



DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA
Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione Professione e Persone

Tesi di laurea

**GENERAZIONE Z E MONDO DEL LAVORO:
DALLE SFIDE DI OGGI A QUELLE DEL DOMANI.**

Relatore:

Ch.ma Prof.ssa Chiara Morelli

Correlatrice:

Ch.ma Prof.ssa Barbara Maggi

Candidato:

Pietro Tarletti

Matricola 20028908

Anno accademico 2024-2025

Indice

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1	6
LE DIFFERENZE GENERAZIONALI AL LAVORO	6
1.1 La Generazione Z nel mercato del lavoro: caratteristiche sociodemografiche e valoriali	6
1.2 L’inserimento della Generazione Z nel mercato del lavoro: dinamiche, dati e tendenze emergenti.....	13
1.3 Dal concetto di “posto fisso” alla flessibilità professionale: un confronto intergenerazionale.....	17
1.4 La Generazione Z nell’era digitale: tra innovazione, apprendimento e connessione 23	
1.5 La “YOLO Economy” e la ridefinizione delle priorità lavorative tra i giovani della Generazione Z.....	27
CAPITOLO 2	33
STRATEGIE AZIENDALI PER ATTRARRE, MOTIVARE E TRATTENERE I GIOVANI LAVORATORI.....	33
2.1 L’impatto dell’ <i>Employer Branding</i> sulle scelte professionali della Gen Z.....	33
2.2 Total Reward per la Gen Z: motivazioni, bisogni e strumenti efficaci	38
2.3 <i>Leadership</i> inclusiva e nuovi stili manageriali.....	42
2.4 <i>Mentoring</i> e <i>reverse mentoring</i> : strumenti strategici per lo sviluppo della Generazione Z	47
2.5 <i>Best practices</i> aziendali: cosa stanno facendo le aziende per attrarre i giovani?	53
CAPITOLO 3	62
PROSPETTIVE FUTURE: L’EVOLUZIONE DEL RAPPORTO TRA GIOVANI E LAVORO.....	62
3.1 <i>Trend</i> demografici e cambiamenti nella forza lavoro	62
3.2 Innovazione tecnologica e l’importanza delle <i>soft skill</i> per il lavoro del futuro	68
3.3 La crescente importanza del lavoro <i>purpose-driven</i>	73
3.4 La <i>gig economy</i> evoluta: modelli di lavoro ibridi tra stabilità e flessibilità	80
CONCLUSIONI.....	90
BIBLIOGRAFIA	92
SITOGRAFIA.....	98

**Alla mia famiglia che mi ha permesso di completare gli studi
e alla mia Chicca che mi ha accompagnato sin dal primo giorno di
elementari.**

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato intende esplorare la visione del mondo del lavoro della Generazione Z, analizzando come questi giovani si rapportino a un contesto professionale in continua evoluzione. La Generazione Z rappresenta infatti un ponte tra passato e futuro: da un lato eredita i valori e le aspettative delle generazioni precedenti, dall'altro si confronta con un mondo del lavoro radicalmente mutato, plasmato dall'innovazione tecnologica, dalla digitalizzazione e da nuovi paradigmi economici e sociali.

Le trasformazioni in atto non riguardano soltanto le modalità di lavoro, ma anche il significato stesso attribuito al lavoro. La progressiva perdita del mito del "posto fisso" e l'emergere di valori legati alla flessibilità, alla realizzazione personale e all'equilibrio tra vita privata e professionale segnano un passaggio epocale nel modo di concepire la carriera. In questo scenario, la Generazione Z si distingue per una visione del lavoro più fluida, dinamica e orientata alla ricerca di senso, ponendo nuove sfide alle imprese e al sistema economico nel suo complesso.

La digitalizzazione ha avuto un ruolo determinante in questo processo, favorendo l'affermarsi di nuove competenze, modalità di apprendimento e forme di interazione. L'essere "nativi digitali" ha reso gli Zers più propensi all'uso delle tecnologie, ma anche più esigenti nei confronti delle organizzazioni, che devono saper offrire ambienti di lavoro innovativi, connessi e stimolanti. Allo stesso tempo, fenomeni come la YOLO Economy ("You Only Live Once") riflettono un cambiamento culturale profondo: sempre più giovani scelgono di privilegiare esperienze significative e coerenti con i propri valori, anche a costo di rinunciare alla stabilità economica e alle tradizionali traiettorie di carriera.

