



Il mondo delle Risorse Umane nel 2025: tendenze, sfide e soluzioni

di **Edoardo Bolognese**

A partire dal post-pandemia il settore delle Risorse Umane in Italia ha vissuto una trasformazione significativa, influenzata da diversi fattori chiave come la rapida evoluzione tecnologica, una maggiore considerazione delle risorse sia da un punto di vista del benessere personale che da quello riguardante lo sviluppo professionale (sia in termini di *engagement e retention*¹ per evitare il turnover, sia in termini di attrazione e acquisizione di nuovi talenti). Ecco le principali tendenze emergenti, i loro punti critici e le relative possibili soluzioni.



Integrazione dell'Intelligenza Artificiale (IA) e automazione

Le aziende italiane stanno adottando tecnologie avanzate, come l'IA e l'automazione, per ottimizzare i processi HR (*Human Resources*), dalla selezione del personale alla gestione delle performance. Secondo il Talent Trends Report di Randstad Enterprise, il 94% dei lavoratori in ambito HR in Italia ha già utilizzato queste tecnologie per migliorare l'attrazione, il coinvolgimento e la fidelizzazione dei dipendenti.²

Le tecnologie come l'intelligenza artificiale e l'automazione stanno quindi

¹ Coinvolgimento e fidelizzazione.

² Forbes.it - "Calano gli investimenti in diversity & inclusion, si sceglie su competenze e motivazioni: i 10 trend del mondo delle risorse umane", A. Celesti.

trasformando il settore delle Risorse Umane, consentendo alle aziende di ottimizzare i processi amministrativi e decisionali. Alcuni esempi includono:

- **Reclutamento:** l'IA è utilizzata per analizzare i CV, selezionare i candidati più adatti e velocizzare il processo di assunzione. Algoritmi avanzati possono anche ridurre i pregiudizi, assicurando una selezione più oggettiva;
- **Formazione e Sviluppo:** le piattaforme di formazione basate su AI permettono di personalizzare i percorsi di crescita professionale per i dipendenti, migliorando l'efficacia dei programmi formativi;
- **Gestione delle performance:** software avanzati possono analizzare i dati relativi alle prestazioni per offrire feedback tempestivi e suggerire aree di miglioramento.

L'introduzione di IA e automazione, tuttavia, potrebbe generare resistenza da parte dei dipendenti, che temono la perdita di posti di lavoro a causa dell'automazione. Inoltre, le tecnologie possono presentare pregiudizi (cd. *bias*) nei processi di selezione e gestione delle performance, se non configurate correttamente³.

Saranno quindi fondamentali due aspetti.

Il primo riguarda la formazione continua. È fondamentale preparare i dipendenti a un futuro tecnologico, investendo in programmi di upskilling e reskilling, ovvero incremento o riqualifica delle competenze. Questo permetterà loro di adattarsi ai cambiamenti tecnologici e di utilizzare l'IA come uno strumento complementare al lavoro umano.

Il secondo concerne la trasparenza nell'uso dell'IA. Le aziende devono garantire trasparenza nell'uso delle tecnologie, chiarendo che l'IA viene utilizzata per ottimizzare i processi, non per sostituire i lavoratori. È importante anche monitorare continuamente gli algoritmi per evitare bias e discriminazioni.

Focus sul benessere dei dipendenti

C'è una crescente attenzione al benessere fisico e mentale dei dipendenti. Le organizzazioni stanno implementando programmi di welfare aziendale, offrendo servizi come telemedicina e supporto psicologico, per promuovere un equilibrio tra vita professionale e privata.⁴

In questo senso vengono adottate iniziative come:

- **Welfare aziendale:** offrire benefit come voucher per la salute, abbonamenti in palestra, e attività di team building per favorire il benessere generale.
- **Supporto psicologico:** con il crescente stress sul posto di lavoro, molte aziende stanno offrendo programmi di supporto psicologico, come consulenze individuali o piattaforme per la salute mentale, per garantire che i dipendenti possano affrontare meglio le sfide quotidiane.
- **Equilibrio vita-lavoro:** implementare politiche che supportino il bilanciamento tra carriera e vita privata, per evitare il *burnout* e migliorare la produttività a lungo termine.

Il benessere dei dipendenti può però diventare una "moda" temporanea se non integrato, a lungo termine, nella cultura aziendale. Inoltre, misurare l'efficacia dei programmi di benes-

³ Report McKinsey e Deloitte.

