonimato

degli output. I risultati sono stati sintetizzati su base percentuale, assumendo come denominatore il numero complessivo dei rispondenti. Il denominatore è mutato solo in alcuni casi e di conseguenza le percentuali sono state ricavate tramite calcolo ponderato. Nello specifico tale casistica è occorsa in quesiti in cui era opportuno analizzare l'incidenza di eventi data una specifica condizione evidenziata nel corso del questionario.



01\

La forza strategica
del dato e le sfide
organizzative
da affrontare

Nel contesto della trasformazione digitale, le organizzazioni stanno rivoluzionando i loro modelli e processi interni.

L'adozione di strumenti altamente tecnologici e IA-based come quelli di People Analytics, possono esprimere appieno il potenziale dell'intera popolazione aziendale e dell'organizzazione che sceglie strategicamente l'impiego di questo tipo di soluzioni.

L'indagine condotta dall'Osservatorio BIP e dal Centro di Eccellenza Human Capital esplora questa integrazione, evidenziando le opportunità e le sfide che essa comporta, offrendo un vantaggio competitivo alle organizzazioni first-mover.

Le priorità di investimento delle organizzazioni

Secondo i dati emersi dallo studio, le organizzazioni stanno investendo sempre di più in soluzioni IA per diverse aree delle risorse umane.

Le priorità includono:

\ Gestione del fabbisogno di competenze e workforce planning. Il 60% delle organizzazioni considera fondamentale integrare l'IA in queste attività per facilitare upskilling e reskilling. L'analisi dei dati aiuta a identificare le competenze necessarie e a sviluppare programmi di formazione mirati. L'IA permette di prevedere future esigenze di competenze e di pianificare la forza lavoro in modo proattivo, assicurando che l'azienda disponga sempre delle capacità necessarie per raggiungere i propri obiettivi.

\ Copertura dei ruoli con personale interno: Il 42% ritiene prioritario utilizzare strumenti IA per identificare e preparare candidati interni idonei, riducendo i costi di reclutamento esterno. L'IA può analizzare le competenze attuali dei dipendenti e suggerire percorsi di carriera interni, promuovendo la mobilità interna e aumentando la soddisfazione dei dipendenti. Questo approccio contribuisce anche a trattenere i talenti, offrendo loro opportunità di crescita all'interno dell'organizzazione.

\ Turnover e retention: Il 43% delle aziende che ritiene prioritario l'utilizzo dell'IA, impiega quest'ultima per monitorare e ridurre il turnover del personale. I modelli predittivi analizzano i dati per identificare i dipendenti a rischio di abbandono e suggerire azioni di retention. L'IA può individuare pattern e segnali di insoddisfazione tra i dipendenti, permettendo interventi tempestivi per migliorare il clima aziendale e la fidelizzazione. Inoltre, la personalizzazione delle strategie di retention basate su dati permette di rispondere alle specifiche esigenze dei dipendenti, aumentando il loro coinvolgimento e la loro lealtà.

\ Talent acquisition: Il 40% delle organizzazioni che considerano essenziale l'uso dell'IA nei propri processi, impiegano questo tipo di soluzioni per migliorare i processi di reclutamento, automatizzando la selezione dei candidati e migliorando la qualità delle assunzioni. L'IA può filtrare grandi volumi di candidature, identificando i profili più adatti in base a criteri specifici e riducendo i tempi di selezione. Inoltre, l'analisi dei dati sui candidati permette di individuare i migliori talenti disponibili sul mercato e di attrarli con offerte personalizzate.

\ Gestione delle performance: Il 38% delle aziende che privilegia l'utilizzo di soluzioni IA si concentra sulla fase di valutazione e miglioramento delle prestazioni delle risorse, analizzando dati sulle performance per fornire feedback più accurati e tempestivi. L'IA consente di monitorare continuamente le performance, identificando sia i punti di forza che le aree di miglioramento. Questo approccio basato sui dati supporta una gestione delle performance più equa e trasparente, motivando i dipendenti a raggiungere i loro obiettivi.



