



IL LAVORO CHE VORREI... COME ATTRARRE E TRATTENERE I GIOVANI TALENTI

Pubblicato il 19 Novembre 2025 di Scapolan Annachiara, Montanari Fabrizio e Landini Diego



Categoria: [Capitale umano e lavori ibridi](#)

di Anna Chiara Scapolan¹, Fabrizio Montanari¹ e Diego Landini¹

¹*Università di Modena e Reggio Emilia*

Abstract

A fine 2024 si è tenuto un webinar organizzato da GATE REI in cui sono stati discussi i risultati di una ricerca condotta da OPERA (UNIMORE) sulle aspettative della Generazione Z in merito al lavoro ideale. Dal webinar sono emersi spunti per politiche di *attraction* e *retention* dei giovani talenti.



Generazione Z e lavoro

La Generazione Z (o Gen Z), ovvero i nati tra il 1995 e il 2012, sta entrando nel mondo del lavoro portando con sé aspettative, esigenze e valori non completamente sovrapponibili a quelli delle generazioni precedenti (Millennials, Generazione X e Baby Boomers). Visto che si stima che nel 2030 la Gen Z rappresenterà il 30% circa della forza lavoro globale (Ciotola, 2023), diventa importante per le aziende comprendere i bisogni e le aspettative che contraddistinguono questa generazione, al fine di attrarre e trattenere i giovani talenti all'interno delle organizzazioni, ed evitare fenomeni come le dimissioni volontarie e il *quiet quitting* (Ochis, 2024).

Fino ad ora gli studi che hanno indagato le caratteristiche di questa generazione e le sue aspettative sul lavoro sono stati condotti in contesti diversi da quello italiano (soprattutto Stati Uniti e Paesi europei) e si sono focalizzati su fattori *on-the-job* quali la sicurezza del lavoro, i percorsi di carriera e le possibilità di godere di un adeguato *work-life balance* (Vieira *et al.*, 2024; Chillakuri, 2020; Stiglbauer *et al.*, 2022; Jayatissa, 2023). Questi studi hanno anche mostrato come la Generazione Z sia particolarmente attenta alla sostenibilità ambientale e a temi sociali quali l'inclusione e l'uguaglianza (Schroth, 2019; Fuchs *et al.*, 2024) e come, per questo motivo, si interessi al *purpose* dell'organizzazione per cui potrebbe lavorare (Deloitte, 2024).

In Italia, a parte qualche indagine esplorativa (ad esempio, Boati, 2023; Meret *et al.*, 2018), mancano studi che indagano in modo strutturato le aspettative dei giovani rispetto al mondo del lavoro, in termini sia di fattori *on-the-job* che *off-the-job* (es. città dove lavorare). Per colmare questo gap, l'Unità di Ricerca OPERA^[1] ha condotto un'indagine sui giovani universitari italiani, focalizzando l'attenzione su quelli più prossimi all'entrata nel mercato del lavoro (studenti dell'ultimo anno della laurea triennale e dell'ultimo di quella magistrale).

La ricerca empirica

I dati sono stati raccolti attraverso un questionario somministrato durante l'anno accademico 2023- 2024 a studenti frequentanti corsi di laurea appartenenti all'area scientifico-disciplinare delle scienze sociali (economia, comunicazione, scienze politiche, ecc.). Al questionario hanno risposto

1.139 studenti di 27 atenei italiani. Il 56,4% dei rispondenti frequenta una laurea triennale, il 43,6% una laurea magistrale. Il campione è composto prevalentemente da donne (59,6%) e la maggior parte dei rispondenti studia in atenei situati nel Nord d'Italia (79,3% contro il 7,3% del centro e il 13,4% del Sud e Isole).

Dalle analisi sono emersi desideri e attese riconducibili fondamentalmente a tre principali aspetti: il lavoro in sé, il tipo di organizzazione e le caratteristiche della città.



Per quanto concerne il primo aspetto, è emerso che i giovani italiani della Gen Z aspirano ad un lavoro che offra loro la possibilità di operare in autonomia (soprattutto è auspicato poter lavorare per obiettivi) e che fornisca, oltre alla sicurezza economica, varietà di compiti da svolgere, opportunità di apprendimento continuo e un buon equilibrio vita-lavoro. Ad esempio, la ricerca ha evidenziato come 1 studente su 2 valuterà il proprio successo lavorativo in base a quanto la carriera gli avrà garantito un buon *work-life balance* e opportunità di crescita professionale.

Con riferimento al tipo di organizzazione ideale, i giovani desiderano lavorare in aziende for profit, contraddistinte da una cultura organizzativa che supporta il *remote working*, l'innovazione e la crescita professionale, ma anche da un forte impegno verso la sostenibilità ambientale e l'impatto sociale. È interessante in tal senso osservare come oltre metà degli intervistati sia interessato a lavorare in aziende sia con una buona reputazione come luogo di lavoro (un buon *employer brand*) sia con un *purpose* organizzativo che miri a contribuire a cambiamenti positivi a livello di società e ambiente.

