Tech*Trend*

4|25

Ai

Artificial
Intelligence

Risorse umane AI-powered

La nuova era delle HR

TeamSystem

Tech*Trend*

Questo TechTrend ha l'obiettivo di offrire una visione completa e approfondita del ruolo dell'Intelligenza Artificiale nelle risorse umane, esplorando i diversi ambiti di applicazione delle tecnologie che la integrano. Attraverso casi di studio, esempi concreti e dati statistici, esamineremo come l'AI sta trasformando le pratiche HR, ottimizzando processi come selezione, formazione e gestione delle performance. Verranno inoltre analizzati i vantaggi e le sfide legate all'adozione dell'Intelligenza Artificiale, insieme a strategie pratiche per una sua implementazione efficace in azienda.

Indice

Introduzione 04

1 . Perché l'AI è cruciale nel futuro del lavoro 06

1.1 Breve introduzione all'AI
1.2 Campi di applicazione dell'AI in ambito HR

2. AI nei processi di recruiting e selezione del personale 11

2.1. Automazione della ricerca di candidati e Onboarding
2.2. Valutazione oggettiva dei candidati, riduzione dei bias e aumento della diversità

3. AI nella formazione e sviluppo del personale 15

3.1. Apprendimento personalizzato
3.2. Identificazione delle lacune di competenze
3.3. Gamification e simulazioni

4. AI nella gestione delle performance e del coinvolgimento delle risorse 19

4.1. Feedback continuo e obiettivi SMART
4.2. Analisi del sentiment e previsione del turnover
4.3. Riconoscimento e premi personalizzati

5. L'AI per l'ottimizzazione dei processi HR 24

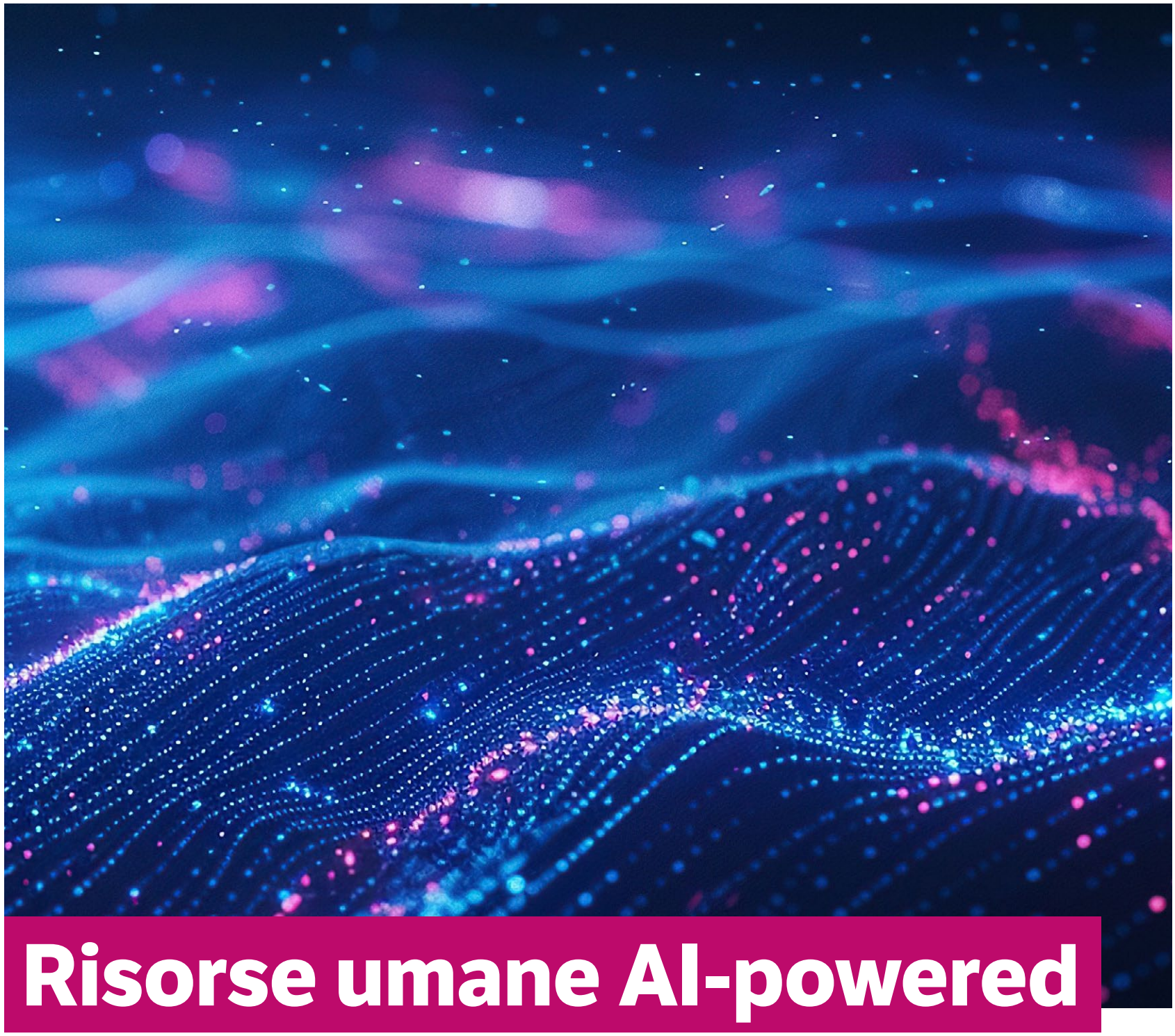
5.1. Automazione delle attività amministrative
5.2. Analisi dei Dati HR per decisioni strategiche
5.3. Previsione della domanda di personale

6. Sfide etiche e considerazioni future 27

6.1 Bias algoritmici e discriminazione
6.2 Privacy e sicurezza dei dati
6.3 L'impatto dell'AI sul futuro del lavoro

Conclusioni e raccomandazioni pratiche 34

Glossario 35



Risorse umane AI-powered

La nuova era delle HR

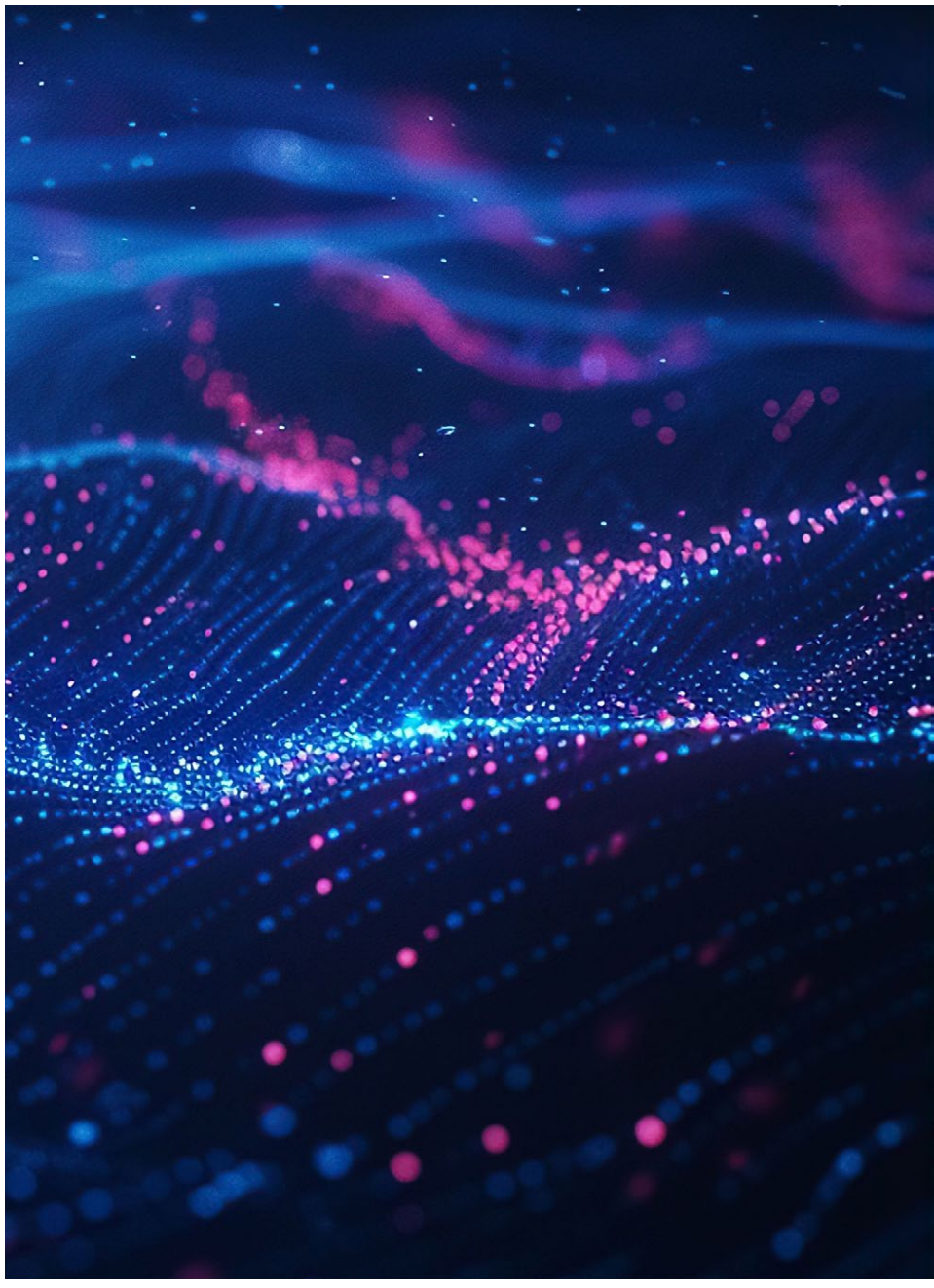
L'Intelligenza Artificiale non è più un tema riservato al futuro: è una realtà sempre più pervasiva che sta trasformando in profondità il mondo del lavoro. Anche l'ambito delle risorse umane – tradizionalmente guidato dall'interazione umana – è oggi al centro di un cambiamento epocale, in cui l'AI assume un **ruolo strategico per attrarre, sviluppare e trattenere i talenti**, con un impatto concreto su competitività, efficienza e innovazione.

Risorse umane AI-powered

Integrare l'**AI nei processi HR** significa ridefinire le modalità con cui le aziende gestiscono il capitale umano. Tecnologie avanzate permettono non solo di automatizzare attività ripetitive, ma anche di analizzare grandi quantità di dati per supportare decisioni più rapide e fondate. Dallo **screening intelligente dei curricula** alla **formazione personalizzata**, dall'analisi del sentiment dei dipendenti alla **previsione del turnover**, l'AI rende le pratiche HR più agili, data-driven e orientate al valore.

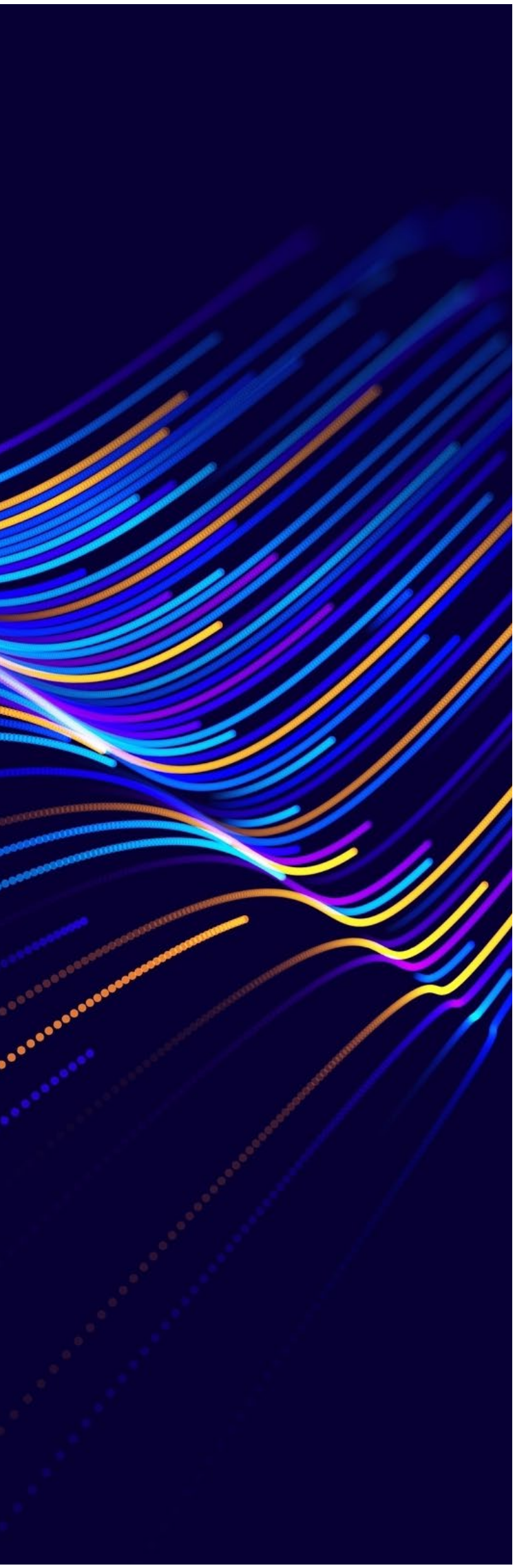
L'adozione dell'AI richiede un cambio di paradigma. Non si tratta solo di implementare nuove tecnologie, ma di ripensare il ruolo delle persone nei processi HR

Questa evoluzione porta con sé **vantaggi tangibili**: tempi di selezione più rapidi, maggiore equità nei processi decisionali, identificazione tempestiva delle skill gap, fino alla costruzione di percorsi di carriera più coerenti con le aspettative delle persone. Secondo una ricerca condotta da EURES, oltre il 70% dei professionisti HR in Europa utilizza già strumenti basati su AI per il recruiting o l'assessment, a conferma di una tendenza in rapida accelerazione.



