

HR FOCUS

MAGAZINE



HR MANAGER PORTATORI DI VALORE

INTERVISTA A GABRIELE
PAROLAI, HR MANAGER DI
M.A.I.O.R.



L'EVOLUZIONE DEL DIGITAL WORKSPACE ED I PROSSIMI TREND NEL MONDO HR

DI GIULIANO TESTI,
HR MANAGER GRUPPO SEAC E
ASCOM REGGIO EMILIA

HR MANAGER PORTATORI DI VALORE

Intervista a Gabriele Parolai, HR Manager di M.A.I.O.R.



DI MARINA VERDERAJME

Gabriele Parolai, HR Manager di MAIOR. Da dove nasce questa passione per il mondo HR?

La passione per le umane risorse prende avvio ormai più di 25 anni fa, nasce da un'opportunità che l'allora titolare dell'azienda mi offrì: fare un percorso che negli anni mi avrebbe visto toccare tutti gli aspetti del ciclo di vita delle Risorse Umane, e l'azienda passare da 200 a 600 persone. Sono partito dalla A e ho completato buona parte dell'alfabeto facendo una intensa gavetta, ho iniziato questo bellissimo viaggio occupandomi di amministrazione del personale e progressivamente poi di tutti gli altri aspetti legati allo sviluppo delle Risorse Umane, con un lungo e intenso percorso formativo, ho assunto la responsabilità di vari aspetti, dalla comunicazione alla formazione, ma anche di aspetti collaterali come privacy e sicurezza sul lavoro.

Oggi sono Hr Manager in MAIOR (Management Artificial Intelligence and Operations Research), un'azienda tecnologica che sviluppa software per il trasporto pubblico. MAIOR nasce più di 30 anni fa come spin-off dell'Università di Pisa da un gruppo di ricercatori. Oggi contiamo 2 sedi in Italia, in Toscana, a Lucca e a Firenze. Siamo circa 75 persone e ad oggi la proprietà è dell'azienda americana Clever Devices che negli Stati Uniti conta circa 600 persone. Un'azienda tecnologica non solo nel business ma anche nell'approccio organizzativo.

Come è cambiato il ruolo dell'HR in questi anni?

Direi che c'è stata una rapida evoluzione, soprattutto negli ultimi 5 anni c'è stato un deciso cambiamento, una diversa percezione verso questo ruolo che è passato da "colui che paga, assume, taglia", dunque chi si occupa di paghe e contributi, assume o taglia teste, a "portatore di valore" per l'organizzazione e per il business; è in atto un vero e proprio cambio di mindset verso questo ruolo, che finalmente può esprimere le proprie potenzialità non solo a supporto ma anche assumendo una vera e propria leadership.

Come "agisci" il tuo ruolo di Hr in azienda nella relazione con le persone?

Il mio ruolo è quello di HRO, ovvero HR Manager con responsabilità anche verso la struttura organizzativa.

Questo significa relazionarsi, non senza difficoltà, sia con l'organizzazione aziendale tutta, che con le singole persone, considerando anche il fatto che, in questo momento, per la prima volta nella storia abbiamo 4 generazioni al lavoro, dai baby-boomers ai Gen-Z. Ogni generazione è portatrice di aspettative, richieste e in qualche modo di approcci e mindset completamente diversi.

Dal mio punto di vista il ruolo dell'HR deve essere quello di creare ponti fra le diverse generazioni e tentare di dare risposte rapide ed esaustive.

Che tipo di richieste arrivano dalle varie generazioni in azienda?

Richieste per molti aspetti diverse tra loro, derivanti da esigenze diverse. La Generazione X, come la mia, si aspetta meno flessibilità rispetto alla Generazione Z per la quale la flessibilità è un must-have, così come supporto, inclusività e life-balance, sono aspetti molto importanti per l'ultima generazione, e chi fa il mio mestiere in primis, deve saper intercettare queste diverse aspettative ed adoperarsi affinché management e organizzazione ne tengano in doveroso conto.

Quanto è importante occuparsi del benessere delle persone in azienda?

Direi fondamentale, e nel mio essere decisamente pragmatico, credo che ci siano aspetti molto concreti da considerare.