L'obiettivo di questa tesi è dunque analizzare le caratteristiche, i valori e le aspettative della Generazione Z nel contesto lavorativo, nonché comprendere

come le imprese possano attrarre, motivare e trattenere i giovani talenti in un mondo del lavoro sempre più flessibile, digitale e “purpose-driven”.

Nel primo capitolo verranno approfondite le differenze generazionali nel contesto lavorativo, con un focus specifico sulla Generazione Z: si analizzeranno le sue caratteristiche sociodemografiche e valoriali, le dinamiche di inserimento nel mercato del lavoro, il confronto con le generazioni precedenti e il ruolo della tecnologia e dei nuovi stili di vita, inclusa la YOLO Economy.

Il secondo capitolo sarà invece dedicato alle strategie aziendali volte ad attrarre e trattenere i giovani lavoratori, attraverso strumenti come l’employer branding, i sistemi di ricompensa, i modelli di leadership inclusiva e le pratiche di formazione e mentoring. Particolare attenzione sarà riservata alle best practices adottate dalle imprese più innovative nel gestire le nuove generazioni di lavoratori.

Infine, il terzo capitolo offrirà una prospettiva futura sull’evoluzione del rapporto tra giovani e lavoro, analizzando i trend demografici, i processi di innovazione tecnologica e digitalizzazione, i mutamenti nei valori lavorativi e il crescente rilievo del lavoro orientato allo scopo (purpose-driven). Verrà inoltre esaminata l’evoluzione della gig economy, che sta dando origine a modelli di lavoro ibridi in grado di conciliare stabilità e flessibilità.

L’intento complessivo è quello di comprendere come la Generazione Z stia ridefinendo il concetto stesso di lavoro e quali implicazioni ciò comporti per il futuro delle organizzazioni e della società nel suo complesso.

CAPITOLO 1

LE DIFFERENZE GENERAZIONALI AL LAVORO.

In questo capitolo verrà analizzata la Generazione Z nelle sue principali caratteristiche, con particolare attenzione al rapporto con il mondo del lavoro. Dopo una definizione generale e un approfondimento delle dinamiche di inserimento professionale, si passerà a un confronto intergenerazionale sul cambiamento dal “posto fisso” alla flessibilità. Infine, saranno esaminati l’impatto della trasformazione digitale e il fenomeno della YOLO Economy, che riflette la ridefinizione delle priorità lavorative dei giovani.

1.1 La Generazione Z nel mercato del lavoro: caratteristiche sociodemografiche e valoriali.

Il termine Generazione Z identifica le persone nate tra la seconda metà degli anni '90 e i primi anni 2010. I membri di questa generazione sono in gran parte figli della Generazione X (nati tra il 1965 e il 1980) e degli ultimi Baby Boomer (nati tra il 1946 e il 1964) (Dimock et al., 2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. La Generazione Z segue cronologicamente i Millennials e precede la Generazione Alpha, che comprende i nati a partire dal 2012. Si tratta della prima generazione cresciuta in un contesto completamente digitale, immersa fin dall’infanzia nella tecnologia e nella connettività globale (Seemiller et al., 2016).

Questi giovani, oggi compresi tra i 15 e i 30 anni, si affacciano al mercato del lavoro portando con sé caratteristiche e aspettative profondamente diverse rispetto alle generazioni che li hanno preceduti (Francis et al., 2018). Il loro percorso di socializzazione è stato infatti plasmato da fattori globali e discontinuità storiche significative, come la crisi economica del 2008, la

pandemia di Covid-19, l'accelerazione tecnologica e la crescente attenzione alle tematiche ambientali e sociali (Francis et al., 2018).

In Italia la Generazione Z conta oggi circa dieci milioni di individui (Istat 2024). Si tratta di una stima ottenuta sommando i 3,43 milioni di ragazzi tra i 12 e i 17 anni, i 4,13 milioni di giovani tra i 18 e i 24 anni e una quota dei 25-28enni, ricavata all'interno del gruppo complessivo dei 25-34enni (6,23 milioni). In totale, questa fascia rappresenta circa il 17% della popolazione residente (58,9 milioni al 31 dicembre 2024), un dato che da un lato evidenzia il peso demografico di questa generazione e, dall'altro, riflette la fragilità di un Paese caratterizzato da una presenza limitata di giovani (Istat 2024).