Tuttavia, l'adozione dell'AI richiede un cambio di paradigma. Non si tratta solo di implementare nuove tecnologie, ma di **ripensare il ruolo delle persone nei processi HR**. L'AI non sostituisce la componente umana: la valorizza. Libera i team HR da attività a basso valore aggiunto, permettendo loro di concentrarsi su ciò che conta davvero – la relazione, la strategia, la cultura organizzativa.

In questo Tech*Trend* analizzeremo come l'Intelligenza Artificiale stia rivoluzionando il lavoro dei professionisti HR, esplorando casi d'uso, benefici, criticità e prospettive future. Una guida pratica per orientarsi in un panorama in evoluzione e cogliere le opportunità di una trasformazione che non è più opzionale, ma necessaria.



Capitolo 1

Perché l'AI è cruciale nel futuro del lavoro

L'Intelligenza Artificiale ha avuto un impatto dirompente sul mondo del lavoro, modificando i paradigmi tradizionali e il modo in cui le aziende gestiscono i processi e le risorse, umane e non solo. In un contesto in cui il cambiamento è diventato la norma e la competitività si gioca sempre più sul fronte dell'innovazione e dell'efficienza, **comprendere il ruolo dell'AI è diventato fondamentale**.
Ma cosa si intende esattamente per Intelligenza Artificiale e perché la sua integrazione in azienda è fondamentale per una gestione del personale efficace ed efficiente?

1.1 Breve introduzione all'AI

In termini generali, l'Intelligenza Artificiale è la capacità di un **sistema informatico di eseguire compiti che normalmente richiedono l'intelligenza umana**, come, ad esempio, l'analisi dei dati, e l'apprendimento automatico. Attraverso tecniche come il Machine Learning (ML) e il Natural Language Processing (NLP), le macchine sono in grado di elaborare enormi quantità di informazioni e fornire risposte sempre più precise e contestualizzate. Questo salto di qualità nella capacità analitica dei sistemi ha permesso di **ripensare molte funzioni aziendali**, a partire proprio da quelle legate alla gestione delle persone.

Un elemento abilitante fondamentale per lo sviluppo e l'adozione dell'AI nelle aziende è il **Cloud Computing**. Il Cloud non è solo una piattaforma di archiviazione, ma rappresenta l'infrastruttura flessibile e scalabile su cui l'AI può crescere in modo sostenibile. Grazie al Cloud, gli algoritmi di Intelligenza Artificiale possono accedere in tempo reale a enormi quantità di dati, sfruttare capacità computazionali elevate on demand e aggiornarsi continuamente senza la necessità di costose implementazioni hardware.

Nel contesto HR, questo significa che **strumenti di AI integrati in piattaforme Cloud** possono fornire analisi predittive aggiornate, automatizzare task complessi e adattarsi con rapidità ai cambiamenti organizzativi. Il Cloud consente inoltre una distribuzione più rapida delle innovazioni AI, rendendole accessibili anche alle PMI, e promuove una

maggiore integrazione tra sistemi, migliorando la coerenza dei dati e l'efficacia delle decisioni.

Un ulteriore vantaggio emerge dall'**integrazione dell'AI direttamente nei gestionali aziendali**: questi sistemi non si limitano a processare dati, ma comprendono il contesto specifico dell'azienda – le sue policy, i suoi flussi di lavoro, la sua cultura organizzativa. A differenza di copilot generici o dei Large Language Models (LLM), che necessitano di input dettagliati per orientarsi, l'AI nativamente incorporata nel gestionale "conosce" già l'ambiente in cui opera. Questo rende l'assistenza più contestualizzata, l'automazione più intelligente e il supporto alle decisioni più mirato.

Particolarmente significativa è l'integrazione dell'AI direttamente nei gestionali aziendali. Non si tratta solo di potenziare il software dal punto di vista tecnico, ma di renderlo **intelligente nel contesto specifico** in cui opera. L'AI, infatti, può analizzare i dati storici dell'azienda, conoscere le policy interne, interpretare le dinamiche organizzative e anticipare i bisogni futuri. A differenza dei modelli generici – come copilot e LLM – che hanno bisogno di input esterni dettagliati, l'AI "nativa" del gestionale ha accesso diretto e strutturato a tutto il patrimonio informativo aziendale.

Questa conoscenza contestuale rende l'AI molto più efficace: **migliora la velocità di esecuzione** perché automatizza i flussi sulla base di regole già note; **riduce gli errori** grazie alla coerenza dei dati integrati; **aumenta la precisione delle analisi** perché lavora su un corpus informativo continuo e verificato. Ad esempio, può suggerire in automatico i candidati più idonei, personalizzare i percorsi formativi in base a skill gap reali, o segnalare anomalie nelle performance in tempo utile.

In sintesi, l'AI integrata nel gestionale non è solo un supporto tecnico, ma un **alleato strategico**, capace di migliorare l'efficienza operativa e la qualità decisionale nei processi HR.

1.2 Campi di applicazione dell'AI in ambito HR

Lungi dal sostituire la componente umana, come abbiamo accennato in apertura, l'AI supporta i team HR nel prendere decisioni più informate, efficienti e inclusive, automatizza attività ripetitive, individua tendenze nei dati, migliora l'interazione con candidati e dipendenti e permette una gestione del capitale umano più proattiva e personalizzata. L'approccio potenziato dall'AI consente, quindi, di passare **da una logica reattiva a una logica predittiva**: l'HR non si limita più a gestire, ma anticipa i bisogni, intercetta segnali di rischio, valorizza i talenti e crea un **percorso su misura per ogni dipendente**.

Vediamo dunque, più nel dettaglio, quali sono gli ambiti in cui l'AI sta apportando il maggior valore. Ecco un'anteprima delle principali aree di intervento, che verranno poi esplorate in dettaglio nei prossimi capitoli.

Recruitment e sourcing

L'Intelligenza Artificiale supporta i team HR nella fase di individuazione e attrazione dei potenziali candidati. Gli algoritmi AI analizzano database interni (come ex candidati o dipendenti con potenziale di mobilità) ed esterni (piattaforme di recruiting, social network professionali, portali di annunci) per identificare profili coerenti con le job description, utilizzando tecniche di matching predittivo. Inoltre, assistenti virtuali interattivi migliorano l'esperienza del candidato intervenendo già nella fase iniziale: dialogano con i candidati, rispondono a domande frequenti, forniscono informazioni sulle posizioni aperte, accompagnano nella compilazione del modulo di candidatura e raccolgono i dati preliminari. In questo modo, l'AI consente un approccio più mirato ed efficiente al sourcing, riducendo il tempo necessario a costruire un bacino di talenti qualificati.

Screening e selezione del personale

Una volta raccolte le candidature, l'AI entra nella fase di valutazione. Strumenti di Intelligent Screening analizzano CV e application form tramite modelli di Machine Learning, identificando pattern ricorrenti legati al successo nei ruoli aziendali e restituendo una graduatoria oggettiva dei candidati più promettenti. L'analisi semantica consente di interpretare in modo avanzato le esperienze professionali descritte, superando il semplice matching di parole chiave. Alcuni sistemi integrano anche assistenti AI che forniscono schede sintetiche di valutazione per ciascun candidato, facilitando la prequalifica da parte dei recruiter. Il risultato è una selezione più rapida, coerente e basata su criteri misurabili.

Onboarding

L'AI semplifica l'inserimento dei neoassunti attraverso flussi di lavoro automatizzati (come la generazione e l'invio dei documenti contrattuali, la configurazione degli accessi IT, la pianificazione dei corsi di formazione iniziali e l'invio di notifiche personalizzate),e assistenza virtuale continua, riducendo il time-to-productivity e migliorando l'engagement iniziale.

Formazione e sviluppo

Le piattaforme AI-driven analizzano livelli di competenze e performance individuali per suggerire percorsi di upskilling e reskilling personalizzati, supportando strategie di succession planning (ovvero piani per garantire la continuità dei ruoli chiave in azienda) e mobilità interna.

Gestione delle performance

L'analisi dei dati fornisce valutazioni oggettive basate su KPI misurabili, rilevando trend di produttività e rischio burnout. L'AI supporta anche i processi di feedback, attraverso sentiment analysis e predictive analytics.

Coinvolgimento e retention

Assistenti AI e strumenti di analisi del sentiment monitorano il clima aziendale e il livello di coinvolgimento dei dipendenti, permettendo di sviluppare strategie mirate per la riduzione del turnover e il miglioramento dell'esperienza del dipendente.

Ottimizzazione dei processi HR

L'AI contribuisce in modo significativo alla semplificazione delle attività amministrative quotidiane, automatizzando operazioni ripetitive come la gestione delle ferie, l'elaborazione dei documenti e la produzione delle buste paga. Questa automazione riduce gli errori manuali, libera tempo prezioso per il personale HR e garantisce una maggiore coerenza nei processi. Inoltre, dashboard intelligenti alimentate da sistemi di data analytics consentono un monitoraggio in tempo reale delle metriche chiave, offrendo una visione sempre aggiornata sull'andamento delle risorse. Gli strumenti di pianificazione predittiva, infine, permettono di anticipare fabbisogni organizzativi futuri, come picchi di assunzioni o rotazioni interne, rendendo l'intera funzione HR più strategica e proattiva.

La versatilità delle applicazioni dell'AI in ambito HR è confermata anche dal white paper "Evidence of AI and Generative AI Adoption in Italian Firms", pubblicato da MIB Trieste School of Management nel 2024. Lo studio, condotto su un campione di 237 imprese italiane, evidenzia come l'Intelligenza Artificiale venga progressivamente integrata nei processi aziendali, in particolare nelle aree del **recruiting**, della **formazione** e della **valutazione delle performance**. L'adozione dell'AI si concentra soprattutto sull'automazione delle attività ripetitive, sull'analisi avanzata dei dati e sul supporto ai processi decisionali.

Per quanto riguarda i vantaggi percepiti, numerose aziende segnalano una significativa riduzione dei tempi necessari per svolgere le attività amministrative più ricorrenti, un miglioramento dell'efficienza nei processi di selezione e una maggiore capacità di personalizzazione dell'offerta formativa. In molti casi, l'uso di chatbot e assistenti virtuali ha consentito di alleggerire il carico operativo dei team HR, migliorando al tempo stesso la rapidità e la qualità del servizio interno.

L'Intelligenza Artificiale viene inoltre utilizzata per aumentare il coinvolgimento dei dipendenti e per migliorare l'organizzazione e l'erogazione delle attività formative. Tra le tecnologie più diffuse si segnalano chatbot e sistemi informativi di supporto alle decisioni nella fase di selezione, strumenti di realtà virtuale e intelligenza artificiale generativa nella formazione, e piattaforme di data analytics nella gestione delle performance.

Riassumendo, **l'integrazione dell'AI nei processi HR assicura un approccio più strategico e proattivo alla gestione delle risorse umane**, dando la possibilità alle aziende di prendere decisioni più rapide, oggettive e incentrate sulla valorizzazione del capitale umano a propria disposizione.

Per saperne di più:

→ L'evoluzione dell'HR Tech: il ruolo dell'AI

→ Com'è cambiato e come sta cambiando il ruolo dell'HR?

→ Cos'è l'HR Analytics, i vantaggi e a cosa serve

Approfondimento

Caso di studio: i tool più utilizzati nei processi HR

L'adozione di strumenti di Intelligenza Artificiale nei processi HR sta trasformando le dinamiche aziendali, permettendo ai dipartimenti delle risorse umane di ottimizzare attività chiave come selezione, formazione e gestione delle performance.
Secondo l'**Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano**, il 32% delle aziende intervistate utilizza almeno una soluzione AI a supporto dei processi HR, con benefici significativi in termini di efficienza e qualità delle decisioni.