In MAIOR dopo il periodo pandemico abbiamo sviluppato un accordo (di secondo livello) di smart-working che prevede tre gg di lavoro da remoto e due gg in ufficio. Questo giusto per dare un esempio concreto di cosa intendo con il termine flessibilità, a cui certamente è legato anche quello di benessere, ma non è solo questo. E' evidente come ci sia sempre più una commistione tra privato e lavoro, questo per certi aspetti può essere visto come un elemento negativo, ma è la realtà e deve essere gestita, in modo particolare da chi si occupa di Risorse Umane e in generale dall'organizzazione.

Questo significa fornire alle persone gli strumenti giusti e un certo grado di autonomia, di delega, puntando molto alla responsabilizzazione, senza però che il management perda la capacità di fornire le giuste indicazioni che le persone stesse si aspettano per il loro lavoro.



GABRIELE PAROLAI
HR MANAGER M.A.I.O.R.

Da circa un paio di anni in MAIOR sto gestendo un importante progetto di Change Management, ovvero stiamo traslando la nostra organizzazione da classica, “waterfall”, ad una organizzazione “Agile”. Per fare questo è necessario far evolvere la cultura aziendale, che tradotto significa fare un lungo lavoro con le singole persone, anche mettendo in piedi percorsi di coaching od hoc. Ed è in questa ottica, per sostenere l’organizzazione che mi sono certificato come Agile Coach, cosa che mi ha permesso di supportare correttamente il Management per approcciare questa nuova modalità organizzativa, pur sapendo benissimo che questo tipo di cambiamenti culturali richiede tempo e dedizione. Certamente non è un passaggio indolore, ma se ben gestito consentirà all’azienda di navigare, senza pericolo di arenarsi, nel mare dell’incertezza e della complessità, avendo sempre come faro la soddisfazione dei clienti sia interni che esterni. Dunque, rapidità e capacità di gestire situazioni molto disruptive sono proprio gli elementi che ci hanno spinto in questa direzione.

Come avete gestito il percorso di Change management intrapreso?

Chiaramente il primo step è stata un’analisi per capire gli aspetti positivi che già avevamo, quanto pronti eravamo ad affrontare questa sfida, così come è stato necessario individuare i rischi tentando di preparare delle soluzioni, poi è palese che questo tipo di cambiamenti si possono attuare solo in quelle aziende che già hanno un certo tipo mindset, di

approccio all’organizzazione. Successivamente abbiamo fatto una lunga analisi a livello di management per capire quali fossero i “pain point” che avremmo dovuto gestire di lì in avanti, abbiamo dunque creato dei focus group, e fatto delle sessioni formative verso tutto il personale. Parallelamente abbiamo iniziato a rivedere processi e procedure così che tutto fosse allineato al nuovo assetto organizzativo. Questo è chiaramente un lavoro tutt’ora in essere e che avrà necessità costante di controlli, revisioni e miglioramenti, perché alla fine, oggi, le organizzazioni devono essere necessariamente “beta-permanenti”!

In questo percorso di cambiamento quanto è stata importante la sua presenza come Hr nei processi decisionali?

Direi fondamentale e di questo devo ringraziare la Direzione aziendale, sicuramente illuminata. Fondamentale perché l’HR ha tra i suoi compiti (e competenze) principali l’ascolto, un ascolto che deve essere “attivo”, empatico, capace di stimolare percorsi di crescita e in grado di raccogliere tutti gli elementi necessari alla risoluzione dei problemi, così da mantenere alto l’engagement e il benessere delle persone.

Certamente un processo di cambiamento in direzione Agile può essere fatto solo con agilità. Un’imposizione dall’alto, senza ascolto, condivisione e partecipazione, avrebbe minato il progetto dalle fondamenta.

Sui temi D&I come vi state muovendo?

MAIOR è certificata SA8000 (poche le aziende a essere certificate in Italia), questo significa essere certificati in termini di “responsabilità sociale” e dunque la nostra attenzione a temi come diversità e inclusione fa parte del nostro DNA. Per noi la diversità è qualcosa di quotidiano e non riguarda semplicemente il rispetto delle regole e dei parametri, significa accogliere prospettive, esperienze, background, magari unici che ciascuno porta con sé. Così come l’inclusione è per noi fare in modo che ogni voce venga ascoltata. Per me e per l’azienda questi sono aspetti cruciali, il cui venire meno farebbe certamente perdere di credibilità e competitività, sono dunque temi imprescindibili per il business. Tra i nostri dipendenti ci sono persone provenienti da diversi paesi; dunque, lingue e culture diverse che viviamo quotidianamente ed è in questo

contesto che i nostri valori aziendali ci vengono in supporto, proprio nella gestione di queste diversità che rappresentano senz'altro una ricchezza. Al momento non abbiamo progetti specifici, non ne sentiamo la necessità, ciò non toglie che tutti, il sottoscritto e l'azienda, si sia costantemente vigili affinché questa cultura non cambi e il clima rimanga sempre positivo ed improntato alla massima inclusione.