Infine, sulle caratteristiche della città in cui lavorare, contrariamente all'opinione diffusa che vede i giovani italiani radicati nel loro territorio d'origine, quasi due terzi dei rispondenti è disposto a trasferirsi dopo la laurea per lavorare, anche fuori della propria regione di nascita e lontano dai legami familiari. Ad attrarre giovani contraddistinti da una buona propensione alla mobilità sono soprattutto le città metropolitane, inclusive, multiculturali e ricche di opportunità culturali e di svago. L'accesso a una buona rete di trasporti pubblici è importante per 1 studente su 3, così come l'accessibilità degli alloggi (in termini di prezzi e disponibilità) è un tema molto sentito. Interessante è l'evidenza che, nel valutare le future scelte di lavoro, gli studenti sono attratti da città dotate di *third places* come coworking e hub creativi, che promuovono cultura, networking e coesione sociale.

Implicazioni manageriali emerse dal confronto tra accademici e practitioner

Il 4 novembre 2024 si è tenuto un *webinar* organizzato da GATE REI, società for benefit specializzata nella gestione di spazi collaborativi dedicati a innovazione, educazione, imprenditorialità e coesione sociale, per discutere in anteprima i risultati della ricerca. Al *webinar* hanno partecipato alcuni professori di organizzazione aziendale di università i cui studenti hanno partecipato all'indagine e i responsabili HR di quattro

multinazionali^[2]. Il confronto tra accademici e practitioner ha fatto emergere alcune considerazioni importanti sulle aspettative della Gen Z italiana e sulle pratiche organizzative più efficaci per attrarre e trattenere i giovani lavoratori di questa generazione. Nello specifico, sono emerse sette indicazioni principali finalizzate alla creazione di un ambiente positivo che favorisca non solo l'attrazione ma anche la *retention* dei giovani in azienda.



1. *Creare un ecosistema di apprendimento continuo*: se la Gen Z cerca un ambiente di lavoro che favorisca l'apprendimento e lo sviluppo professionale, allora le aziende devono investire in programmi di formazione continua, mentorship e percorsi di sviluppo personalizzati per coltivare sia le competenze tecniche sia quelle soft. Oltre alla formazione formale, offrire la possibilità di partecipare a workshop, conferenze e progetti interfunzionali può stimolare curiosità e creatività, contribuendo a mantenere alta la motivazione e l'impegno.
2. *Favorire il bilanciamento vita-lavoro con politiche di flessibilità*: poiché l'esigenza di flessibilità e l'aspettativa di un buon equilibrio tra vita privata e lavoro sono fondamentali per i giovani, le aziende sono chiamate ad adottare politiche di lavoro agile, come il *remote working* e orari flessibili, che permettano di bilanciare le esigenze personali con quelle lavorative. Avere un approccio orientato ai risultati piuttosto che alla rigidità degli orari contribuisce inoltre a una cultura aziendale più moderna e inclusiva.
3. *Promuovere la Responsabilità Sociale d'Impresa e la Sostenibilità*: visto che la Gen Z attribuisce valore ad un lavoro con impatto positivo sulla società e sull'ambiente, per le aziende diviene cruciale impegnarsi in progetti di responsabilità sociale che coinvolgano anche i dipendenti. Comunicare in modo trasparente questi impegni e creare opportunità per i dipendenti di contribuire a iniziative ad impatto sociale ed ambientale rafforza il *sense of purpose* ricercato dai giovani.
4. *Disegnare percorsi di carriera con obiettivi chiari e sfide stimolanti*: per le aziende appare sempre più strategico investire in processi di valutazione delle performance su cui basare progressioni di carriera trasparenti, assegnando progetti stimolanti e coinvolgendo i giovani in iniziative che abbiano un impatto misurabile sull'organizzazione.
5. *Integrare il feedback e coinvolgere attivamente i giovani nei processi decisionali*: creare una cultura del feedback continuo e invitare i giovani talenti a partecipare attivamente ai processi decisionali può rafforzare il loro senso di appartenenza e coinvolgimento. Le aziende possono stabilire modalità regolari di ascolto (come focus group, survey interne o *town hall meetings*) per comprendere meglio le esigenze e le aspettative dei dipendenti più giovani, rendendo così le strategie di *engagement* più reattive e personalizzate.
6. *Costruire un forte employer brand*: la reputazione aziendale come datore di lavoro è un criterio di scelta essenziale per la Gen Z. Promuovere un'immagine di azienda innovativa, non solo nel business ma anche nella gestione delle persone, attenta non solo al profitto, ma anche al benessere dei dipendenti e all'impegno sociale può attrarre giovani talenti purché vi sia coerenza tra le dichiarazioni di intenti e le pratiche quotidiane.
7. *Supportare esperienze di networking e relazioni professionali anche attraverso i third places presenti nella città di riferimento*: la presenza di spazi collaborativi, dove i giovani possono fare networking e interagire con professionisti di settori diversi e attori differenti del tessuto locale, rappresenta un elemento attrattivo per i giovani e con potenziali esternalità positive per le aziende. Queste, dunque,



possono collaborare con questi spazi in una logica di *open innovation* sviluppando progetti per reclutare in modo innovativo i giovani talenti (ad esempio, tramite hackathon), realizzare percorsi innovativi e offrire spazi di lavoro alternativi ai dipendenti che lavorano da remoto.