Essendo nativi digitali, i membri della Generazione Z hanno sviluppato fin da giovanissimi un rapporto immediato e naturale con la tecnologia, che non viene percepita come semplice strumento, ma come parte integrante della quotidianità (Seemiller et al., 2016). Questo li rende particolarmente inclini a adattarsi ai rapidi cambiamenti del mercato e a sfruttare le opportunità offerte dalla digitalizzazione (Francis et al., 2018). Parallelamente, tuttavia, il contesto storico in cui sono cresciuti ha favorito un atteggiamento pragmatico e in parte più cauto rispetto ai Millennials: la precarietà economica sperimentata nelle famiglie di origine e le incertezze globali li hanno resi più attenti alla stabilità, pur senza rinunciare a ricercare realizzazione personale e coerenza valoriale nel lavoro (Francis et al., 2018).

Dal punto di vista culturale, la Generazione Z attribuisce grande importanza a concetti come inclusività, diversità e sostenibilità, mostrando una sensibilità accentuata verso i temi sociali e ambientali (Francis et al., 2018). In questo senso, il lavoro non è concepito soltanto come fonte di reddito, ma anche come veicolo per affermare i propri valori e contribuire a un cambiamento positivo (Seemiller et al., 2016). Ciò spiega l'attenzione crescente verso le imprese che si dimostrano trasparenti ed etiche, e la tendenza a preferire organizzazioni che investono in

benessere, sviluppo personale e responsabilità sociale positivo (Seemiller et al., 2016).

Valorialmente, la Generazione Z tende a essere più individualista rispetto alle generazioni precedenti, con una spiccata attenzione all'autorealizzazione personale, all'innovazione e alla flessibilità nelle scelte di vita e di lavoro cambiamento (Seemiller et al., 2016). Hanno un approccio pragmatico e, pur essendo meno resilienti di altre generazioni, mostrano attitudini aperte e positive verso il cambiamento (Seemiller et al., 2016). I valori di indipendenza, autonomia e di equilibrio tra vita lavorativa e privata sono centrali per loro, e spesso si trovano a desiderare ambienti di lavoro che siano dinamici e meno tradizionali, in linea con le loro aspettative moderne e con la loro natura digitale (Seemiller et al., 2016).

Rispetto alle generazioni precedenti, la Generazione Z dispone di una maggiore capacità di spesa, ma anche di una più forte consapevolezza finanziaria (Francis et al., 2018). Educati da genitori attenti al valore del denaro, questi giovani mostrano una mentalità più prudente e orientata al risparmio rispetto ai Millennials, privilegiando la sicurezza economica e la pianificazione futura (Francis et al., 2018). La Gen Z si distingue per un marcato spirito imprenditoriale: molti preferiscono avviare un proprio business piuttosto che lavorare in aziende già consolidate (Seemiller et al., 2016). Cresciuti nell'era digitale, apprendono rapidamente e sfruttano Internet e i social media per creare valore, formarsi e generare reddito (Francis et al., 2018).