Da azienda del mondo digitale e della tecnologia come gestite l'introduzione della Gen AI tra le persone in azienda?

Premetto che sono un appassionato di tecnologia e in modo particolare di nuove tecnologie. L' AI per me è una di quelle innovazioni da studiare in maniera approfondita. Questo è uno dei motivi per i quali non sono spaventato, non ho il timore di perdere il posto di lavoro o vedere persone che perdono il posto di lavoro. Penso che, così come altre tecnologie, l'AI sia un moltiplicatore delle capacità umane, permette di analizzare scenari complessi, fornire insight predittivi e anche esperienze personalizzate. Si tratta di trovare il modo corretto con cui instaurare una collaborazione proficua con la l'Intelligenza Artificiale, la quale deve essere necessariamente un partner strategico capace di co-creare valore e non un "corpo estraneo" da combattere. Mi viene in mente la frase di uno scienziato-informatico britannico Alan Turing, il quale sosteneva: "più le macchine divengono intelligenti, più le competenze umane saranno rilevanti".

Faccio un esempio molto pratico: se l'Intelligenza Artificiale può creare un discorso perfetto, ricco di dettagli, di contro solo un relatore (umano) è in grado di appassionare e coinvolgere la platea. Si tratta di trovare la giusta sinergia. In questa ottica trovo fondamentale quello che stiamo facendo in azienda, ovvero, formarsi, capirla, studiarla e approfondirla anche in termini storici. L'Intelligenza Artificiale non è di certo un tema di oggi. Oggi abbiamo un'Intelligenza Artificiale generativa, sempre più vicina all'essere umano ma parte da lontano. Credo che l'aspetto fondamentale sia la curiosità e la voglia di approfondire senza farci troppo condizionare dai bias della comunicazione di massa. Questa tecnologia permea anche il nostro business, le nostre soluzioni sono tutte fortemente collegate all'Intelligenza Artificiale, dai banali chatbot alla capacità di rispondere in brevissimo tempo e in maniera

predittiva a scenari molto complessi; questo perché l'ambito in cui opera MAIOR è decisamente molto complesso, i nostri clienti, le Società di trasporto pubblico, necessitano di soluzioni rapide e risolutive.

Un supporto concreto nella tua quotidianità di HR da parte dell'Intelligenza Artificiale generativa?

Per esempio, nello screening dei curricula, con le giuste istruzioni il supporto fornito dalla tecnologia è davvero importante e il risparmio di tempo notevole. Certamente non deve mai mancare l'approccio critico perché nonostante la sofisticazione le macchine sono lontane dall'essere perfette! Ultimamente mi diletto nel capire come l'AI riesca a lavorare sulla comunicazione umana interpretando i vari stili, contesti ecc e questo lo trovo davvero straordinario.

Come HR quali "benefici" nel partecipare a iniziative realizzate da Associazioni e network di HR?

Credo molto nell'associazionismo, sono convinto che sia fondamentale riuscire a condividere temi che sono comuni a molte organizzazioni e magari "spinosi" per molti HR, far parte di un'associazione è garanzia di supporto, conoscenza e networking. Ricordiamoci sempre che il nostro "core" sono le persone e poter condividere problemi e soluzioni, credo sia un modo per portare miglioramento costante nelle nostre aziende, e dunque nella vita delle persone stesse.

Ultima domanda: in che modo ti ricarichi?

Sono un montanaro (mia figlia Giulia direbbe "un orso"), credo moltissimo nella possibilità di ritrovare lucidità di pensiero mentre si cammina, soprattutto da soli. Camminare nella natura mi permette di trovare un equilibrio e soluzioni a problemi. Tanto che ho portato questa mia passione in azienda, costituendo un gruppo trekking che mi aiuta nell'organizzare delle belle escursioni con i colleghi, è un modo salutare per conoscerci, condividere e rilassarci insieme.