Tra questi, quali ritieni essere i fenomeni più interessanti da analizzare con il supporto di strumenti di intelligenza artificiale?

\ ogni intervistato ha dato un massimo di 3 risposte.

10%

Diversity & Inclusion

24%

Cambiamento di livello di engagement

Trend storici, disomogeneità inter/intra-aree, etc.

38%

Cambiamenti nei dati di performance

Trend storici, disomogeneità inter/intra-aree, etc.

40%

Attraction / Acquisition

42%

Copertura dei ruoli / posizioni con personale interno

Piani di successione / Best fit / Upskilling / Reskilling / Talent / Mobilità interna

43%

Turnover / Retention

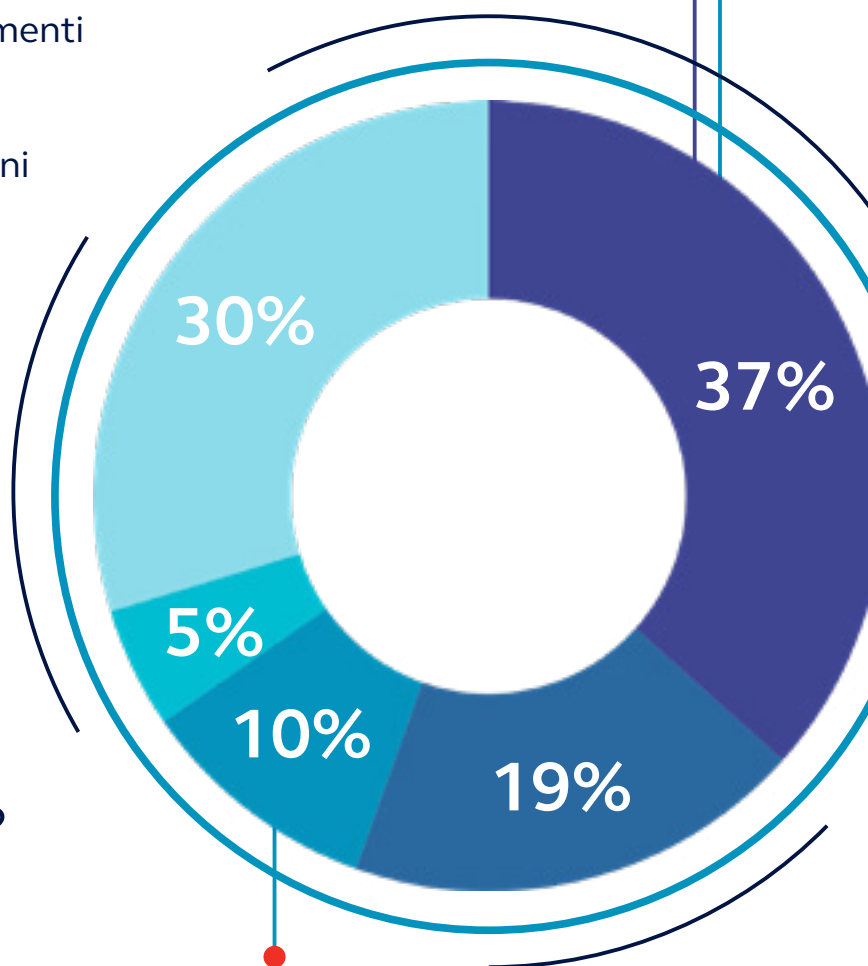
60%

Fabbisogno di competenze e la loro distribuzione

Workforce planning / upskilling / reskilling

L'utilizzo dei dati e il supporto alle decisioni aziendali

Nonostante l'uso prevalente di strumenti tradizionali (37%), l'adozione di **tool avanzati di IA è in crescita**, come confermato dall'uso di soluzioni di **Business Intelligence (10%) e Generative AI (5%)**.