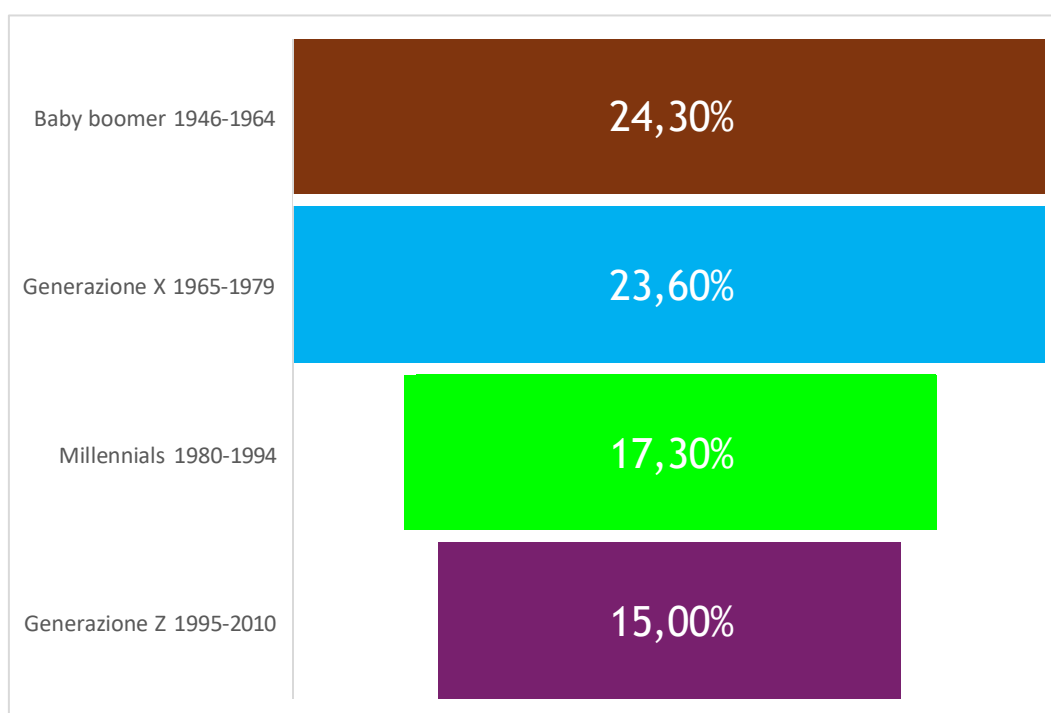
Le caratteristiche sociodemografiche della Generazione Z riflettono una popolazione giovane principalmente nata tra la metà degli anni '90 e i primi anni 2010 (Dimock et al., 2019). Questa generazione è cresciuta in un contesto altamente tecnologico e digitalizzato, caratterizzato da un forte collegamento con internet e i nuovi media digitali, che ha influenzato profondamente il loro modo di comunicare e interagire socialmente (Dimock et al., 2019). Dal punto di vista demografico, si tratta di un gruppo eterogeneo per quanto riguarda

background culturali e sociali, essendo esposto alla globalizzazione e quindi a un ampio ventaglio di influenze culturali (Seemiller et al., 2016).

In termini di condizioni socioeconomiche, molti giovani della Generazione Z si trovano ancora in una fase di transizione verso l'indipendenza economica, spesso con nuclei familiari supportivi ma con aspettative elevate verso l'autonomia e l'autorealizzazione (Seemiller et al., 2016). L'accesso agli studi e ai diversi livelli di istruzione varia, ma in generale questa generazione presenta una maggiore competenza digitale rispetto alle precedenti. Le abitudini culturali e i modi di consumo di beni e servizi culturali variano significativamente all'interno della generazione stessa, mostrando differenze legate anche al capitale culturale familiare e ai livelli di coinvolgimento in attività sportive e scolastiche (Seemiller et al., 2016).

Nell'ambiente lavorativo, la Gen Z valorizza fortemente la flessibilità, l'equilibrio tra vita privata e professionale e l'opportunità di crescita personale, mentre tende a essere meno resiliente rispetto a generazioni precedenti, ma più positiva (Seemiller et al., 2016). Inoltre, c'è una differenza significativa nei modi di comunicare e collaborare, con la Gen Z abituata a strumenti digitali e a modalità di lavoro più collaborative e meno gerarchiche (Seemiller et al., 2016). Questi valori determinano un diverso approccio al lavoro e all'organizzazione rispetto alle generazioni precedenti, spesso più orientate alla stabilità e alla tradizione (Seemiller et al., 2016).

Figura 1.1 “Le differenti generazioni nella popolazione italiana”



Fonte: Rielaborazione propria da Banchi di prova magazine

Dal punto di vista valoriale, le diverse generazioni mostrano orientamenti profondamente differenti, frutto del contesto storico e culturale in cui si sono formate. I Baby Boomers hanno attribuito al lavoro un valore identitario centrale: esso rappresentava sicurezza, stabilità e possibilità di costruirsi uno status sociale riconosciuto (Deas et al., 2022). La dedizione e la lealtà verso l'azienda costituivano elementi fondamentali, poiché il successo personale era fortemente intrecciato con la carriera professionale e con l'accumulazione di beni materiali (Deas et al., 2022).