Le tecnologie più diffuse sono:

- **chatbot -** assistenti virtuali che gestiscono richieste di dipendenti e candidati, fornendo risposte su policy aziendali, documentazione e iter di selezione;
- **sistemi di elaborazione del linguaggio naturale (NLP) -** utilizzati in modo prevalente per analizzare i CV in diversi formati, automatizzando il pre-screening e facilitando l'individuazione dei profili più idonei;
- **sistemi di recommendation -** basandosi su informazioni fornite dall'utente, suggeriscono percorsi formativi personalizzati e ottimizzano il matching tra candidati e posizioni aperte, migliorando così il processo di selezione. Inoltre, possono consentire a chi cerca lavoro di individuare le offerte più in linea con i propri desiderata;
- **sistemi di AI generativa -** un tipo di AI che, servendosi di algoritmi di Machine Learning, genera in automatico nuovi contenuti partendo da un input. L'output finale può essere testuale, ma anche multimediale (audio o video) o un codice informatico. Serve quindi a supportare la creazione automatica di contenuti HR, come job description e materiali formativi, semplificando le attività ripetitive in capo ai recruiter.

L'insieme di questi strumenti consente alle aziende di **ridurre le attività manuali, limitare gli errori e migliorare l'esperienza di candidati e dipendenti**, ottenendo altresì insight strategici.

Nonostante le opportunità offerte, a volte la diffusione di queste tecnologie in Italia è ancora limitata da barriere culturali e operative. Tuttavia, con un approccio mirato, l'Intelligenza Artificiale può diventare un alleato prezioso nella gestione delle risorse umane, favorendo aziende più agili e orientate all'innovazione. PoliMi ha classificato le organizzazioni italiane in cinque profili di maturità rispetto all'adozione dell'AI, evidenziando che **solo il 12% delle aziende intervistate risulta essere in ritardo**, mentre il restante 88% è impegnato in percorsi di formazione.

Le soluzioni di Intelligenza Artificiale si concentrano principalmente in:

- processi di **recruitment** (utilizzati dal 52% delle imprese);
- **formazione e sviluppo** (37%);
- **operazioni HR** (41%).

Capitolo 2

AI nei processi di recruting e selezione del personale

Come abbiamo visto, l'Intelligenza Artificiale sta avendo un impatto significativo nei processi di recruiting e selezione dei dipendenti, introducendo soluzioni che ottimizzano l'efficacia e l'efficienza delle decisioni dei team HR e della direzione aziendale.

Dall'automazione della ricerca dei candidati alla gestione dello screening dei CV, l'**AI supporta ogni fase del ciclo di selezione**, consentendo alle aziende di identificare con estrema rapidità i candidati più promettenti e idonei a ricoprire una determinata posizione, e di effettuare una scelta equa favorendo allo stesso tempo diversità, inclusione e una buona esperienza per il candidato.

Nei paragrafi che seguono vedremo esempi di come l'Intelligenza Artificiale può intervenire a supporto dei professionisti HR nelle varie fasi della selezione del personale.

2.1 Automazione della ricerca di candidati e Onboarding

Nella fase di recruiting, gli assistenti AI accelerano i processi di **screening** e **pre-selezione dei candidati**, analizzando i CV con tecniche di Natural Language Processing (NPL) per identificare i profili più idonei alla posizione in base a competenze ed esperienze, minimizzando bias e favorendo la diversity & inclusion. Allo stesso tempo, l'Intelligenza Artificiale consente di recuperare candidati di valore che si sono presentati in occasione di selezioni precedenti, riducendo così nettamente i tempi di ricerca manuale e aumentando l'efficacia dell'attività. Questo approccio basato sull'automazione intelligente consente ai recruiter di concentrarsi su attività ad alto valore aggiunto, delegando all'AI le operazioni più ripetitive e dispendiose e ottimizzando il tempo necessario per l'assunzione di nuovo personale.

Sempre in fase di recruiting, l'**automazione delle risposte frequenti,** ad esempio attraverso **chatbot**, ottimizza la gestione delle possibili richieste da parte di chi si propone per il ruolo ricercato su policy aziendali, benefit e ferie, aumentando l'engagement e migliorando l'esperienza dei candidati.

Secondo **Gartner**, entro il 2025 il 70% delle attività HR sarà automatizzato tramite AI. Numeri di questo tipo confermano una tendenza ormai consolidata: la trasformazione digitale delle risorse umane non è un'ipotesi futura, ma una realtà già in atto.

Parallelamente a quanto evidenziato finora, infatti, l'analisi semantica dei CV supportata dall'AI permette di individuare i talenti migliori molto più velocemente e con più precisione rispetto alla valutazione manuale. Attraverso modelli di Machine Learning, infatti, è possibile estrapolare competenze, esperienze e qualifiche, superando le limitazioni legate al semplice utilizzo delle parole chiave. Tuttavia, è importante ricordare che questi strumenti non prendono decisioni al posto dell'essere umano: offrono un supporto analitico al recruiter, che resta il responsabile finale nella valutazione e scelta del candidato. Inoltre, se non adeguatamente istruiti o aggiornati, anche i sistemi di AI possono riprodurre o amplificare pregiudizi già presenti nei dati su cui sono stati addestrati. Per questo motivo, l'**uso dell'AI nei processi di selezione** deve essere sempre **accompagnato da un controllo umano** attento e da una progettazione etica degli algoritmi, per garantire imparzialità, trasparenza e inclusione.

Soluzioni tecnologiche come i chatbot dimostrano come l'**analisi semantica** e l'**AI conversazionale** possano essere integrate per creare un flusso di selezione più strutturato ed efficiente. I benefici sono tangibili: oltre a una maggiore precisione nell'abbinare candidati e posizioni aperte, queste soluzioni consentono di alleggerire il carico di attività amministrative, come l'inserimento manuale delle candidature nei sistemi aziendali, la gestione degli appuntamenti per i colloqui o la risposta a domande frequenti da parte dei candidati. Ciò permette ai recruiter di concentrarsi su aspetti più strategici del processo. Inoltre, un'esperienza di candidatura più rapida e interattiva contribuisce a migliorare la percezione dell'azienda come datore di lavoro, rafforzando l'Employer Branding in un mercato del lavoro sempre più competitivo.

Anche oltre la selezione, l'Intelligenza Artificiale continua a offrire un supporto prezioso nella fase di inserimento dei nuovi assunti all'interno dell'azienda.

Un buon Onboarding è infatti essenziale per rafforzare il coinvolgimento del dipendente e prevenire eventuali abbandoni nei primi mesi. In questo contesto, gli assistenti virtuali e i sistemi basati su AI accompagnano i neoassunti nei primi passi in azienda attraverso percorsi guidati e personalizzati: gestione della documentazione, accesso agli strumenti aziendali, contenuti informativi e formazione iniziale. Inoltre, rispondendo in modo automatico alle domande più frequenti, aiutano a sciogliere dubbi pratici e riducono il carico sul personale HR. Il risultato è un processo di inserimento più rapido, ordinato e motivante, che favorisce un avvio di percorso lavorativo positivo e produttivo.

2.2 Valutazione oggettiva dei candidati, riduzione dei bias e aumento della diversità

Accanto ai vantaggi in termini di efficienza e velocità, però, emerge un'altra dimensione fondamentale che l'Intelligenza Artificiale sta contribuendo a trasformare: quella dell'**imparzialità nelle decisioni e della promozione attiva della diversità**. Sempre più spesso, infatti, queste tecnologie vengono utilizzate per sostenere scelte più consapevoli, trasparenti e coerenti con i valori aziendali.

In tal senso, un modello di gestione HR potenziata dall'AI garantisce processi più oggettivi, equi e orientati alla diversità. Ad esempio, i **test psicometrici** basati su AI consentono di analizzare in modo scientifico le competenze trasversali di un candidato, come capacità di **problem-solving**, **intelligenza emotiva** e **attitudine alla leadership**. Grazie al Machine Learning, questi strumenti forniscono una valutazione standardizzata, riducendo l'influenza di giudizi soggettivi da parte dei recruiter. Anche in questo caso, l'AI non prende decisioni al posto del recruiter, ma fornisce dati e analisi che aiutano il professionista HR a valutare i candidati in modo più strutturato e consapevole.

Gli algoritmi di AI possono inoltre mitigare i bias inconsci che spesso emergono durante la selezione: sistemi avanzati di elaborazione del linguaggio naturale e analisi predittiva filtrano i CV basandosi esclusivamente su competenze ed esperienze dei candidati, eliminando variabili non pertinenti come nome, genere o background socioeconomico. Un esempio valido nella direzione di **integrare l'AI nei dipartimenti HR**, ottimizzando i processi di assunzione e garantendo equità e inclusività, è quello fornito ancora una volta dalla multinazionale **Unilever,** che utilizza un software con giochi neuroscientifici per misurare abilità cognitive e tratti comportamentali come pensiero logico e propensione al rischio, riducendo lo stress nei candidati e rendendo la selezione più autentica e meritocratica.

Monitorare le **metriche di diversità** è un altro aspetto cruciale: le aziende che integrano AI nei loro processi di selezione possono tracciare dati relativi a **inclusione** e **rappresentanza**, individuando eventuali disparità e ottimizzando le strategie di **talent acquisition**. L'AI non si limita a selezionare i candidati più qualificati, ma aiuta a costruire **team eterogenei e ad alto potenziale**, migliorando la cultura aziendale e l'innovazione. In un contesto in cui l'equità nella selezione non è più solo un obiettivo etico, ma un fattore di competitività, l'Intelligenza Artificiale rappresenta uno strumento molto utile per garantire scelte basate su dati oggettivi. Investire in soluzioni AI nel processo di selezione, dunque, non è soltanto una scelta tecnologica, ma una dichiarazione di intenti verso un futuro del lavoro più inclusivo, meritocratico e sostenibile.

Per saperne di più:

→ Recruiting automation: cos'è e come migliora la selezione del personale
→ Intelligenza artificiale e bias nel recruiting
→ Blind recruiting: cos'è e come ridurre le discriminazioni nel processo di selezione del personale
→ Selezione del personale: i periodi migliori per farla
→ Talent recruiting: come attrarre i migliori talenti in azienda

Approfondimento

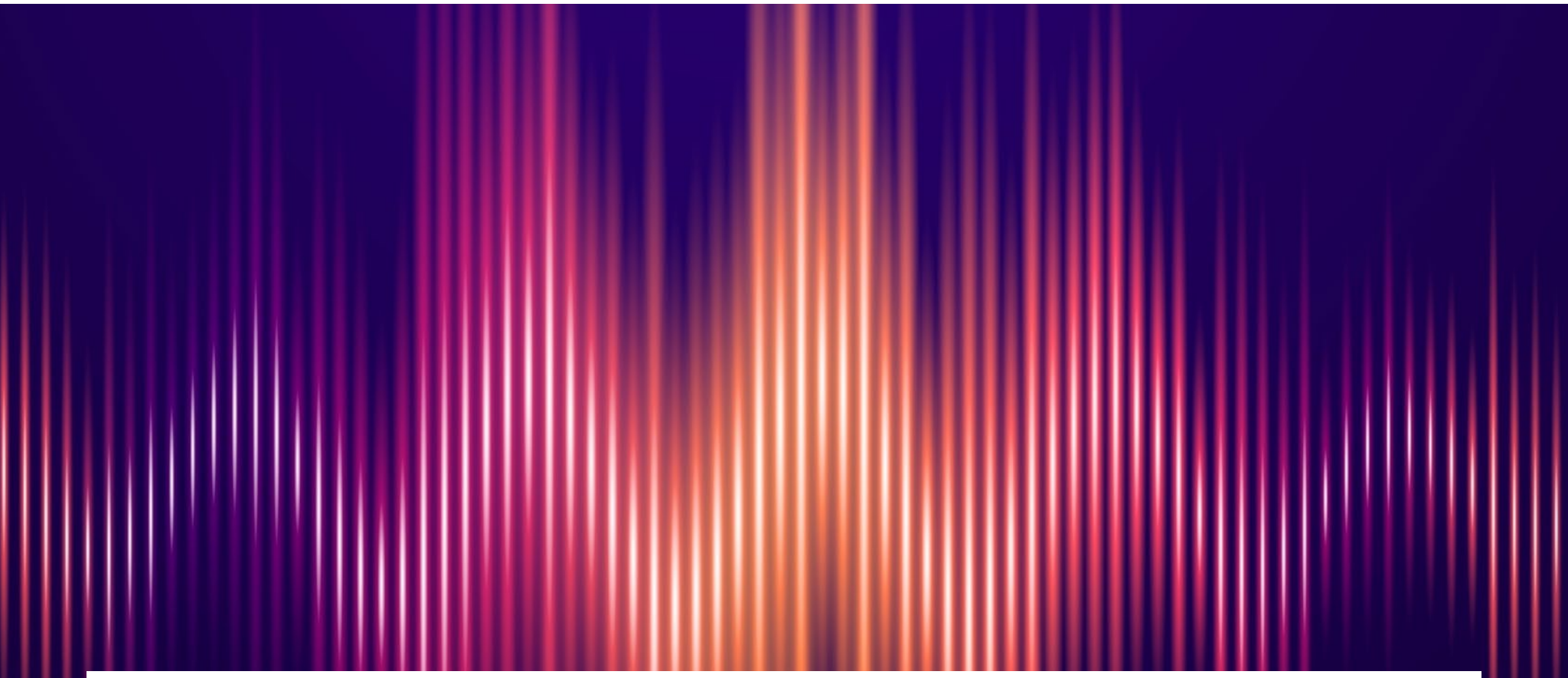
Rapporto Gartner

Un rapporto Gartner evidenzia in maniera precisa come l'Intelligenza Artificiale abbia reso i processi di selezione dei dipendenti più efficienti e precisi. Il 69% delle aziende analizzate ha registrato una riduzione dei tempi di reclutamento grazie all'AI, con un abbattimento medio del 30% nelle prime fasi del processo.