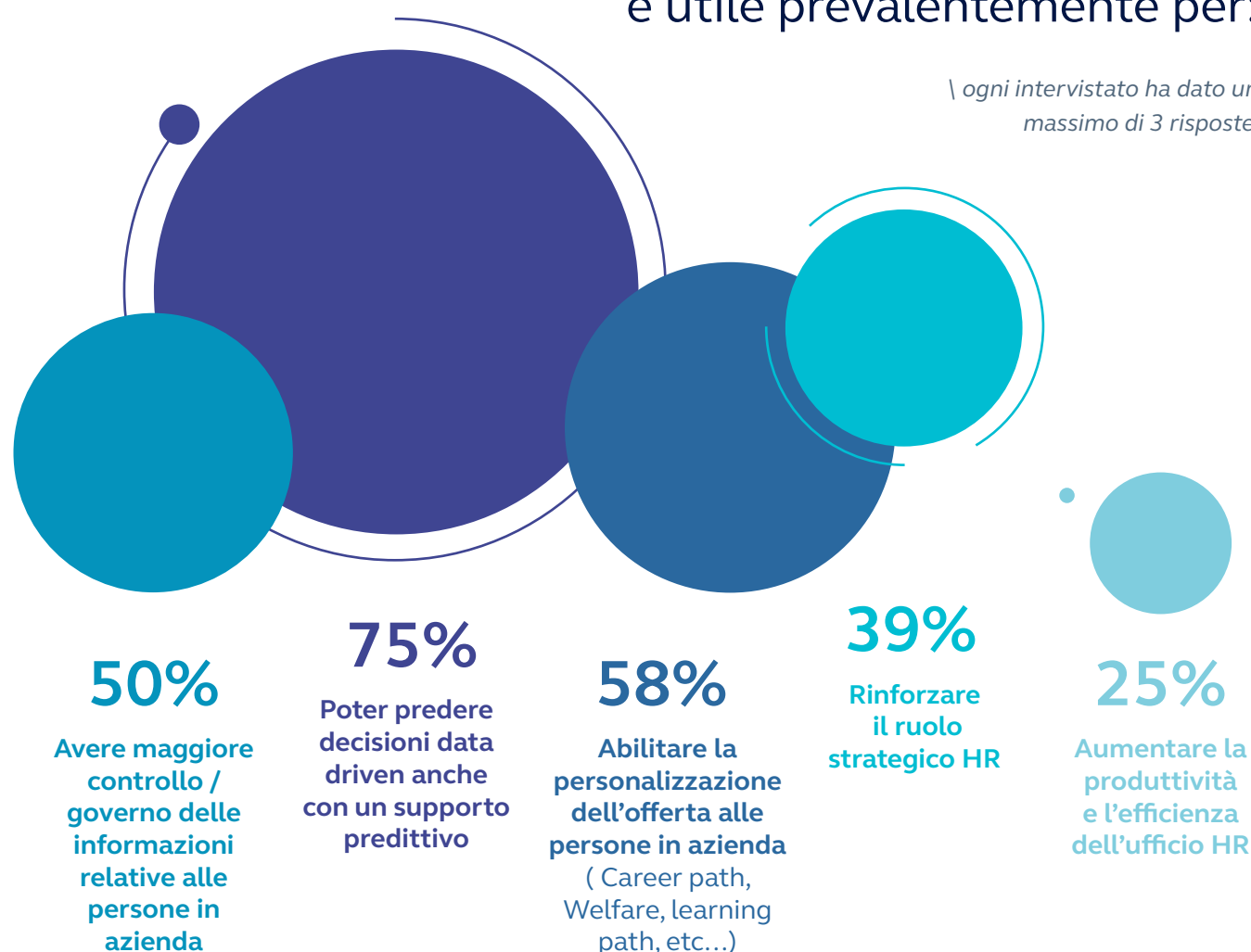
In che modo stai facendo l'analisi dei fenomeni HR?