La Generazione X, cresciuta in un'epoca di transizione e di prime difficoltà economiche, ha iniziato a ridimensionare il mito del "posto fisso" e a valorizzare maggiormente l'equilibrio tra vita privata e lavoro (Deas et al., 2022). Pur mantenendo un forte senso di responsabilità, ha introdotto un approccio più pragmatico e meno idealizzato nei confronti dell'impresa, considerando la carriera non come un percorso lineare, ma come un insieme di opportunità da valutare con attenzione. (Deas et al., 2022).

Con i Millennials si accentua il cambiamento: per loro il lavoro è sì importante, ma non è più l'unico centro della vita (Yilmaz et al., 2024). L'esperienza, la possibilità di crescere personalmente, la ricerca di ambienti inclusivi e collaborativi assumono un peso maggiore rispetto alla sola sicurezza economica. (Yilmaz et al., 2024). Il riconoscimento sociale non è più legato soltanto al ruolo professionale, ma anche alla capacità di vivere esperienze significative e di mantenere un buon equilibrio con la sfera personale (Yilmaz et al., 2024).

La Generazione Z, infine, porta questa trasformazione a un livello ulteriore. Per i più giovani, il lavoro deve avere un significato che vada oltre la retribuzione: conta l'allineamento con i propri valori, la coerenza etica delle organizzazioni e l'impatto positivo che esse esercitano sulla società e sull'ambiente (Heys et al., 2022). Benessere, inclusione, diversità e sostenibilità diventano dimensioni imprescindibili nella scelta di un posto di lavoro. La dimensione valoriale, dunque, non è più secondaria, ma parte integrante delle decisioni di carriera e delle aspettative verso il futuro (Heys et al., 2022).

La Generazione Z segna un punto di discontinuità rispetto a chi l'ha preceduta. Fin dall'infanzia, infatti, ha sperimentato trasformazioni sociali e tecnologiche che ne hanno modellato l'identità in maniera inedita (Heys et al., 2022).

La Gen Z si differenzia dalle altre generazioni anche per la sua attenzione alla sostenibilità, portandoli ad essere dei consumatori maggiormente consapevoli (Heys et al., 2022). I giovani della Gen Z non si limitano a comprare prodotti, ma valutano il loro impatto ambientale, etico e sociale, premiando i *brand* che

dimostrano coerenza e trasparenza. Questa consapevolezza deriva da una forte sensibilità verso il futuro del pianeta e dal desiderio di contribuire concretamente al cambiamento (Heys et al.,2022).

A differenza delle generazioni precedenti, gli Zers, altro modo per definire i ragazzi di questa generazione, usano le informazioni online per informarsi, confrontare e scegliere consapevolmente, trasformando l'atto del consumo in un gesto di responsabilità (Heys et al.,2022). Per loro, essere sostenibili significa pensare al lungo termine: ridurre gli sprechi, preferire prodotti eco-friendly e sostenere aziende impegnate in pratiche etiche (Heys et al.,2022).

L'avvento del digitale ha introdotto possibilità mai conosciute prima, modificando sia il rapporto con la conoscenza sia le forme di socializzazione (Heys et al.,2022). L'accesso illimitato a Internet, insieme alla diffusione di strumenti come smartphone, computer e social network, ha reso questa generazione capace di informarsi su qualsiasi tema in modo immediato e continuo (Heys et al.,2022). Questo flusso costante di contenuti non solo ha favorito una maggiore curiosità e apertura mentale, ma ha anche permesso di entrare in contatto con realtà culturali lontane, trasformando i giovani in cittadini globali (Heys et al.,2022).

Parallelamente, il web ha rivoluzionato la dimensione relazionale (Heys et al.,2022). Le nuove tecnologie hanno reso superflua la necessità della presenza fisica per costruire rapporti, consentendo a ragazzi e ragazze di interagire e mantenere legami anche a migliaia di chilometri di distanza. Piattaforme come Zoom, Google Meet o Discord hanno reso possibile vedere, parlare e condividere esperienze con persone mai incontrate dal vivo, ampliando enormemente lo spettro delle connessioni sociali (Heys et al.,2022).

Il risultato di questo duplice processo è una generazione caratterizzata da una maggiore predisposizione a viaggiare, conoscere culture differenti e accogliere prospettive nuove (Heys et al.,2022). Abituati fin da piccoli a confrontarsi con la

diversità, i membri della Generazione Z mostrano in generale un atteggiamento più aperto e inclusivo rispetto alle generazioni precedenti.