Allo stesso tempo, **l'inclusione di persone con disabilità emerge come un'opportunità strategica**: le imprese che investono nella diversità, infatti, registrano un aumento dell'89% nella retention, una crescita della produttività del 72% e una profittabilità superiore del 29%.

Questi dati evidenziano come **tecnologia e inclusione** possano contribuire a migliorare l'efficacia e la sostenibilità delle strategie di gestione delle risorse umane.

Metrica	Valore	Descrizione
Aziende che hanno ridotto i tempi di recruiting grazie all'AI	69%	Il 69% delle aziende ha registrato una riduzione nei tempi di selezione con l'adozione di soluzioni basate su AI
Riduzione media del tempo nelle prime fasi del processo di selezione	30%	L'automazione tramite AI ha portato a un abbattimento medio del 30% nei tempi di selezione nelle prime fasi del processo
Vantaggi per le aziende che assumono persone con disabilità	+89% retention +72% produttività +29% profittabilità	Le aziende che includono persone con disabilità hanno tassi di retention più elevati, maggiore produttività e più profitti



Capitolo 3

AI nella formazione e sviluppo del personale

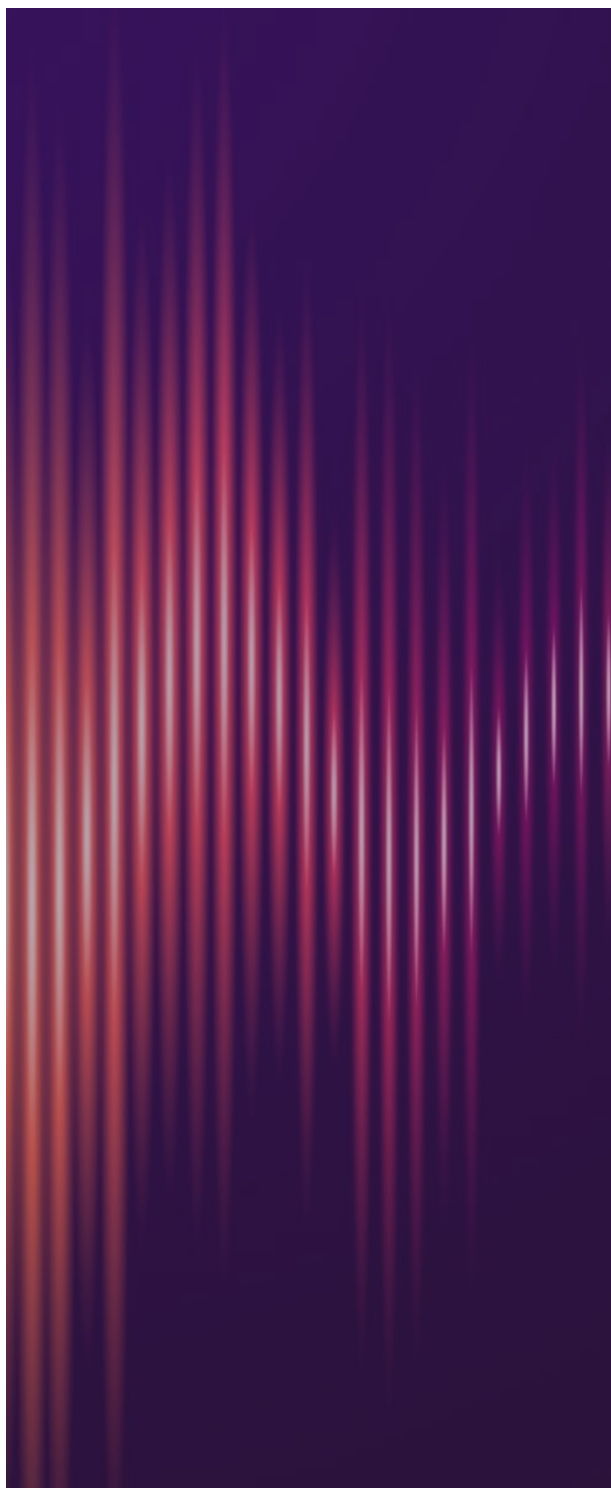
Oltre che nel recruitment e nella selezione del personale, l'Intelligenza Artificiale offre vantaggi anche nello **sviluppo e nella formazione dei dipendenti**. Grazie alla capacità di analizzare competenze, performance e stili di apprendimento, infatti, consente la creazione di percorsi formativi su misura, più efficaci e coinvolgenti.

Lo sviluppo della tecnologia viaggia a passo spedito, a un ritmo che le aziende non possono sostenere facendo leva esclusivamente sui propri programmi di formazione. Il report "The Future of Jobs" del 2025 fa emergere dei dati interessanti, stimando che **il 40% delle competenze chiave dei lavoratori di oggi cambierà entro il 2030**: a fronte di una perdita del 22% degli attuali ruoli lavorativi, si prevede creazione di 170 milioni di nuovi ruoli e un aumento di 78 milioni di posti di lavoro. Questo cambiamento richiede ovviamente l'acquisizione di nuove competenze e, secondo il 63% dei datori di lavoro, il principale ostacolo a questa transizione è proprio il divario di skills. Tuttavia, se da un lato è previsto che le competenze tecnologiche in materia di Intelligenza Artificiale, Big Data e Cybersecurity vedranno una rapida crescita della domanda, le competenze umane - come il pensiero creativo, la resilienza, la flessibilità e l'agilità - rimarranno fondamentali. La giusta combinazione di entrambi i tipi di competenze, quindi, sarà sempre più necessaria in un mercato del lavoro in rapida evoluzione.

Questo scenario evidenzia **l'urgenza di adottare strategie formative flessibili e adattive**, che devono abbinarsi alla promozione di una cultura dell'apprendimento continuo e rendano la formazione accessibile e pertinente.

3.1 Apprendimento personalizzato

In quest'ottica, la formazione aziendale si evolve profondamente. L'**apprendimento personalizzato** rappresenta una delle evoluzioni più significative nel campo della formazione aziendale. Oggi più che mai, l'approccio standardizzato non è sufficiente per rispondere alle diverse esigenze e potenzialità dei dipendenti, ma, grazie all'AI i team HR possono sviluppare **percorsi formativi che rispondono alla unicità di ogni individuo**, tenendo conto non solo delle sue competenze tecniche ma anche dei suoi stili di apprendimento. Le piattaforme di e-learning non si limitano più a fornire corsi standardizzati, ma **adattano contenuti e percorsi formativi in base al ritmo e alle esigenze di ciascun individuo**; gli algoritmi, infatti, analizzano il livello di competenza, le performance e persino le preferenze di apprendimento, offrendo suggerimenti mirati su corsi e risorse ritenuti più adatti. Questo cambiamento non riguarda solo l'efficacia dell'apprendimento, ma incide anche sulla motivazione dei dipendenti, che si sentono maggiormente coinvolti e valorizzati, percependo che il loro percorso di crescita tiene conto delle loro caratteristiche e aspirazioni personali.



3.2 Identificazione delle lacune di competenze

Se la personalizzazione dei percorsi formativi permette di rispondere in modo puntuale alle esigenze individuali, un passo successivo e complementare è la **capacità di identificare le aree in cui queste competenze devono essere sviluppate o rafforzate**. Non basta, infatti, solo costruire un'esperienza formativa su misura: è essenziale comprendere, con precisione e tempestività, dove intervenire per colmare le lacune esistenti, allineando l'evoluzione delle competenze allo scenario dinamico delle sfide aziendali e del mercato globale. È qui che l'Intelligenza Artificiale, grazie alle sue capacità di analisi predittiva, diventa un alleato strategico per mappare e gestire le carenze di competenze.

L'analisi delle competenze si rivela un passaggio fondamentale per garantire che la propria forza lavoro sia pronta ad affrontare le sfide del mercato. Ma questo processo non riguarda più solo la valutazione delle competenze esistenti, bensì necessita di una vera e propria previsione riguardo al futuro delle professioni e quindi alle necessità di formazione.

In questo contesto, l'AI permette di raccogliere e analizzare dati sulle performance dei dipendenti, **individuando con precisione le aree in cui è necessario un intervento di upskilling o reskilling**. Grazie a strumenti di analisi predittiva, le aziende possono così anticipare le competenze richieste per il futuro, allineando la formazione interna alle evoluzioni del settore.

L'identificazione delle lacune di competenze prende il via dall'**analisi del contesto in cui l'azienda opera**: tipologia di prodotti o servizi, nuovi strumenti tecnologici e obiettivi da raggiungere. L'AI supporta questo processo esaminando grandi volumi di dati, evidenziando sia le competenze da rafforzare sia quelle da introdurre ex novo. Un approccio che consente di superare metodi tradizionali basati su valutazioni soggettive, offrendo una mappatura dettagliata delle esigenze formative.

La valutazione può avvenire tramite **analisi delle prestazioni**, autovalutazioni o sistemi di feedback interni; l'Intelligenza Artificiale elabora poi tutte queste informazioni per segmentare i dipendenti in base alle necessità formative, suggerendo percorsi personalizzati. Un sistema basato su Machine Learning può, ad esempio, rilevare se un dipendente fatica a completare determinate attività o se alcune competenze risultano obsolete rispetto alle nuove richieste dal mercato.

Una volta individuate le lacune, l'azienda può **strutturare percorsi di apprendimento su misura**, con il vantaggio di ottenere una formazione mirata ed efficace dei propri collaboratori, **evitando approcci standardizzati** che rischiano di risultare dispersivi o poco rilevanti.

L'adozione di questi strumenti ottimizza quindi le risorse formative e contribuisce a una strategia di sviluppo del personale incentrata sulla crescita continua. Un piano formativo basato sui dati assicura che ogni investimento in formazione sia finalizzato a **colmare gap reali** e favorisce quindi al contempo sia la valorizzazione dei talenti interni sia l'evoluzione e la competitività dell'azienda.

3.3 Gamification e simulazioni

Una volta identificati i bisogni formativi, il passo successivo è **rendere l'apprendimento un processo coinvolgente e di qualità**, che stimoli la motivazione e favorisca un cambiamento duraturo.

Le **simulazioni basate sull'AI** consentono ai dipendenti di affrontare scenari complessi e realistici, creando un ambiente di apprendimento sicuro e controllato in cui i rischi sono minimizzati. Questo approccio è particolarmente **utile in settori regolamentati o ad alta specializzazione** (come, ad esempio, sanità, finanza, energia o aviazione), in cui è essenziale acquisire esperienza pratica prima di operare sul campo, senza compromettere la sicurezza. Anche nel **settore manifatturiero**, l'uso delle simulazioni AI sta diventando centrale: i dipendenti possono essere formati su procedure operative complesse, tecniche di manutenzione predittiva o interventi di sicurezza, replicando situazioni reali senza interrompere la produzione e senza esporre le persone a rischi concreti. Grazie all'AI, queste simulazioni non solo riproducono scenari realistici, ma si adattano dinamicamente al livello di esperienza del dipendente, fornendo feedback dettagliati e percorsi di miglioramento altamente personalizzati.

In parallelo, l'HR gamification utilizza elementi di gioco, come badge, punteggi e livelli, per **rendere più motivanti e interattivi l'apprendimento e la formazione**. Questo metodo, più dinamico e interattivo stimola il coinvolgimento dei dipendenti e favorisce una maggiore memorizzazione delle informazioni, rispetto ai corsi tradizionali. La gamification, però, non si limita alla formazione, ma trova applicazione **anche nella valutazione delle performance, nel recruiting** e nella condivisione di conoscenze. Ad esempio, le aziende possono utilizzare quiz interattivi o simulazioni per valutare le capacità decisionali dei candidati e verificare la loro affinità con la cultura aziendale.

Un caso concreto è quello dell›adozione di un gioco innovativo nel processo di selezione da parte di **L'Oréal**. L'azienda ha sviluppato il gioco **"Reveal"**, progettato per valutare le capacità cognitive e comportamentali dei candidati in modo interattivo e dinamico. Durante il gioco, i candidati affrontano simulazioni che testano la loro capacità di problem-solving, creatività e adattamento alle situazioni. Le sfide vengono modificate in tempo reale in base alle risposte dei partecipanti, e l'Intelligenza Artificiale analizza ogni decisione presa, le reazioni ai vari scenari e l'interazione con gli altri partecipanti. Grazie all'AI, il processo di selezione è stato notevolmente migliorato: l'AI raccoglie e analizza i dati comportamentali per creare un profilo completo del candidato, facendo anche un matching predittivo con i ruoli disponibili in azienda. Questo approccio ha ridotto i tempi di selezione e migliorato la qualità delle assunzioni, permettendo di identificare i talenti più adatti con maggiore precisione.