Conclusione

Per attrarre e trattenere i lavoratori della Gen Z, offrire sicurezza lavorativa e retribuzioni adeguate è senza dubbio una condizione necessaria, ma non è sufficiente, soprattutto quando l'obiettivo aziendale è quello di inserire persone di talento che – grazie anche a un livello elevato di engagement – possono fare la differenza. Dai risultati della ricerca empirica e dal confronto tra i partecipanti al *webinar* è emerso un quadro piuttosto definito riguardo a cosa cercano i giovani oggi nelle organizzazioni e come queste possano rendersi attraenti agli occhi dei talenti della Generazione Z.

Innanzitutto, le organizzazioni sono chiamate a definire e comunicare in modo chiaro il loro purpose e il contributo che intendono dare alla società, all'ambiente e alle future generazioni. Devono altresì investire nella progettazione non solo del lavoro in sé, ma anche del contesto nel quale il lavoro si svolge, che non è rappresentato solamente da un ambiente aziendale foriero di opportunità di apprendimento, sviluppo e crescita ma si estende oltre i confini aziendali. In tal senso, un ruolo chiave sembrano giocarlo gli spazi collaborativi presenti nella città, i quali possono non solo favorire l'incontro fra studenti, neo-laureati e aziende, ma divenire sede di lavoro e di innovazione per le aziende ed elemento di attrattività per città e territori.

La seconda edizione della survey, appena partita, approfondirà ulteriormente tutti questi aspetti in modo da fornire informazioni utili a comprendere meglio che cosa i giovani si attendono dalle organizzazioni nelle quali andranno a lavorare e aumentare la consapevolezza delle aziende circa le caratteristiche del capitale umano più giovane a loro disposizione e le leve per attrarlo e trattenerlo.

Bibliografia

Boati, D. (2023). Generazione Z e lavoro. I risultati di un'indagine. HR On Line, 15.

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

Ciotola, C. (2023). La gen z a lavoro: aspettative e realtà. In A. Iovene & S. Affuso (Eds.), *Z Revolution. La generazione che sta cambiando aziende e lavoro* (pp. 55–60). FrancoAngeli.



Deloitte (2024). 2024 Gen Z and Millennial Survey.
<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>

Fuchs, O., Lorenz, E. & Fuchs, L. (2024). Generational Differences In Attitudes Towards Work And Career: A Systematic Literature Review On The Preferences Of Generations X, Y And Z. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 11(7), 54-71.

Jayatissa, K.A.D.U. (2023). Insights Into the Next Generation: A Methodological Review of Career Expectations in Generation Z. *Journal of Business Studies*, 10(2), 21-39. <https://doi.org/10.4038/jbs.v10i2.96>

Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M. & Gatti, M. (2018). The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z. In C. Rossignoli, F. Virili, & S. Za, (Eds.), *Digital Technology and Organizational Change. Lecture Notes in Information Systems and Organisation* (pp. 241-256), 23. Cham: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0_20

Ochis, K. (2024). Generation Z and "Quiet Quitting": Rethinking onboarding in an era of employee disengagement. *Multidisciplinary Business Review*, 17(1), 83–97. <https://doi.org/10.35692/07183992.17.1.7>

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
<https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Stiglbauer, B., Penz, M. & Batinic, B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Front. Psychol.* 13:1028072.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072> Vieira, J., Gomes da Costa, C. & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 49. <https://doi.org/10.3390/admsci14030049>

[1] L'Unità di Ricerca OPERA è parte del Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e realizza studi e ricerche sul tema della creatività e dell'innovazione. Nel corso degli ultimi

anni ha condotto diverse indagini su temi quali le trasformazioni del lavoro, la sostenibilità e l'impatto sociale, gli spazi collaborativi (es. coworking, hub culturali e creativi) e le politiche pubbliche a sostegno della creatività e dell'innovazione.



[2] Nello specifico hanno partecipato: Fabio Sgaragli (Presidente di GATE REI), Ilaria Cortese, Talent Acquisition & Development Director Sky Italia), Katja Gallinella (Head of Talent Acquisition, Hitachi Rail Italy Spain and Branches), Lucia Monaci (Responsabile dello Sviluppo Professionale e DE&I Manager, UniCredit Italy), Alessandro Paparelli (Chief People Officer, Brioni - Gruppo Kering), Prof.ssa Filomena Buonocore (UNIPARTHENOPE), Prof. Tommaso Maria Fabbri (UNIMORE), Prof. Fabrizio Montanari (UNIMORE), Prof. Luca Solari (UNIMI), Prof.ssa Teresina Torre (UNIGE).