1.2 L'inserimento della Generazione Z nel mercato del lavoro: dinamiche, dati e tendenze emergenti.

L'inserimento della Generazione Z nel mercato del lavoro rappresenta una trasformazione significativa con dinamiche, dati e tendenze emergenti che riflettono le peculiarità di questa generazione profondamente influenzata dall'era digitale e da un contesto socioeconomico in rapida evoluzione (Yahya et al., 2024).

Dal punto di vista delle dinamiche di inserimento, i giovani della Gen Z si avvicinano al mercato del lavoro con aspettative e bisogni nuovi rispetto alle generazioni precedenti (Yahya et al., 2024). Essi cercano non soltanto stabilità economica, ma anche un ambiente lavorativo che rispecchi i loro valori personali e offra opportunità di crescita personale e professionale (Yahya et al., 2024). La presenza massiccia di tecnologia influenza fortemente il loro modo di concepire il lavoro: preferiscono modalità flessibili come il *remote working* cercando ambienti inclusivi, etici e innovativi in cui la comunicazione sia trasparente e bidirezionale (Yahya et al., 2024). Tale attitudine si accompagna a una domanda crescente di work-life balance, considerato un fattore indispensabile per il benessere e la produttività (Yahya et al., 2024).

I dati statistici riflettono queste trasformazioni: numerose ricerche indicano una maggiore mobilità lavorativa nella Gen Z, con un'alta propensione a cambiare lavoro qualora le aspettative personali non vengano soddisfatte (Yahya et al., 2024). Questa generazione tende a non accettare passivamente condizioni insoddisfacenti, mostrando un'attitudine più critica verso l'ambiente di lavoro, i manager e le politiche aziendali (Yahya et al., 2024). Secondo il Sole 24 Ore, circa

la metà dei giovani appartenenti alla Generazione Z dichiara di essere intenzionata a cambiare lavoro nei prossimi mesi.

L'aspettativa di formazione continua e feedback regolari si configura come un elemento centrale nelle relazioni lavorative, così come l'esigenza di sentirsi parte di un progetto con senso e mission aziendale chiari (Delzio et al., 2023).

Nel loro inserimento il mercato del lavoro si trova di fronte a sfide complesse. La Gen Z deve fare i conti con un contesto caratterizzato da incertezze economiche, una crescente competizione e trasformazioni imposte dalla digitalizzazione e dall'automazione (Delzio et al., 2023). Questi fattori impongono alle aziende di adottare strategie innovative di attrazione, formazione e retention dei giovani talenti. In particolare, le aziende che offrono programmi di sviluppo personalizzati, ambienti collaborativi e valorizzano le diversità culturali e di pensiero riscontrano maggiore successo nel reclutamento e nella fidelizzazione degli Zers (Delzio et al., 2023).

Dal punto di vista delle tendenze emergenti, si osserva un aumento dell'imprenditorialità e del lavoro freelance tra i giovani. Molti membri della Gen Z preferiscono percorsi professionali più flessibili, che permettano autonomia, creatività e possibilità di bilanciare lavoro e vita privata. Tale fenomeno si associa anche a una crescente valorizzazione delle competenze digitali e trasversali (soft skills), ritenute indispensabili in un mercato del lavoro sempre più volatile e tecnologico. Inoltre, la Generazione Z manifesta un crescente interesse verso lavori che abbiano un impatto sociale positivo, dimostrando come le motivazioni intrinseche e i valori etici giochino un ruolo cruciale nelle scelte professionali (Deloitte, 2024).

L'integrazione della Gen Z nel mondo del lavoro passa anche per cambiamenti nel modello di leadership e gestione delle risorse umane. I membri di questa generazione aspettano dai leader una maggiore empatia e comprensione, desiderano un management che valorizzi l'ascolto e la collaborazione piuttosto che la gerarchia rigida, e auspicano pratiche aziendali che favoriscano lo sviluppo

continuo e il riconoscimento meritocratico. La formazione e la comunicazione efficace diventano due leve fondamentali per accompagnarli nei loro primi passi professionali e per massimizzare il loro potenziale innovativo (Yilmaz et al., 2024).