- Tramite strumenti di produttività individuale (Excel, Power Point, etc...)
- Report e Analisi tramite sistemi HCM (Human Capital Management, Payroll, etc.)
- Tool di Business Intelligence (BI)
- Tool di Intelligenza Artificiale (IA o Gen IA)
- Non la sto facendo

Il valore del dato è riconosciuto dal 75% delle aziende intervistate, che affermano che **i sistemi di People Analytics sono fondamentali nelle fasi di decision-making**, in quanto offrono un supporto predittivo basato su output in real-time. Inoltre questi sistemi permettono un miglioramento tangibile nella personalizzazione delle offerte alle persone, con il 58% che vede nei dati un valido strumento per proporre nuovi career path e learning path e un valido supporto per l'ottimizzazione dei processi HR (25%).

Un sistema di People Analytics è utile prevalentemente per:

\ ogni intervistato ha dato un massimo di 3 risposte.



Le sfide organizzative per l'adoption

L'implementazione di sistemi IA porta con sé diverse sfide organizzative da gestire, tra cui:

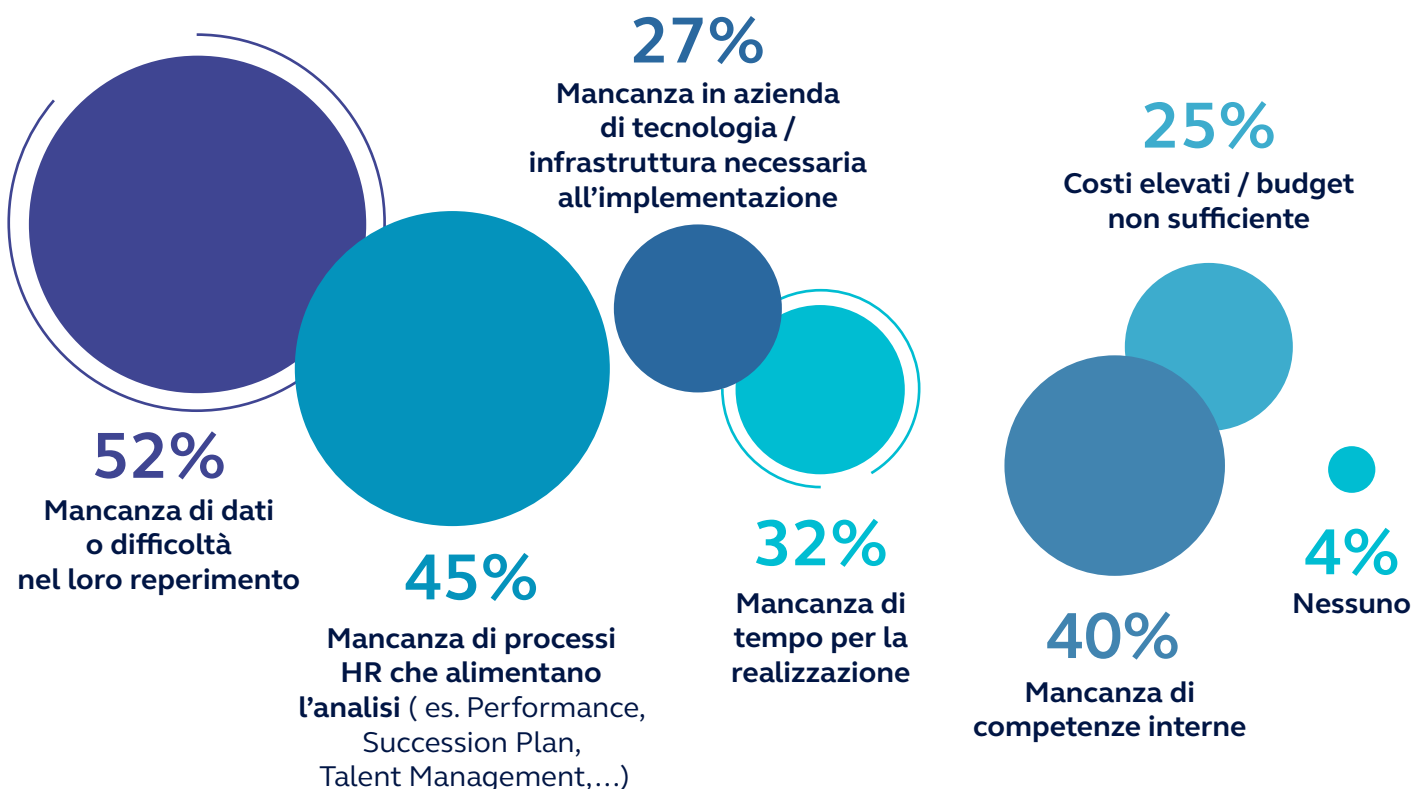
\ Mancanza di dati disponibili: Il 52% delle aziende segnala questa criticità, indicando la necessità di migliorare la raccolta e l'integrazione dei dati. Spesso, i dati sono sparsi in vari sistemi e non sono facilmente accessibili, rendendo difficile ottenere una visione completa e integrata.