Un altro esempio è fornito da **Heineken**, che ha utilizzato video interattivi per coinvolgere i candidati e mostrare loro la cultura aziendale, rendendo il processo di selezione più dinamico ed efficace. Anche in questo caso, l'uso dell'AI può migliorare ulteriormente l'esperienza: sistemi intelligenti possono analizzare le scelte effettuate dal candidato nei video, personalizzare i percorsi successivi e raccogliere dati utili per valutare l'affinità valoriale con l'organizzazione. Non va, inoltre, dimenticato il caso di **Leonardo**, che ha introdotto la **piattaforma di "Digital Role Play"** con lo scopo di migliorare le soft skills dei propri collaboratori tramite simulazioni con attori virtuali in scenari complessi. L'AI è stata sfruttata per simulare scenari formativi, restituendo feedback specifici agli utenti al termine di ogni sessione.

Per saperne di più:

→ La sfida della formazione personalizzata dei dipendenti: l'uso dei data analytics

→ Upskilling e reskilling: come gestirli al meglio in un mondo che cambia

→ HR Gamification: i giochi che migliorano performance e ROI

Capitolo 4

AI nella gestione delle performance e del coinvolgimento delle risorse

L'Intelligenza Artificiale incide anche sulla gestione delle prestazioni, trasformando questo importante ambito di gestione HR **da un'attività statica a un processo continuo, dinamico e data-driven**. Grazie alla capacità di analizzare grandi volumi di dati in tempo reale, infatti, l'AI supporta i team HR e i manager nell'individuare punti di forza, aree di miglioramento e trend evolutivi, favorendo interventi mirati e personalizzati.

Questa trasformazione ha ridefinito l'intero approccio alla valutazione delle performance, rendendolo **più equo, predittivo e orientato alla crescita delle persone**. L'AI, infatti, consente di superare i limiti dei modelli tradizionali, supportando decisioni strategiche attraverso l'elaborazione di grandi quantità di dati storici KPI, e analisi predittive. Allo stesso tempo, permette di automatizzare e personalizzare il feedback, rafforzare il coinvolgimento attraverso la sentiment analysis e anticipare segnali critici come la demotivazione o il rischio di turnover.

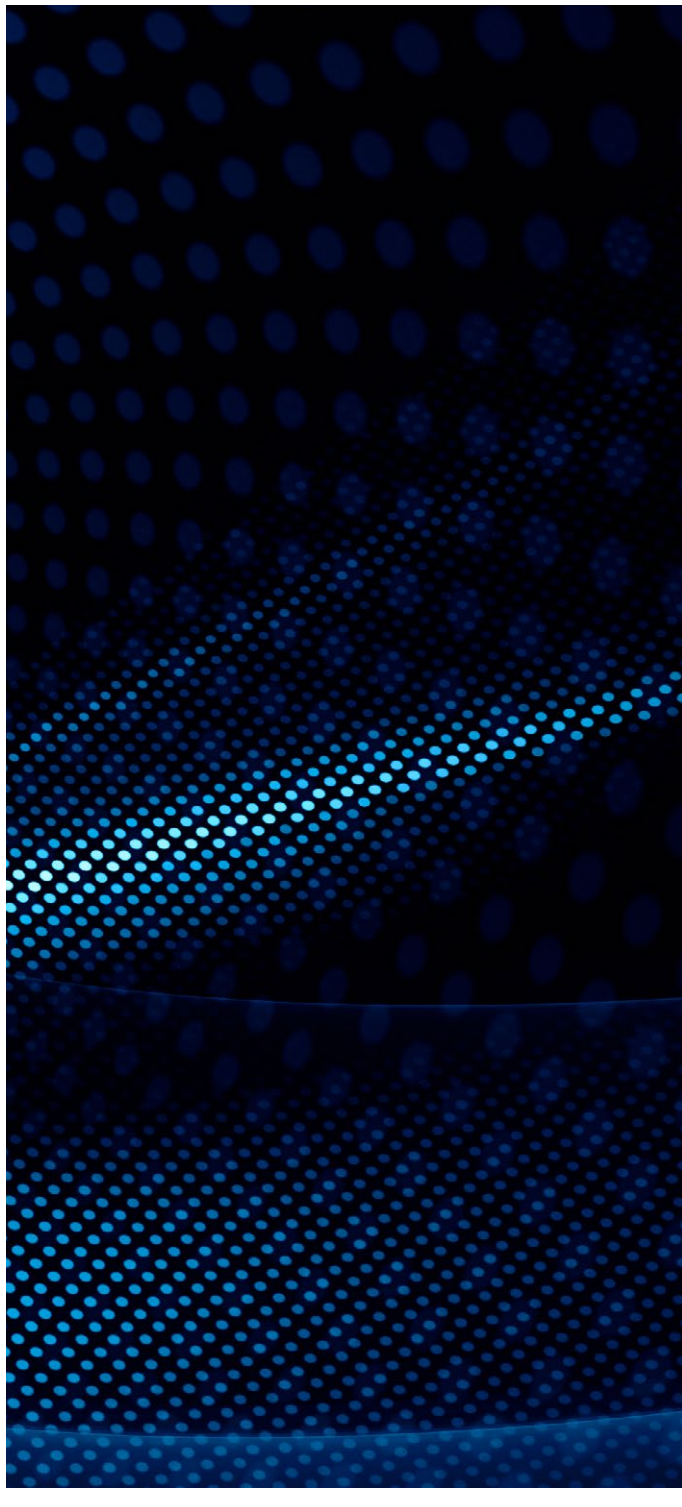
Tuttavia, per massimizzare il valore di queste tecnologie, è essenziale integrarle in un framework strategico che unisca analisi dati e sensibilità umana, riconoscendo che l'intervento umano è imprescindibile nell'interpretazione critica, nella gestione del cambiamento e nello sviluppo di una leadership capace di valorizzare le persone oltre i numeri.

4.1 Feedback continuo e obiettivi SMART

In linea con quanto detto finora, l'adozione dei **feedback continui** nella gestione delle risorse umane segna un cambiamento culturale importante all'interno delle aziende. Al posto delle tradizionali valutazioni annuali, che possono essere percepite come stressanti e distanti, questo approccio favorisce un dialogo e un flusso costante di feedback tra dipendenti e manager, dando così la possibilità alle imprese di **raccogliere opinioni in tempo reale sul clima aziendale**, sui processi interni e sulle dinamiche di lavoro, e migliorando al tempo stesso il coinvolgimento e il benessere delle persone.

Il valore di questa trasformazione risiede nella capacità di rendere **il feedback non più un evento isolato, bensì una pratica diffusa**, che accompagna l'esperienza lavorativa quotidiana e favorisce una cultura del miglioramento continuo.

Adottare la buona pratica del feedback continuo è, infatti, cruciale per migliorare la comunicazione, il coinvolgimento e l'efficacia complessiva all'interno dell'azienda. E per far sì che possa diventare un elemento radicato e diffuso è essenziale che i leader e i manager per primi diano l'esempio, incoraggiando un **ambiente di trasparenza e apertura**. Una leadership di questo tipo, infatti, rappresenta un elemento abilitante, non solo per promuovere l'adozione di nuovi strumenti, ma anche per modellare comportamenti che valorizzino il confronto costruttivo.

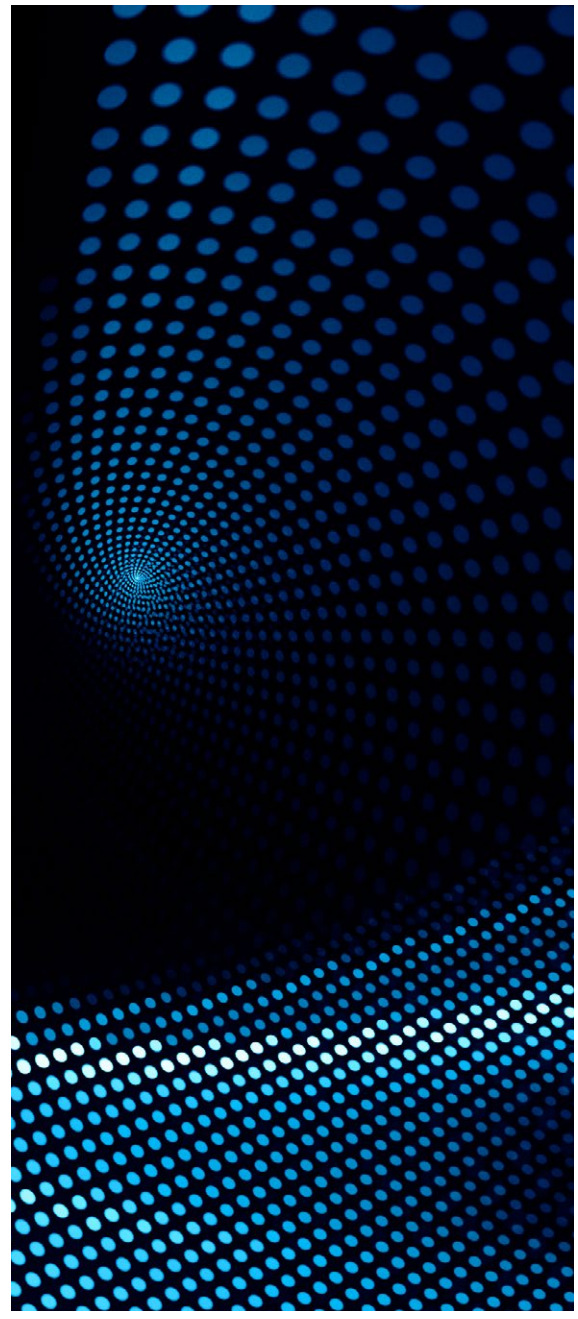


In questo contesto la tecnologia gioca un ruolo fondamentale nell'abilitare il cambiamento, semplificando la raccolta e l'analisi dei feedback. Strumenti digitali, come **piattaforme AI-driven**, ad esempio, permettono di raccogliere i feedback dei dipendenti più velocemente, aiutando le risorse umane ad analizzare le informazioni ottenute in tempo reale e a intervenire nel modo più corretto. Anche in questo contesto, l'AI si conferma come un alleato prezioso dell'uomo: supporta la creazione di un **flusso comunicativo continuo e su misura**, rendendo il feedback più efficace e facilmente integrabile nei percorsi di sviluppo professionale.

Un caso concreto di successo è quello di **Deloitte**, che ha implementato un sistema di **check-in regolari** per monitorare le performance e **favorire conversazioni continue tra manager e team**. Questo approccio ha permesso all'azienda di rafforzare l'allineamento sugli obiettivi e ottimizzare l'efficacia del feedback, rendendo più agile il processo di crescita e sviluppo dei propri dipendenti.

Ma non solo, l'Intelligenza Artificiale può supportare anche nella **definizione degli obiettivi dei dipendenti**, che ricordiamo devono essere SMART, ovvero: specifici (Specific), misurabili (Measurable), raggiungibili (Achievable), rilevanti (Relevant) e con una specifica scadenza temporale (Time-bound). Analizzando dati storici e attuali legati alle performance individuali, infatti, i sistemi dotati di AI offrono suggerimenti che permettono di impostare obiettivi coerenti con il ruolo e il percorso di ogni singolo dipendente, tenendo conto delle sue capacità, delle sue performance passate e delle necessità aziendali. In questo modo, l'AI rende gli obiettivi da un lato più concreti e allineati al business e dall'altro più motivanti per il dipendente, fornendogli un percorso di sviluppo chiaro e personalizzato.

Allo scopo di facilitare la crescita continua dei propri talenti e garantire un costante miglioramento delle prestazioni, questi sistemi sono già **utilizzati da grandi multinazionali come Google**, che utilizza appunto l'Intelligenza Artificiale per analizzare i dati relativi alle prestazioni dei dipendenti, identificando le aree di miglioramento e le opportunità di sviluppo.



4.2 Analisi del sentiment e previsione del turnover

Se il feedback continuo e la definizione di obiettivi SMART permettono di orientare lo sviluppo individuale in modo puntuale e proattivo, è altrettanto importante per le imprese saper ascoltare ciò che spesso non viene detto esplicitamente. La capacità di **cogliere il clima emotivo interno** e intercettare segnali deboli di malessere o disconnessione diventa fondamentale per assicurare il benessere e la fidelizzazione dei dipendenti.

È in questo contesto che l'Intelligenza Artificiale offre strumenti preziosi per **analizzare il sentiment dei dipendenti** e anticipare dinamiche di disingaggio o turnover, agendo in chiave preventiva. In particolare, l'**analisi del tono delle comunicazioni interne** rappresenta una delle applicazioni che ha permesso alle aziende di trarre i maggiori benefici. Attraverso algoritmi di elaborazione del linguaggio naturale, infatti, l'AI è in grado di esaminare le interazioni tra dipendenti, ad esempio sulle piattaforme collaborative di comunicazione.