L'EVOLUZIONE DEL DIGITAL WORKSPACE ED I PROSSIMI TREND NEL MONDO HR

DI GIULIANO TESTI,
HR MANAGER GRUPPO SEAC E ASCOM REGGIO EMILIA

Con l'avanzare dell'era del lavoro intelligente, il digital workplace non è più soltanto un'estensione virtuale dell'ufficio, ma piuttosto una intersezione tra strategia, cultura e produttività. Il rapido progresso dell'intelligenza artificiale sta modificando le aspettative, sia delle aziende che dei dipendenti, e si stanno verificando cambiamenti sistemici nella progettazione dei posti di lavoro. Andiamo, allora, a delineare cinque nuovi trend che le organizzazioni lungimiranti stanno già adottando per superare la concorrenza.

Trend 1: la cosiddetta Agentic AI

Stiamo ormai entrando nell'era dei sistemi di intelligenza artificiale autonomi in grado di prendere decisioni e intraprendere azioni in modo indipendente per raggiungere obiettivi complessi e articolati in più fasi con una supervisione umana minima. Un passaggio verso agenti proattivi e autonomi, capaci di ragionamenti sofisticati e di apprendimento continuo. Un esempio è la recente introduzione di People Skills in Copilot da parte di Microsoft. A livello di utilizzo aziendale, tale AI è in grado di identificare e mappare le competenze dei dipendenti attingendo da diverse fonti di dati, compresi i profili utente e gli output prodotti durante l'attività quotidiana. La gestione delle competenze basata sull'intelligenza artificiale diventerà uno strumento fondamentale per le risorse umane, poiché l'Agentic AI sarà in grado di formare team dinamici basati sulle competenze, migliorando le iniziative di scoperta e sviluppo dei talenti all'interno delle organizzazioni (Forbes, 2025).

Trend 2: User Experience personalizzata

La personalizzazione non è più un optional, ma un imperativo per le prestazioni (Forbes, 2025). Entro il 2026 i nostri collaboratori si aspetteranno di operare all'interno di ambiente di lavoro digitale che sia curato e fluido quanto le consumer app che utilizzano quotidianamente. Ciò significa andare oltre la mera personalizzazione superficiale per offrire una user experience completamente customizzata, che si adatti automaticamente al ruolo lavorativo, alle responsabilità, alla posizione e agli obiettivi di ogni individuo. Ciò potrà portare ad una ottimizzazione del tempo, creando un allineamento tra le opinioni individuali e la strategia aziendale. Ad esempio, sarà possibile inviare comunicazioni a tutto il personale ma caratterizzate da call to action diverse per ogni team di lavoro. In tal modo il coinvolgimento della community sarà basato sui rispettivi interessi.

Trend 3: Leadership autentica

Il DNA di un ambiente di lavoro digitale è in primis culturale. Comunicazioni di leadership eccessivamente curate, spesso redatte da un assistente personale o da un team di comunicazione, vengono sempre più spesso recepite con freddezza dai dipendenti. Una leadership autentica non si limita a comunicare, ma crea connessioni. Ciò significa che i leader devono essere presenti regolarmente per condividere i progressi, rispondere alle domande in tempo reale e creare uno spazio per conversazioni bidirezionali.

Quando la leadership si sente parte integrante della mission, senza filtri e con un'identità condivisa, crea fiducia, alimenta la produttività e promuove una cultura aziendale in cui le persone si sentono realmente considerate e valorizzate, soprattutto in circostanze difficili. Una dimostrazione di intelligenza emotiva, trasparenza e reale connessione umana sarà, nei prossimi anni, un elemento di differenziazione per gli ambienti di lavoro digitali più performanti.

Trend 4: Agilità nel cambiamento

In un digital workplace, l'agilità nel cambiamento non consiste nel ricercare tutte le nuove funzionalità disponibili, ma piuttosto nel riuscire a prendere decisioni ponderate e consapevoli, in linea con gli obiettivi aziendali. È necessario un salto in avanti in tema di chiarezza: cosa è necessario e utile per l'azienda, cosa è in linea con la vision aziendale e cosa sarà in grado di generare valore rapidamente. Ciò significa ottimizzare l'ambiente di lavoro basandosi su una sempre maggiore mole di dati disponibili. Le organizzazioni reattive che saranno in grado di adattarsi alle esigenze in continua evoluzione mixando cambiamento e stabilità, costruiranno fiducia e guideranno progressi significativi nel loro digital workplace (Deloitte, 2025).