\ Assenza di processi dedicati all'analisi: Il 45% riscontra difficoltà nell'analisi dei dati, sottolineando l'importanza di sviluppare competenze analitiche interne. Le aziende devono investire in formazione e sviluppo delle competenze per poter sfruttare appieno il potenziale dell'IA.

\ Carenza di competenze interne: Il 40% delle organizzazioni necessita di formazione specifica per sfruttare appieno le potenzialità dell'IA. È essenziale sviluppare una cultura del dato e formare i dipendenti su come utilizzare e interpretare i dati in modo efficace.

\ Limiti temporali: Il 32% delle aziende trova difficile gestire i tempi per l'implementazione delle nuove tecnologie, indicando la necessità di pianificazione strategica. L'adozione di nuove tecnologie richiede tempo e risorse, e le aziende devono essere pronte a gestire questi investimenti in modo efficiente.

Sulla base della tua esperienza, quali sono i principali ostacoli che incontreresti (o hai incontrato) nell'adozione di sistemi evoluti di People Analytics?



Inoltre, cresce l'attenzione verso temi di etica e governance dell'IA. Le organizzazioni sentono sempre più la necessità di adottare un framework etico robusto che includa la protezione dei dati, la trasparenza e l'equità nei processi. Con l'introduzione del nuovo AI Act dell'UE nel 2024 e la Convenzione Europea sui diritti umani e temi etici, le aziende devono implementare sistemi di gestione del rischio documentati e trasparenti per le applicazioni IA di alto rischio. Questo assicura che le tecnologie IA siano utilizzate in modo etico e responsabile, minimizzando i rischi associati e costruendo fiducia tra i dipendenti e gli stakeholder.

Sum-Up

L'integrazione dei dati e dell'IA nelle risorse umane offre enormi possibilità per potenziare sia i percorsi di carriera delle risorse che le fasi di decision-making aziendale. Le aziende che sapranno affrontare le sfide e cogliere le opportunità fornite da queste tecnologie saranno in grado di ottenere un vantaggio competitivo significativo. Investire nei dati e nell'IA non è solo una scelta strategica, ma una necessità per rimanere competitivi e resilienti in un mercato in continua evoluzione.



Il valore
del fattore
umano nella
filiera del dato



Metà delle aziende italiane prende le proprie decisioni consultando dei fogli Excel. Uno strumento che oggi mostra i suoi limiti, soprattutto per costruire una visione olistica dell'azienda.

Questa è la consapevolezza da cui nasce il lavoro svolto da BIP nell'ambito People Analytics: **l'obiettivo è di fare uno scatto in termini di efficacia, efficienza e benessere aziendale.**

Il tema va oltre la capacità di raccogliere e analizzare i dati; serve una maturazione anche nella capacità di scegliere i KPI e andare a fondo per poter incidere in maniera strutturale, non solo su singoli risultati, bensì sulle politiche di governance e di sviluppo.