Il focus ovviamente non è assolutamente sulla sorveglianza, ma sull'identificazione di segnali di disinteresse o insoddisfazione che potrebbero preannunciare il rischio di abbandono. Analizzare il tono e i contenuti delle comunicazioni consente di individuare, per esempio, tendenze nei comportamenti di linguaggio che riflettono un abbassamento dell'engagement o un aumento delle preoccupazioni. Tale approccio consente alle risorse umane di intervenire in modo mirato e proattivo, **senza invadere la privacy dei dipendenti**, ma piuttosto creando un ambiente di lavoro che ascolta e risponde alle necessità emergenti.

Questa capacità predittiva si estende anche al tema del turnover, grazie ai modelli di AI che integrano dati comportamentali, feedback, performance e variabili organizzative, al fine di **prevedere il rischio di abbandono di un dipendente**. Concretamente, analizzando correlazioni tra bassa performance, presenza sul luogo di lavoro, mancanza di motivazione e altre variabili, l'AI può generare una previsione accurata, permettendo ai team HR di agire in tempi brevi. Le informazioni fornite consentono di personalizzare piani di retention, sviluppare interventi individuali, migliorare il coinvolgimento e prevenire eventuali dimissioni.

4.3 Riconoscimento e premi personalizzati

Oltre a cogliere segnali di malessere, è altrettanto importante rafforzare davvero il coinvolgimento serve anche **valorizzare attivamente i contributi individuali**.
È in questa logica che l'AI diventa uno strumento chiave per costruire sistemi di riconoscimento più mirati e motivanti.

Grazie a sistemi di analisi dei dati basati su Machine Learning, le aziende possono ora gestire in modo migliore i riconoscimenti e i premi, definendo **strategie di incentivazione** che valorizzino con precisione i contributi individuali e i risultati raggiunti dai dipendenti. Tutto ciò consente di costruire una **cultura del merito più trasparente e motivante**, in cui l'impegno viene valorizzato in modo coerente e personalizzato. Questi algoritmi consentono di identificare le performance di ciascun collaboratore, suggerendo premi personalizzati che riflettono in maniera accurata l'impegno profuso.

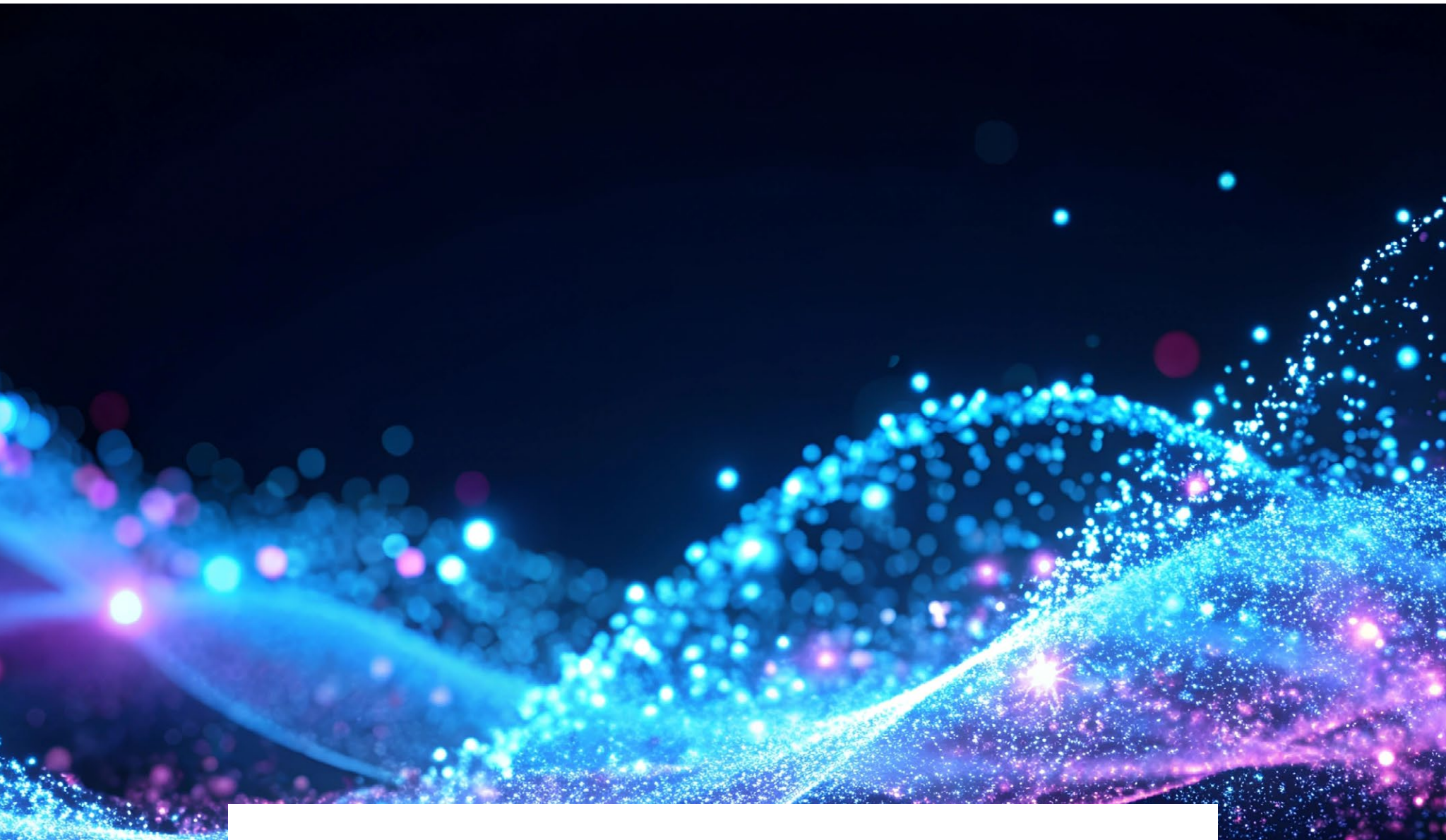
Questo tipo di approccio rende il **sistema di incentivi più equo e allineato con gli sforzi reali**, evitando premi generici e standardizzati. Inoltre, l'AI permette di personalizzare ulteriormente i programmi di incentivazione, creando offerte che rispondono alle motivazioni specifiche di ogni collaboratore. Ad esempio, un dipendente particolarmente motivato dalla crescita professionale potrebbe venire premiato con opportunità di formazione, mentre un altro potrebbe preferire vantaggi economici o premi esperienziali.

L'introduzione di questi sistemi, pertanto, **aumenta la trasparenza e la coerenza nei processi di premialità e incentivazione,** consentendo inoltre di monitorare il livello di soddisfazione dei dipendenti.

Un esempio concreto di applicazione dell'Intelligenza Artificiale alle strategie di incentivazione è fornito da **Bonusly**, che si serve dell'AI per personalizzare i premi e riconoscimenti in base ai risultati individuali e alle preferenze. La piattaforma permette ai dipendenti di **ricevere feedback immediati e premi correlati ai propri obiettivi**, aumentando l'engagement e migliorando l'efficacia della strategia di ricompense.

Per saperne di più:

→ Il Continuous Feedback: strumento e forma mentis
→ Valutazione delle performance dei dipendenti: come misurarle in base ai dati
→ Strumenti di HR Analytics nella valutazione delle performance
→ Come motivare i dipendenti a migliorare le loro performance
→ Come monitorare il benessere dei dipendenti
→ Cultura aziendale e benessere sul lavoro: il ruolo della leadership



Capitolo 5

L'AI per l'ottimizzazione dei processi HR

Quando si parla di 'Risorse Umane AI-Powered', ci si riferisce anche alla profonda **trasformazione delle attività amministrative tradizionali**, grazie all'implementazione di soluzioni in grado di alleggerire il carico di lavoro dei team HR. Ad esempio, l'AI supporta la gestione automatizzata delle presenze, l'elaborazione delle buste paga e l'aggiornamento dei dati anagrafici dei dipendenti. La riduzione del tempo dedicato a queste operazioni consente ai Professionisti HR di concentrarsi sull'analisi approfondita dei dati e sulla progettazione di soluzioni concrete per lo sviluppo del capitale umano aziendale, mantenendo invariata l'indispensabilità della componente umana.

5.1 Automazione delle attività amministrative

L'uso di Assistenti AI e chatbot per rispondere alle domande frequenti dei dipendenti rappresenta una delle applicazioni più efficaci per automatizzare le attività amministrative in ambito HR. Questi strumenti smart possono **gestire richieste quotidiane riguardanti politiche aziendali, benefit** e altre informazioni operative, liberando così il personale HR da compiti di routine e permettendogli di concentrarsi su attività più funzionali alla crescita del business.

La **gestione delle ferie e dei permessi** è un altro campo in cui l'applicazione dell'AI sta facendo la differenza. Attraverso sistemi automatizzati, le richieste di ferie possono essere elaborate e smaltite con una maggiore velocità, verificando la disponibilità, approvando o rifiutando automaticamente le richieste in base alle policy aziendali e aggiornando i registri senza necessità di intervento umano.

L'adozione degli AI Assistant nell'ambito dell'amministrazione del personale, però, non si limita solo alla gestione delle richieste frequenti dei dipendenti. Questi assistenti virtuali, infatti, possono anche automatizzare la raccolta e l'aggiornamento dei dati relativi alle assenze oppure occuparsi della gestione documentale, semplificando la **creazione, l'archiviazione e l'aggiornamento dei contratti**, fornendo così un ulteriore prezioso aiuto ai team HR.

5.2 Analisi dei Dati HR per decisioni strategiche

Se l'automazione delle attività amministrative consente un'ottimizzazione delle operazioni quotidiane, l'analisi dei dati rappresenta il passo successivo nell'evoluzione dei processi HR, in cui l'AI diventa fondamentale non solo per snellire i flussi operativi, ma anche per prendere decisioni strategiche informate basate su dati concreti.

Come abbiamo già detto nei precedenti capitoli, uno dei principali vantaggi offerti dall'AI è legato alla sua capacità di **identificare trend e pattern nascosti nei dati HR**, come quelli relativi al **turnover**, alla performance dei dipendenti, all'**assenteismo** e al coinvolgimento dei collaboratori. Questi insight, derivanti dall'analisi di grandi volumi di informazioni provenienti da fonti diverse, permettono a chi si occupa di risorse umane di anticipare le necessità aziendali e ottimizzare la gestione del personale e dei processi di selezione, formazione e sviluppo, prendendo decisioni strategiche basandosi su dati concreti.

Le dashboard personalizzate, in particolare, sono uno strumento essenziale in questo processo. Integrando i dati HR provenienti dai vari sistemi aziendali, costituiscono il cuore delle attività di HR Analytics, consentendo ai responsabili delle risorse umane di monitorare e analizzare in modo sistematico le metriche chiave, come il tasso di turnover, la soddisfazione dei dipendenti, la produttività e l'efficacia delle politiche aziendali. Strumenti di questo genere, quindi, non solo **supportano decisioni rapide e informate, basate su evidenze reali**, ma migliorano anche l'agilità operativa e favoriscono una gestione più strategica e accurata delle risorse.

5.3 Previsione della domanda di personale

Grazie alla sua capacità di analizzare grandi quantità di dati, l'AI è in grado anche di **identificare schemi, modelli e correlazioni che altrimenti passerebbero inosservati**, consentendo di prevedere i bisogni di personale in base a fattori come:

- **crescita del business;**
- **fluttuazioni stagionali;**
- **modifiche delle dinamiche di mercato.**

Questa capacità predittiva migliora le doti di reazione alle variazioni del mercato del lavoro, assicurando un migliore allineamento delle risorse alle priorità e alle strategie aziendali. Con l'adozione dell'Intelligenza Artificiale, quindi, le imprese possono **ottimizzare la pianificazione delle risorse**, evitando sia il rischio di un sovraccarico di personale in determinati periodi sia quello di carenze che potrebbero minare la produttività o produrre comunque delle ripercussioni negative.

Un esempio pratico e decisamente innovativo è rappresentato da **Walmart**, che utilizza l'AI per ottimizzare la forza lavoro, analizzando i dati di vendita e le tendenze stagionali per prevedere con precisione le **esigenze di personale nei suoi punti vendita**. Ma il colosso statunitense della vendita al dettaglio, in realtà, sta facendo ancora di più, ovvero **implementando l'AI generativa per ottimizzare la produttività e migliorare il processo decisionale dei dipendenti**. L'adozione di questa tecnologia non ha lo scopo di sostituire la forza lavoro, ma di potenziarne le capacità, promuovendo un nuovo modello di collaborazione tra uomo e AI. L'approccio proattivo adottato da Walmart potrebbe ridefinire l'intera operatività aziendale, supportando la risoluzione di problemi complessi.

Approfondimento

Focus sulla riduzione dei costi amministrativi

L'automazione dei processi amministrativi nelle risorse umane si impone come leva strategica per ridurre i costi operativi. A confermarlo sono diverse statistiche elaborate nel corso degli anni: **le PMI italiane che adottano soluzioni digitali HR risparmiano in media fino a 40 ore di lavoro al mese**, ottimizzando le attività amministrative e riducendo i costi operativi. Inoltre, **il 20% delle PMI che ha digitalizzato i processi HR ha registrato una riduzione significativa dei costi**, con un ritorno sull'investimento (ROI) medio del 19%. Questi dati confermano come la digitalizzazione delle risorse umane non solo migliori l'efficienza operativa, ma rappresenti anche un'opportunità concreta per le PMI italiane di ridurre i costi e migliorare la competitività.