⁴ Altamirahrm.com - "L'evoluzione dei Trend HR dal 2018 al 2025", A. De Vita.

sere potrebbe risultare complesso oltre ad esserci il rischio che tali iniziative vengano percepite come una semplice risposta alla pressione sociale, piuttosto che un impegno autentico⁵. Per evitare che ciò possa accadere, occorre prima di tutto implementare una solida cultura del benessere. Ossia iniziative di *wellbeing* che siano integrate in modo profondo nella cultura aziendale. Le aziende devono promuovere uno stile di vita sano non solo tramite vantaggi formali (come la palestra), ma anche incentivando pratiche quotidiane, come la gestione dello stress e un buon equilibrio vita-lavoro.

In secondo luogo è necessario porre in essere un valido sistema di monitoraggio e adattamento. Le organizzazioni dovrebbero infatti raccogliere feedback regolari dai dipendenti per valutare l'efficacia dei programmi di benessere e adattarli alle necessità reali dei lavoratori, mantenendo l'attenzione su risultati concreti e misurabili.

Lavoro ibrido e flessibilità

Il modello di lavoro ibrido, che combina il lavoro in presenza e remoto, è una delle principali tendenze post-pandemia. Le aziende italiane stanno abbracciando la flessibilità per attrarre e mantenere talenti, consentendo una maggiore autonomia⁶. Le caratteristiche principali di questa tendenza includono:

- **Smart working:** le aziende forniscono tecnologie e infrastrutture per consentire ai dipendenti di lavorare ovunque, riducendo la necessità di un ufficio fisico.
- **Orari flessibili:** oltre al lavoro remoto, molte organizzazioni stanno introducendo orari flessibili per adattarsi meglio alle esigenze individuali dei dipendenti, favorendo la produttività senza rigidità.

Ma non tutte le aziende sono pronte a supportare il lavoro ibrido a causa di difficoltà tecniche o di cultura aziendale. Inoltre, il lavoro a distanza può portare a un senso di isolamento per i dipendenti e difficoltà nella gestione della produttività⁷.

Perciò le organizzazioni devono investire in infrastrutture tecnologiche solide per supportare il lavoro remoto, come piattaforme di comunicazione e collaborazione online, strumenti per la gestione dei progetti e delle attività, e software di monitoraggio delle performance.

È inoltre essenziale trovare un equilibrio tra il lavoro indipendente e il mantenimento del senso di appartenenza all'azienda. Incontri virtuali regolari, team building a distanza e momenti di socializzazione online possono ridurre il rischio di isolamento.

Sostenibilità e Responsabilità Sociale

Le organizzazioni stanno integrando la sostenibilità nelle loro strategie aziendali, promuovendo pratiche ecologiche e socialmente responsabili.

Questo approccio non solo migliora l'immagine aziendale, ma risponde anche alle aspettative di una forza lavoro sempre più attenta a questi temi⁸.

La sostenibilità non è più solo una questione di ambiente, ma riguarda anche il modo

5 Ricerche nel campo del benessere aziendale, come quelle condotte dalla Harvard Business Review e dal World Economic Forum.

6 Teamsystem.com - "Le 10 principali tendenze HR del 2024".

7 Report e studi condotti da enti come la Society for Human Resource Management (SHRM) e Gallup.

8 Avvenire.it - "Risorse umane. Ecco le cinque tendenze nel 2025".

in cui le organizzazioni interagiscono con la società e la comunità. Le azioni concrete includono:

- **Politiche ecologiche:** le aziende implementano pratiche ecocompatibili, come l'uso di energie rinnovabili, la riduzione dei rifiuti e il riciclaggio.
- **Responsabilità sociale:** le iniziative di responsabilità sociale d'impresa (CSR) stanno diventando centrali, con aziende che si impegnano a supportare cause sociali, culturali e locali.
- **Attrazione di talenti:** le nuove generazioni di lavoratori, in particolare i *millennial* (nati tra il 1981 e il 1996) e la *Gen Z* (prima generazione ad essersi sviluppata potendo godere dell'accesso ad Internet sin dall'infanzia, nati tra il 1997 e il 2012), sono particolarmente sensibili a queste tematiche e tendono a preferire organizzazioni che dimostrano un impegno concreto verso la sostenibilità.

Molte aziende però adottano politiche di sostenibilità per ragioni di marketing, senza un impegno reale verso pratiche ecologiche o sociali. Ciò può portare a un fenomeno di *greenwashing* o *social-washing*⁹, che può danneggiare la reputazione aziendale se non gestito correttamente¹⁰. Le organizzazioni devono quindi impegnarsi in modo autentico in pratiche sostenibili concrete e misurabili, che vanno oltre le dichiarazioni di principio. È importante che le politiche ambientali e sociali siano integrate nelle operazioni quotidiane e non limitate a dichiarazioni pubbliche. È inoltre necessario, in termini di trasparenza e credibilità, rendicontare pubblicamente i risultati delle loro iniziative di sostenibilità, utilizzando report dettagliati e certificazioni da enti indipendenti, per garantire la veridicità dei loro impegni.