I temi di cui si dibatte oggi nell'ambito HR sono infatti strutturali: **possibilità e personalizzazione di carriera, prevenzione del disagio, politiche concrete di Diversity e Inclusion, sostenibilità economica e compliance ESG.** Solo attraverso una visione sistemica dell'azienda come organismo vivente in continua evoluzione potremo dare delle risposte ed effettuare delle scelte responsabili.

La gestione dei dati, in questo percorso, è di primaria importanza. Il dato muta la prospettiva decisionale da reattiva a proattiva. Consente di costruire visione e di strutturare la governance. Permette la creazione di percorsi personalizzati di carriera, di formazione, di crescita. Abilita la connessione di KPI differenti, per misurare la reale evoluzione e l'impatto aziendale.

Un esempio interessante: la prospettiva da cui leggiamo e interpretiamo i dati sul tema Diversity&Inclusion non può tenere conto solo dei parametri economici, certamente prioritari; serve approfondire, esplorando anche i processi interni, tra cui ad esempio i tempi di risposta alle mail, che spesso variano se l'interlocutore è uomo o donna. Ci sono forme di discriminazione implicita che non possono essere stante se non attraverso un'analisi puntuale dei dati. Un tempo si pensava fosse impossibile utilizzare l'ascensore senza l'assistente che ne maneggiava i comandi.

Quando arrivarono i pulsanti che consentivano a tutti di azionare il movimento, sembrò magia e azzardo allo stesso tempo: ogni passaggio tecnologico comporta lo stesso salto.

Oggi più che mai la valorizzazione dell'elemento umano passa dai dati: con l'avvento dell'IA, infatti, sempre più saranno le parti dei processi che saranno affidate a tool e software. Avere la capacità di leggere i dati, significa saper individuare nei pezzi di processi quale valore apporta il fattore umano, dove è indispensabile e come valorizzarlo.

Per farlo è necessario predisporre degli adeguati sistemi di raccolta, pulizia e organizzazione del dato. Non possiamo però fermarci qui: la fase di presentazione visuale, di narrazione all'interno di un framework e di resa operativa perché siano utili per prendere decisioni, completa la filiera che fa del dato una delle risorse più preziose per un'azienda che punta al benessere e alla crescita.

Per supportare la creazione di queste filiere stiamo creando la Data Academy, un percorso di consulenza e formazione che punta a progettare e realizzare il processo di raccolta, organizzazione e utilizzo del dato.