Anche McKinsey & Company, nel report "The State of AI in 2024" sottolinea che le aziende che integrano l'AI nelle risorse umane si assicurano un aumento del ritorno sull'investimento, confermando come l'automazione HR sia un volano per l'efficienza e un elemento chiave per la crescita aziendale e la competitività.

Per saperne di più:

→ Predictive Analytics: come anticipare i bisogni aziendali attraverso i dati dei dipendenti
→ Cos'è l'HR Analytics, i vantaggi e a cosa serve
→ HR Analytics e la sfida al turnover in azienda
→ Come gestire il turnover del personale in azienda

Capitolo 6

Sfide etiche e considerazioni future

Capace di segnare in modo profondo gli ambiti in cui irrompe, da sempre l'innovazione tecnologica porta con sé questioni etiche complesse e che richiedono riflessioni attente.

Uno dei principali rischi associati all'uso dell'AI nelle HR – ad esempio - è la **possibilità di perpetuare bias preesistenti**. I bias preesistenti sono distorsioni o pregiudizi inconsci già presenti nei dati storici su cui i modelli di Intelligenza Artificiale vengono addestrati. Se non adeguatamente riconosciuti e corretti, questi bias possono portare l'AI a replicare discriminazioni basate su genere, età, etnia o altri fattori, compromettendo l'equità nei processi di selezione, valutazione e sviluppo dei talenti. Fortunatamente, i progressi in questo campo sono estremamente rapidi: i nuovi modelli e le iterazioni dei sistemi AI stanno migliorando a gran ritmo e indicando la direzione giusta, grazie agli sforzi di trasparenza e equità che alcune aziende stanno mettendo in atto.

Ed è proprio la trasparenza una delle principali sfide che le aziende che adottano l'AI devono affrontare per poter ottenere e conservare la fiducia dei propri dipendenti riguardo alle decisioni prese. La complessità degli algoritmi, infatti, può **rendere opache le decisioni prese con il supporto dell'Intelligenza Artificiale**, in quanto rende difficile comprendere le logiche sottostanti. Questa mancanza di trasparenza può erodere la fiducia dei dipendenti nei sistemi adottati dall'azienda. Pertanto, è essenziale per le imprese implementare **meccanismi di "human-in-the-loop"** o "human-on-the-loop" per garantire che le decisioni finali, in particolari quelle più importanti o critiche, siano comunque e sempre di competenza dei manager e dei professionisti HR.

Collegato a tutto questo ci sono anche importanti questioni legate alla privacy e alla sicurezza dei dati. L'adozione di sistemi AI nei processi HR comporta, infatti, il trattamento di grandi quantità di informazioni personali, rendendo essenziale **garantire la conformità alle normative sulla protezione dei dati, come il GDPR**. È fondamentale implementare misure adeguate per proteggere la riservatezza e l'integrità dei dati dei dipendenti, assicurando trasparenza nell'uso degli algoritmi e prevenendo potenziali discriminazioni derivanti da bias nei dati storici.

Volgendo lo sguardo al futuro, è **fondamentale che i team HR sviluppino competenze digitali** per navigare a vista in questo nuovo panorama, garantendo che l'adozione dell'AI nell'ambito della gestione delle risorse umane avvenga in modo etico e responsabile.

6.1 Bias algoritmici e discriminazione

I bias algoritmici rappresentano uno degli elementi maggiormente sfidanti per chi lavora nelle risorse umane. Questi si verificano quando gli algoritmi di Machine Learning apprendono dai dati storici, che possono contenere "pregiudizi" umani — intesi non tanto come opinioni consapevoli, ma come distorsioni inconsce o schemi ripetuti nel tempo. Queste distorsioni, se non corrette, possono influenzare negativamente i risultati, rinforzando stereotipi e disuguaglianze invece di eliminarli.

I bias algoritmici nei sistemi HR possono emergere da vari fattori, tra cui:

- **dati imprecisi**, parziali o incompleti;
- **scarsa diversità** nei dataset;
- **progettazione inconsapevole** degli algoritmi.

Le principali forme di bias che si possono riscontrare nei sistemi HR sono:

- **bias di genere,** si ha quando gli algoritmi favoriscono un genere rispetto a un altro, come nel caso di un sistema di reclutamento che premia inconsciamente i candidati maschi per ruoli di leadership, in quanto storicamente i dati di assunzione riflettono una predominanza maschile;
- **bias etnico,** si verifica nel momento in cui gli algoritmi favoriscono alcune etnie rispetto ad altre, a causa di un pregiudizio incorporato nei dati storici, come nel caso di preferenze passate per certe etnie in determinati ruoli;
- **bias di età,** gli algoritmi potrebbero discriminare i candidati più giovani o più anziani, influenzati da pratiche di assunzione passate che favorivano un dato gruppo di età;
- **pregiudizi culturali,** questi bias si manifestano quando le decisioni vengono assunte in base a valori o comportamenti culturali predominanti, escludendo quelli che non rientrano nei parametri definiti, come può succedere in un'azienda che opera a livello internazionale.

Poiché l'AI poggia su grandi volumi di dati, la **presenza di pregiudizi nei dataset (set di dati) di allenamento** può portare a decisioni automatiche che riflettono, e in alcuni casi amplificano, tali disparità, **compromettendo l'imparzialità nei processi HR**. Ciò rappresenta una minaccia per le politiche aziendali di diversità, equità e inclusione.

Tali distorsioni sono particolarmente critiche in fasi come la selezione dei candidati, la gestione delle performance o le politiche di promozione, dove la correttezza e l'inclusività sono aspetti rilevanti. Inoltre, l'uso di un'Intelligenza Artificiale "non neutra" può generare una valutazione distorta, parziale o inesatta dei talenti sotto-rappresentati, rischiando di compromettere il valore della diversità all'interno dell'azienda.

Tutti questi bias algoritmici, se non controllati, possono avere **gravi implicazioni** sociali ed etiche, minando la credibilità delle aziende e la fiducia dei dipendenti nell'uso delle tecnologie. L'adozione di **politiche di equità e di audit continui** sui dati e sugli algoritmi diventa quindi determinante per ridurre il rischio di discriminazione e promuovere un ambiente inclusivo.

La **trasparenza dei processi algoritmici** e la **formazione continua dei professionisti HR** sull'uso etico dell'AI sono passi utili e necessari per garantire che le tecnologie di ultima generazione possano essere utilizzate per migliorare l'accuratezza e la giustizia nei processi decisionali, senza perpetuare pregiudizi dannosi.

6.2 Privacy e sicurezza dei dati

A questa esigenza di trasparenza si affianca un'altra sfida cruciale: la tutela dei dati personali e il rispetto delle normative sulla privacy, come il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (**GDPR**) e l'**AI Act**, il regolamento del Consiglio Europeo volto a garantire che l'uso dell'AI avvenga in modo sicuro e conforme ai diritti fondamentali degli individui, che impongono **rigide linee guida sul trattamento e la protezione dei dati personali**, compresi quelli sensibili dei dipendenti. La protezione di queste informazioni evita violazioni che possano danneggiare sia i dipendenti che le organizzazioni e le aziende devono quindi adottare misure rigorose per garantire la sicurezza dei dati e rispettare le normative sulla privacy.

Traliant, azienda leader nel compliance training, nel suo "HR Report on AI: Insights on HR's readiness and risk management" ha evidenziato come il 63% dei professionisti delle risorse umane indichi **la privacy e la sicurezza dei dati come la principale preoccupazione** per quanto riguarda l'utilizzo dell'AI, seguita dalla conformità alle leggi e ai regolamenti sulla protezione dei dati (52%).

L'AI Act, in particolare, stabilisce **requisiti rigorosi per i sistemi di Intelligenza Artificiale** ad alto rischio, inclusi quelli impiegati nelle risorse umane, prevedendo misure di trasparenza, responsabilità e supervisione. In questo quadro normativo, le aziende si trovano pertanto a dover affrontare un duplice impegno: da una parte implementare misure avanzate per garantire la conformità legale e dall'altra adottare tutti gli strumenti necessari per poter proteggere i dati da accessi non autorizzati o da potenziali violazioni.

Il rispetto delle normative diventa quindi un elemento fondamentale per evitare sanzioni legali, ma anche per costruire un sistema di fiducia nei confronti dei propri dipendenti, che necessitano di rassicurazioni sulla gestione dei propri dati. Le aziende devono assicurarsi che i dati vengano trattati in modo trasparente, con il consenso esplicito dei dipendenti e senza comprometterne la sicurezza, e dunque è essenziale porre in essere misure come la **crittografia dei dati, l'autenticazione a più fattori e l'anonimizzazione per prevenire accessi non autorizzati**. Inoltre, è indispensabile educare e sensibilizzare i dipendenti sui rischi e le protezioni adottate, creando una cultura aziendale che valorizzi la sicurezza e la privacy come pilastri della trasformazione digitale. Trascurare questi aspetti può esporre l'organizzazione a gravi conseguenze, tra cui **violazioni dei dati personali, danni reputazionali, perdita della fiducia da parte dei dipendenti e dei clienti**, oltre a pesanti sanzioni economiche derivanti dal mancato rispetto delle normative vigenti.

Approfondimento

Soluzioni contro i bias dell'AI

L'adozione dell'Intelligenza Artificiale nei processi HR ha portato enormi vantaggi in termini di efficienza e personalizzazione, ma ha anche aggiunto sfide legate ai bias algoritmici. Le imprese si stanno impegnando ad adottare una serie di soluzioni volte a contenere, ridurre o eliminare queste "distorsioni", garantendo che le tecnologie siano utilizzate in modo etico e inclusivo. Di seguito, vediamo alcune delle soluzioni chiave.

- **Monitoraggio e correzione dei bias negli algoritmi di AI**: è essenziale monitorare costantemente gli algoritmi per individuare e correggere eventuali distorsioni cognitive. Tecniche come il bias auditing e il test di correttezza vengono utilizzate per valutare se un algoritmo favorisce inconsciamente determinati gruppi di persone rispetto ad altri. Le aziende possono ricorrere a strumenti avanzati di Machine Learning per identificare pattern problematici nei dati storici forniti all'AI e correggere i modelli, migliorando l'imparzialità.

- **Garanzia di equità e trasparenza nei processi decisionali basati sull'AI**: un approccio chiave per combattere i bias è garantire che i sistemi siano trasparenti. Le aziende dovrebbero impegnarsi a rendere pubblici – o almeno accessibili – i criteri utilizzati dagli algoritmi e consentire audit esterni. L'adozione di algoritmi spiegabili e comprensibili, che chiariscano su quali basi i dati sono stati analizzati e come hanno contribuito a supportare una decisione umana, aumenta la fiducia nel sistema e riduce i rischi legati alla discriminazione.

- **Formazione dei recruiter**: il training continuo dei professionisti delle risorse umane è necessario per sensibilizzare queste figure rispetto ai rischi legati ai bias algoritmici. I recruiter devono essere consapevoli di come l'AI possa influenzare i loro giudizi e devono essere educati sull'uso corretto degli strumenti a loro disposizione, affinché possano interpretare e supervisionare i risultati in modo critico.

- **Diversificazione dei dati di addestramento**: un altro passo necessario per ridurre i bias consiste nell'assicurarsi che i dati utilizzati per addestrare gli algoritmi siano diversificati e rappresentativi di tutti i gruppi sociali. La mancanza di diversità nei dati storici può rafforzare i pregiudizi preesistenti. Le aziende devono rivedere costantemente i set di dati, inclusi quelli relativi a sesso, etnia, età e background culturale, per garantire una rappresentazione accurata e inclusiva.

- **Uso di modelli di AI "de-biasing"**: le tecniche di de-biasing sono progettate per ridurre gli effetti dei pregiudizi nei dati utilizzati dagli algoritmi. I modelli di AI possono essere ottimizzati per identificare e correggere bias sistematici, applicando modifiche a livello strutturale o algoritmico che garantiscano equità nel processo decisionale.

- **Valutazione continua delle performance**: le aziende devono impegnarsi in una valutazione sistematica dei risultati ottenuti attraverso l'AI. Questo non riguarda solo le performance operative, ma anche l'equità delle decisioni. L'utilizzo di feedback ciclici per raccogliere dati dai dipendenti e dai candidati aiuta a identificare se l'AI sta effettivamente contribuendo a decisioni più imparziali o se sta perpetuando bias inconsci.

- **Collaborazione con esperti esterni e comunità scientifica**: le aziende possono beneficiare della collaborazione con esperti esterni, come università e organizzazioni non profit, che si specializzano nell'etica dell'AI. L'integrazione di figure esterne nella progettazione e valutazione degli algoritmi aiuta a garantire che siano rispettati elevati standard etici e di equità.