Trend 5: Un unico punto di riferimento

I nostri collaboratori oggi non vogliono una pluralità di strumenti digitali separati ognuno dei quali dedicato a diverse applicazioni; desiderano un'esperienza fluida che riesca a concentrare tutto ciò di cui hanno bisogno in un unico punto. In media, un dipendente trascorre quasi due ore al giorno alla ricerca di informazioni e non ci possiamo stupire se i dati disponibili ci dicono che la digital fatigue sta aumentando. Offrire un unico punto di riferimento significa un'integrazione più intelligente, offrendo un riferimento unico davvero efficace in grado di riunire tutto, dalle notizie e dagli aggiornamenti aziendali al service desk, alle funzionalità delle risorse umane, agli strumenti di collaborazione e ai documenti. L'obiettivo è ovviamente quello di fornire ai collaboratori le informazioni giuste, nel posto giusto al momento giusto.

HIVE, il digital workplace per gli HR

In Seac crediamo che il valore di un'organizzazione nasca dalle persone. Per questo, da oltre 50 anni affianchiamo imprese e professionisti con soluzioni editoriali e digitali che spaziano dal fisco alla gestione del lavoro, fino al supporto alle Risorse Umane e allo sviluppo organizzativo, mettendo sempre al centro innovazione e competenze. Oggi facciamo un passo in più: abbiamo creato Hive – The HR Digital Workplace, il primo spazio digitale, interamente gratuito, pensato per gli specialisti delle risorse umane e chi guida le persone nelle aziende.

In un contesto dove innovazione tecnologica, intelligenza artificiale e nuove normative ridefiniscono continuamente il lavoro, per chi si occupa di persone diventa fondamentale restare aggiornati e cogliere nuove opportunità di integrazione tra digitalizzazione e capitale umano. Hive nasce proprio per accompagnare i professionisti in questo percorso, offrendo strumenti, contenuti e relazioni per affrontare con consapevolezza le sfide di oggi e di domani. In Hive, è possibile trovare una community professionale dove confrontarsi, creare gruppi di lavoro e partecipare ad eventi online e in presenza, leggere aggiornamenti quotidiani sul mondo del lavoro e delle risorse umane dall'Italia e dall'estero, sfogliare la rivista Compliance, accedere a numerosi contenuti estratti dalle nostre banche dati, fruire di video, podcast ed approfondimenti curati da esperti del settore ed infine utilizzare i numerosi tools presenti.

Hive è il luogo dove le Risorse Umane possono finalmente fare rete, crescere insieme e restare sempre aggiornate. Perché quando le persone si incontrano e condividono esperienze, nascono le idee migliori.

Dimenticavo di scrivere una cosa molto importante... HIVE è totalmente gratuita. Davvero.

HR FOCUS

MAGAZINE



HRDA
GIDP
ASSOCIAZIONE DIRETTORI RISORSE UMANE

**HR FOCUS MAGAZINE è il periodico di approfondimento di:
G.I.D.P./H.R.D.A. Gruppo Intersectoriale Direttori del Personale
Human Resources Directors Association**

Testata Giornalistica Registrata presso il Tribunale di Milano n. 139 del 02/07/2021
Direttore Responsabile: Marina Verderajme

L'Associazione:

Sede Legale

Via Luigi Borghi n° 11
21013 Gallarate (Va)

Sede Operativa

Via Gaetana Agnesi n° 3
20135 Milano
Tel. 348 7677725

Contatti Segreteria Nazionale:

segreteria@gidp.it
ufficio@gidp.it

PARTNER G.I.D.P.



PERIODICO DI APPROFONDIMENTO DEL GRUPPO INTERSETTORIALE DIRETTORI DEL PERSONALE

DIRETTORE RESPONSABILE: MARINA VERDERAJME

TESTATA GIORNALISTICA REGISTRATA PRESSO IL TRIBUNALE DI MILANO N. 139 DEL 02/07/2021