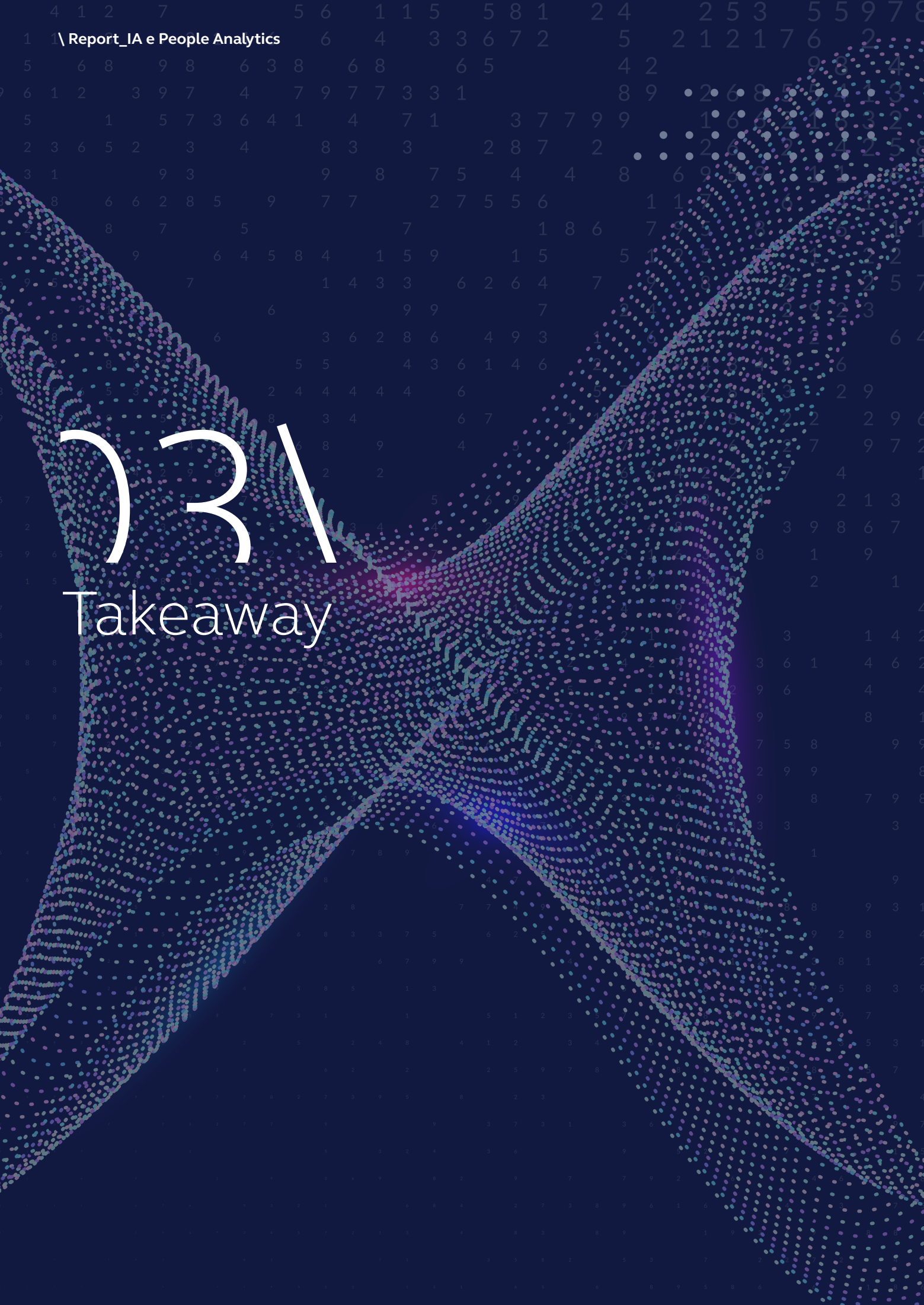
Il grande beneficio di implementare sistemi di People Analytics in azienda è quello di avere un supporto solido nelle decisioni, anche con la possibilità di contestualizzare le scelte rispetto ad evidenze mostrate dai dati.

Il primo livello indispensabile, come in ogni progetto di change management, è quello di **creare consapevolezza, diffusa e condivisa, a partire da chi guida l'azienda.**

Su questa possiamo costruire buona leadership e consolidare una governance etica e profittevole.



Alessia Canfarini
Equity Partner BIP
Head of COE Human Capital



RI

Takeaway

Il contesto aziendale contemporaneo, caratterizzato dalla trasformazione digitale, evidenzia il valore imprescindibile dei dati nella valorizzazione del talento e nel supporto decisionale. L'adozione di strumenti avanzati come i People Analytics, basati su IA e BI, permette alle organizzazioni di sfruttare appieno il potenziale delle risorse umane, rendendo il processo decisionale più accurato e allineato con le aspettative degli employee.

I trend oggi evidenziano come le organizzazioni stiano progressivamente investendo in soluzioni IA per gestire competenze, pianificare la forza lavoro e migliorare i processi di turnover, retention e talent acquisition. **Questo approccio permette non solo di rispondere tempestivamente alle esigenze del mercato ma anche di anticipare i bisogni delle proprie risorse**, promuovendo un ambiente di lavoro inclusivo e motivante.

L'integrazione di soluzioni di People Analytics offre strumenti fondamentali per personalizzare percorsi di carriera e formazione e aumentare la soddisfazione della popolazione aziendale. Le soluzioni basate sui dati inoltre permettono di identificare le competenze necessarie, sviluppare programmi di upskilling e reskilling mirati, e implementare strategie di retention customizzate.