6.3 L'impatto dell'AI sul futuro del lavoro

Una cosa è certa: l'Intelligenza Artificiale sta inesorabilmente trasformando il panorama lavorativo, **influenzando le competenze richieste, le mansioni e i percorsi di carriera**. Le nuove tecnologie sapranno modificare anche il modo in cui le persone interagiranno con il lavoro: ne è riprova il modo in cui l'AI sta ridefinendo i ruoli professionali, imponendo un ripensamento profondo delle competenze richieste per i diversi settori.

I professionisti dovranno quindi sviluppare una combinazione di competenze tecniche e soft skills per interagire in modo efficace con le tecnologie di ultima generazione. La sfida non risiede solo nell'acquisizione di nuove competenze digitali, ma anche nell'adattamento delle proprie abilità interpersonali e relazionali, che rimangono fondamentali in un contesto lavorativo sempre più automatizzato. Per esempio, l'automazione dei compiti amministrativi nel settore HR ridurrà il bisogno di personale interamente dedicato alla gestione manuale di documenti, ma altresì aprirà la strada a nuovi modelli operativi in cui la gestione e l'analisi dei dati diventeranno competenze imprescindibili per ottimizzare i processi decisionali. Questi cambiamenti, quindi, creeranno una sempre maggiore **domanda per professionisti HR con spiccate competenze nella gestione dei dati, nell'analisi predittiva e nell'utilizzo dei sistemi basati su AI**.

Inoltre, l'adozione dell'Intelligenza Artificiale sta dando vita a nuove figure professionali anche al di fuori del solo ambito HR. Si tratta di ruoli che rispondono alla crescente complessità dei sistemi tecnologici e alle nuove esigenze che emergono nei diversi settori. Figure come i **data analyst**, gli **AI trainer** e gli **specialisti in etica tecnologica** sono sempre più richieste. Questi professionisti sono destinati a diventare rilevanti nell'economia digitale e rappresentano anche il punto di intersezione tra competenze tecniche e riflessioni etiche sulla tecnologia. I data analyst, ad esempio, sono cruciali per interpretare i vasti volumi di dati prodotti dall'AI, mentre gli AI trainer si occupano di "insegnare" agli algoritmi come comportarsi in situazioni complesse. Gli specialisti in etica tecnologica, invece, garantiscono che le tecnologie siano sviluppate e utilizzate in modo etico, prevenendo discriminazioni e bias nei sistemi decisionali automatizzati.

Questi mutamenti progressivi si riflettono anche nei numeri: appena 5 anni fa si stimava che entro il 2025 sarebbero emersi circa 97 milioni di nuovi posti di lavoro grazie all'AI, a fronte della possibile scomparsa di 85 milioni di ruoli tradizionali a causa dell'automazione. Oggi, invece, il "Future of Jobs Report 2025" del World Economic Forum aggiorna questo scenario, indicando che **le professioni che beneficeranno della crescita maggiore** saranno quelle che coinvolgono gli specialisti di Big Data, Intelligenza Artificiale e Machine Learning.

In questo contesto, dunque, l'impatto dell'AI sul futuro del lavoro rende la **formazione continua** e il **reskilling** sempre più fondamentali per preparare i reparti HR alle opportunità del futuro. Le aziende, infatti, non solo devono rispondere a una necessità di aggiornamento delle proprie risorse, ma devono anche anticipare le tendenze tecnologiche per restare competitive in un mercato sempre più dinamico.

Le imprese sono chiamate a investire nel **lifelong learning** per fornire ai dipendenti le competenze richieste e i programmi di reskilling, che offrono opportunità per riqualificare il personale e consentire loro di adattarsi a nuovi ruoli, diventeranno essenziali. In particolare, l'acquisizione di **competenze nell'ambito dell'AI, della Cybersecurity e delle soft skills** (come la gestione del cambiamento) sarà un elemento centrale nella preparazione della forza lavoro. In questo scenario, l'importanza di un approccio olistico alla formazione non può essere sottovalutata: le aziende devono affrontare la sfida di integrare nuove tecnologie e metodi di lavoro mantenendo al contempo un focus sull'adattabilità e sul benessere dei dipendenti. La rapida evoluzione delle tecnologie richiede, infatti, che i lavoratori siano in grado di adattarsi in modo agile, evolvendo congiuntamente al mercato del lavoro.

Per saperne di più:

→ Dove sta andando il mondo HR? Ecco alcuni trend 2025

→ Reskilling delle competenze: investimento organizzativo o personale?

→ Intelligenza artificiale e bias nel recruiting

Conclusioni e raccomandazioni pratiche

L'adozione dell'Intelligenza Artificiale nelle risorse umane non rappresenta solo un'evoluzione tecnologica, ma un cambiamento culturale profondo. L'AI consente di rendere i processi HR più equi, rapidi e personalizzati, valorizzando il potenziale umano e liberando risorse da attività a basso valore per concentrarsi su iniziative strategiche.

Tecnologia e umanità non sono in conflitto: se implementata con responsabilità, l'AI rafforza il ruolo delle persone nelle organizzazioni. Si tratta infatti di uno strumento potente per ridisegnare il lavoro, favorire la crescita e costruire contesti più agili, trasparenti e inclusivi.

Per integrare l'AI con efficacia, le aziende possono seguire un **approccio progressivo e modulare**, che permetta di adattarsi al proprio contesto organizzativo.

1. **Audit interno:** prima di introdurre soluzioni di Intelligenza Artificiale, è fondamentale condurre un'analisi accurata dei processi, delle risorse, delle competenze e dei dati già disponibili. Solo così è possibile capire dove l'AI può apportare un reale valore aggiunto e quali aree richiedono interventi prioritari per creare le basi di un'adozione efficace.
2. **Formazione del team:** il cambiamento tecnologico parte dalle persone. Per questo è essenziale coinvolgere i team HR in percorsi strutturati di upskilling digitale, che li aiutino a sviluppare una comprensione profonda delle tecnologie AI e a utilizzarle con consapevolezza e competenza nei processi quotidiani.
3. **Scelta dei tool**: non tutte le soluzioni AI sono uguali, ed è importante selezionare strumenti che siano scalabili, affidabili e perfettamente in linea con le specifiche esigenze dell'azienda. Adottare un approccio graduale — testando prima su piccola scala e misurando attentamente l'impatto — consente di favorire un'integrazione più sicura e sostenibile nel lungo termine.
4. **Misurazione e adattamento continuo:** introdurre l'AI non è un intervento una tantum, ma un percorso evolutivo che richiede monitoraggio costante. Definire KPI chiari permette di valutare l'efficacia delle iniziative, mantenendo un approccio flessibile e orientato al miglioramento continuo, in ascolto delle esigenze organizzative e delle persone.

Il futuro delle HR sarà sempre più ibrido, fatto di **tecnologie intelligenti e leadership empatica**. La chiave sarà la capacità delle organizzazioni di unire dati e intuizioni, velocità e sensibilità, automazione e visione.

Un cambiamento che, a detta dei manager, ha un denominatore comune: l'Intelligenza Artificiale, il cui boom nel 2024 - registrato da McKinsey nel report "The State of AI" - è testimoniato da **un'adozione pari al 65% per le aziende intervistate**, una cifra raddoppiata rispetto all'anno precedente. Una crescita progressiva che sta ridisegnando i flussi di lavoro, assegnando ai manager più esperti ruoli critici (come la supervisione della governance dell'AI).

L'AI nelle risorse umane è già realtà: ora è il momento di trasformarla in un vantaggio competitivo sostenibile, a misura di persona.

Potenzia la
tua **Impresa**.

Eleva il tuo business[AI]

con i software TeamSystem,
ora potenziati
dall'Intelligenza Artificiale.

TeamSystem

teamsystem.com

Glossario

AI (Intelligenza Artificiale) Tecnologia che consente ai sistemi informatici di svolgere compiti che richiederebbero intelligenza umana, come apprendere, analizzare dati, risolvere problemi e prendere decisioni.

AI Assistant / Chatbot Software conversazionali basati su AI capaci di interagire in linguaggio naturale con gli utenti per fornire supporto e informazioni.

Bias algoritmico Distorsione o pregiudizio che può emergere negli output degli algoritmi AI a causa di dati storici sbilanciati o scelte progettuali.

Candidate / Employee Experience Esperienza complessiva vissuta da candidati e dipendenti in ogni fase del loro rapporto con l'azienda, dal recruiting alla crescita professionale.

Feedback continuo Modalità di valutazione e comunicazione costante tra dipendente e manager, in alternativa alle tradizionali valutazioni annuali.

Gamification Applicazione di elementi ludici (es. badge, livelli, punti) in contesti non ludici per aumentare il coinvolgimento e la motivazione.

HR Analytics Processo di raccolta e analisi di dati relativi alle risorse umane per supportare decisioni strategiche basate su evidenze oggettive.

Human-in-the-loop Approccio che prevede l'intervento umano nel controllo e nella supervisione delle decisioni prese da sistemi di AI.

Large Language Models (LLM) Modelli AI di grandi dimensioni in grado di comprendere e generare testo in linguaggio naturale, come ad esempio ChatGPT.

Machine Learning (ML) Area dell'AI che permette ai sistemi di apprendere dai dati e migliorare le proprie prestazioni senza essere esplicitamente programmati.

Natural Language Processing (NLP) Tecnologia AI che consente alle macchine di comprendere, interpretare e generare linguaggio naturale (es. e-mail, messaggi, CV).

Onboarding Processo di inserimento e integrazione di un nuovo dipendente all'interno dell'azienda.

Predictive Analytics Analisi basata su algoritmi statistici e AI che consente di prevedere eventi futuri, come il turnover dei dipendenti o le esigenze di formazione.

Reskilling Percorso di riqualificazione professionale per acquisire competenze completamente nuove, spesso in vista di un cambio di ruolo.

Sentiment Analysis Tecnica di NLP che analizza il tono emotivo dei messaggi per capire il sentiment (positivo, negativo, neutro) di una persona o un gruppo.

Upskilling Percorso di aggiornamento delle competenze esistenti per affrontare nuovi compiti o tecnologie.

Fonti

- **Agi.it**
  https://www.agi.it/innovazione/news/2018-03-30/vera_robot_lavoro_umani-3716954/
- **Agendadigitale.eu**
  https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/competenze-digitali/etica-ai-gen/
  https://www.agendadigitale.eu/sicurezza/privacy/deepseek-dati-aziendali-a-rischio-come-proteggerli/
- **Blog.reverse.hr**
  https://blog.reverse.hr/intelligenza-artificiale-per-hr
- **Business Insider**
  https://www.businessinsider.com/how-ai-hiring-works-chipotle-burrito-season-application-job-seekers-2025-2
- **Cybersecurity360.it**
  https://www.cybersecurity360.it/legal/ai-act-e-gdpr-la-tutela-dei-dati-personali-nellera-dellintelligenza-artificiale/
- **Deloitte.com**
  https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/ceo-guide-to-generative-ai-enterprises.html
- **Eures.europa.eu**
  https://eures.europa.eu/how-ai-can-improve-talent-acquisition-process-2024-09-12_it
- **Forbes.com**
  https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/12/14/the-amazing-ways-how-unilever-uses-artificial-intelligence-to-recruit-train-thousands-of-employees/
- **Gameifications.com**
  https://www.gameifications.com/il-futuro-del-recruiting-e-nella-gamification-il-caso-multipoly-di-pwc/
- **Gartner.com**
  https://www.gartner.com/smarterwithgartner/chatbots-will-appeal-to-modern-workers
- **Hrexecutive.com**
  https://hrexecutive.com/about-human-resource-executive/
- **Ilsole24ore.com**
  https://www.ilsole24ore.com/art/intelligenza-artificiale-azienda-ceo-entusiasti-ma-impreparati-gestire-cambiamento-AGA4Y8ZD
- **Mckinsey.com**
  https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work
  https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024
  https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

Fonti

- **MIB.edu**
  https://mib.edu/en/faculty-research/mib-lens/evidence-of-ai
- **Milanofinanza.it**
  https://www.milanofinanza.it/news/ecco-vera-il-robot-che-vi-trova-un-lavoro-201804041632203197
- **Peoplechange360.it**
  https://www.peoplechange360.it/change-management/sfide-ai-hr-quali-implicazioni-sociali-ed-etiche/
  https://www.peoplechange360.it/hr-tech-analytics/ai-e-processi-hr-osservatorio-polimi-trend-utilizzo-soluzioni/
- **Pwc.com**
  https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/annual-corporate-directors-survey.html
- **Traliant.com**
  https://www.traliant.com/resources/hr-report-on-ai-insights/
- **Unite.ai**
  https://www.unite.ai/it/walmarts-bold-move-equipping-50000-corporate-employees-with-a-generative-ai-assistant/
- **Weforum.org**
  https://www.weforum.org/stories/2025/01/future-of-jobs-report-2025-jobs-of-the-future-and-the-skills-you-need-to-get-them/

OFFICINE BONFIGLIOLI

TeamSystem

VERS.01 - GIU.2025

Le informazioni contenute in questo documento sono corrette alla data di pubblicazione; versioni successive del documento sostituiranno integralmente la presente. TeamSystem si scusa anticipatamente per eventuali inesattezze e/o errori.

teamsystem.com