Diversità, Equità e Inclusione (DEI)

C'è un impegno crescente verso la promozione della diversità, equità e inclusione all'interno delle aziende. Le organizzazioni stanno sviluppando politiche e programmi per creare ambienti di lavoro più inclusivi e rappresentativi della società¹¹, implementando politiche come:

- **Recruiting inclusivo:** le organizzazioni si impegnano a rimuovere i pregiudizi nei processi di selezione e a creare una forza lavoro che rifletta la diversità della società.
- **Programmi di inclusione:** le aziende stanno lanciando iniziative per garantire che tutti i dipendenti, indipendentemente da sesso, etnia, orientamento sessuale, disabilità o altre caratteristiche, abbiano pari opportunità di crescita.
- **Cultura inclusiva:** creare un ambiente che accoglie le differenze e promuove il rispetto reciproco tra i dipendenti.

Occorre rilevare come implementare politiche di diversità, equità e inclusione può essere difficile se non supportato da una vera e propria cultura inclusiva. In alcune realtà, l'adozione di tali politiche può risultare superficiale, senza un impegno concreto nella creazione di un ambiente di lavoro equo e accogliente¹².

9 A. Mezzanato su LinkedIn: "Con questi termini ci si riferisce alla pratica di alcune aziende di usare temi di natura ambientale o sociale come strumenti di marketing, senza che ciò sia accompagnato da un reale impegno verso la causa che sostengono 'di facciata'".

10 Articoli pubblicati da organizzazioni come il Global Reporting Initiative (GRI) e il Forum Economico Mondiale (WEF).

11 Factorial.it - "HR Trends 2025: il futuro delle risorse umane nell'era digitale", M. Pizzinato.

12 Articoli e studi condotti da associazioni come Catalyst, McKinsey & Company e PwC.

È fondamentale in tal senso che tutte le persone dell'organizzazione, dai vertici fino ai dipendenti, partecipino a corsi di sensibilizzazione sulla diversità e inclusione. Questo contribuisce a creare una cultura basata sul rispetto e l'uguaglianza.

Le aziende devono adottare inoltre misure specifiche e misurabili per promuovere la diversità, come la creazione di gruppi di lavoro inclusivi e l'adozione di strategie di reclutamento che puntino ad attrarre talenti diversificati.

Personalizzazione dell'esperienza del dipendente

Le organizzazioni stanno cercando di offrire esperienze lavorative più personalizzate, adattando i benefit e le opportunità di sviluppo alle esigenze individuali dei dipendenti, per aumentare l'engagement e la soddisfazione sul lavoro¹³.

Tra le azioni più comuni troviamo:

- **Piani di carriera personalizzati:** le aziende offrono opportunità di crescita su misura, adattando i percorsi professionali alle inclinazioni e agli interessi individuali.
- **Benefit personalizzati:** le organizzazioni stanno introducendo vantaggi personalizzabili, come buoni pasto, assicurazioni sanitarie, programmi di risparmio, ecc., che consentono ai dipendenti di scegliere ciò che è più adatto alle loro esigenze.
- **Feedback individuale:** l'adozione di sistemi per raccogliere il feedback dei dipendenti e per personalizzare le politiche aziendali in base alle loro opinioni.

La personalizzazione dell'esperienza del dipendente può però risultare complessa dovendo considerare le singole esigenze e preferenze delle risorse. Inoltre, potrebbe sorgere un senso di favoritismo se non gestita correttamente, creando disuguaglianze tra i dipendenti¹⁴. Per evitare questi rischi è necessario adottare tecnologie HR avanzate. Le piattaforme HR, ed in particolare quelle basate su intelligenza artificiale, possono aiutare a raccogliere e analizzare dati sui dipendenti per offrire esperienze e percorsi personalizzati in modo efficiente. In secondo luogo, pur personalizzando i benefici e le opportunità di sviluppo, le organizzazioni devono garantire che tutti i dipendenti abbiano accesso a opportunità simili, evitando che alcune persone si sentano svantaggiate o escluse.

In conclusione, le tendenze emergenti nel settore delle risorse umane in Italia portano con sé notevoli vantaggi, ma anche sfide significative. Le soluzioni per affrontare i punti critici principali si concentrano sulla creazione di una cultura aziendale solida, sul porre il benessere dei dipendenti al centro delle strategie per attrarre, sviluppare e mantenere i talenti, sulla trasparenza nelle pratiche adottate e sull'utilizzo consapevole delle tecnologie, in modo da garantire che queste iniziative non siano solo di facciata, ma rispondano a reali esigenze dei dipendenti e delle organizzazioni.

¹³ Factorial.it - "HR Trends 2025: il futuro delle risorse umane nell'era digitale", M. Pizzinato.

¹⁴ Report Bersin by Deloitte.