Tuttavia, l'adozione di sistemi IA comporta anche sfide organizzative significative, tra cui la mancanza di dati disponibili, l'assenza di processi analitici dedicati, la carenza di competen-

ze interne, e i limiti temporali per l'implementazione delle nuove tecnologie. Affrontare queste sfide richiede investimenti in formazione e sviluppo delle competenze, oltre che in una pianificazione strategica accurata.

Inoltre, è **essenziale integrare un framework etico robusto che includa protezione dei dati, trasparenza e equità nei processi**. Con l'introduzione del nuovo AI Act dell'UE e della Convenzione Europea sui diritti umani, le aziende devono implementare sistemi di gestione del rischio documentati e trasparenti per le applicazioni IA di alto rischio, assicurando così un utilizzo responsabile delle tecnologie.

Ad oggi l'integrazione dei dati e dell'IA nelle risorse umane offre enormi potenzialità per potenziare sia i percorsi di carriera delle risorse che le fasi di decision-making aziendale.

Le organizzazioni che sapranno affrontare le sfide e cogliere le opportunità fornite da queste tecnologie saranno in grado di ottenere un vantaggio competitivo significativo. Investire nei dati e nell'IA non è solo una scelta strategica ma una necessità per rimanere competitivi e resilienti in un mercato in continua evoluzione. **Questo percorso di trasformazione deve essere accompagnato da una forte consapevolezza etica, garantendo che il capitale umano e le innovazioni tecnologiche lavorino in sinergia per creare valore sostenibile e duraturo.**

Il centro di eccellenza Human Capital di BIP

Il Centro di Eccellenza Human Capital di BIP si occupa di accompagnare le organizzazioni nei processi di trasformazione culturale, digitale e strategica, integrando competenze tecnologiche, umanistiche, sistemiche e sociali.

Quattro le principali aree di consulenza in cui operiamo:

- **Modern, Digital Work & Future of Organization**
- **HR Transformability & unlock the Potential**
- **Employability & new skillset**
- **Inclusive organization & accelerating Diversity, Inclusion, Equity and Social sustainability**

Oltre all'attività di consulenza, il nostro team svolge costantemente attività di ricerca e porta avanti iniziative di ascolto ed interpretazione dei trend ed i temi cardine per lo sviluppo dell'Organizzazione Sostenibile.

PROFIT, PEOPLE, PURPOSE, PLANET

Vediamo la creazione di profitto sostenibile per i nostri clienti come il risultato di quattro elementi: persone, purpose, pianeta, profitto.

In quest'ottica, creare profitto sostenibile significa:

- **saper ingaggiare le proprie persone e clienti attraverso una condivisione trasparente dei propri valori ed una comprensione reale del purpose, ovvero dello scopo profondo nel quale l'organizzazione si riconosce;**
- **sviluppare processi di trasformazione ed evoluzione organizzativa attraverso una diretta correlazione tra strategie di business, investimento economico, modello operativo ed il design ed il deployment di una people strategy coerente con gli stakeholder coinvolti e le sfide e gli obiettivi da raggiungere.**

A tal fine analizziamo e interpretiamo contesti in evoluzione proponendo un approccio sistemico finalizzato a generare un cambiamento con un impatto positivo e rigenerativo sul business, sulle persone, sul sistema organizzativo e l'ecosistema in cui l'azienda opera.



HERE TO DARE

BIP è la società di consulenza internazionale del XXI secolo. Liberi da un retaggio tecnologico che ci avrebbe costretto ad imporre prodotti complessi e competenze di cui nessuno ha più bisogno. Liberi da una tradizione professionale abituata a separare la strategia dall'esecuzione. Liberi da un modello culturale che chiedeva di fare di più e più a lungo, mentre noi vogliamo fare meglio e prima.

Liberi di osare.

bipconsulting.com