Una tendenza molto diffusa nella Gen z è quella del job hopping, ossia il frequente passaggio da un impiego all'altro, letteralmente il "saltare da un lavoro all'altro" (Zahari et al., 2023). Un comportamento inizialmente associato alla generazione dei Millennial, che trova però una diffusione ancora più marcata tra i giovani della Generazione Z, in particolare nei settori legati all'IT e al digitale (Zahari et al., 2023). Per questi lavoratori l'idea tradizionale di stabilità occupazionale è superata, tanto che il cambio di posto ogni due anni è ormai considerato un percorso naturale di crescita (Zahari et al., 2023).

I dati raccolti da un'indagine di Digit'Ed mostrano chiaramente questa tendenza: se nel biennio 2015-2016 circa 2,35 milioni di italiani avevano cambiato lavoro più di una volta, nel 2020-2021 la cifra è aumentata di circa il 20%, raggiungendo quasi 3 milioni di persone (DigitEconomy.24, 09/11/2023).

Il job hopping non deve essere interpretato come segnale di discontinuità o scarso impegno, bensì come una scelta strategica finalizzata ad arricchire le competenze, sperimentare nuove sfide e accelerare la propria carriera (Zahari et al., 2023). Le imprese più lungimiranti, infatti, iniziano a valorizzare i cosiddetti job hoppers, riconoscendo in loro la capacità di portare prospettive originali e idee innovative (Zahari et al., 2023). Una forza lavoro giovane e dinamica, in questo senso, può contribuire a colmare deficit di competenze e ad alimentare la trasformazione culturale delle organizzazioni (Zahari et al., 2023).

Naturalmente, questo fenomeno comporta anche sfide rilevanti: le aziende rischiano infatti di perdere professionalità qualificate proprio in un contesto in cui attrarre e trattenerne i talenti è sempre più complesso (Zahari et al., 2023).

Un'indagine condotta dalla Fondazione Ipe Business School (Iovene et al., 2023), che ha coinvolto diecimila studenti nell'arco di diciotto mesi, mette in evidenza

risultati sorprendenti e in controtendenza rispetto al passato. I giovani appartenenti alla Generazione Z mostrano una maggiore attenzione alla possibilità di conciliare la dimensione professionale con quella privata, arrivando spesso a privilegiare il tempo personale rispetto alla prospettiva di guadagni più elevati (Iovene et al., 2023).

Si tratta di un cambiamento che ridefinisce il legame tra le nuove generazioni italiane e il lavoro. Cresciuti in un contesto segnato da crisi economiche, emergenze sanitarie e trasformazioni tecnologiche rapide, i giovani stanno riscrivendo le priorità: secondo lo studio, l'86% di loro non esita a rifiutare un'offerta lavorativa se questa non rispetta l'equilibrio personale e i valori in cui credono. La ricerca sottolinea inoltre come, per questa generazione, la formazione successiva al percorso universitario rivesta un ruolo cruciale per il proprio sviluppo e inserimento nel mondo del lavoro (Iovene et al., 2023).

Con un atteggiamento più critico e consapevole, la Generazione Z sta ribaltando le logiche tradizionali del mercato del lavoro. Sempre più giovani scelgono di prendersi il tempo necessario prima di accettare una proposta, ribaltando la dinamica con un deciso "ti farò sapere" rivolto ai potenziali datori di lavoro (Iovene et al., 2023).

Secondo Ipe, siamo di fronte a un cambiamento culturale profondo: per questa generazione il lavoro non rappresenta il fulcro dell'esistenza, ma uno strumento per garantirsi una vita più soddisfacente (Iovene et al., 2023). Le imprese che non sapranno adattarsi a questa nuova visione rischiano di allontanare i profili migliori. Lo studio sottolinea infatti la necessità, per le aziende, di rivedere le proprie strategie di attrazione, valorizzando elementi come la flessibilità, l'allineamento valoriale e l'attenzione al benessere individuale.

Un'altra indagine condotta da IPSOS per Unioncamere del Veneto, mette in luce la propensione della Generazione Z ad intraprendere percorsi di tipo imprenditoriale.

Per la maggior parte dei giovani veneti inoccupati appartenenti alla Generazione Z, l'idea di "successo" professionale coincide con la possibilità di diventare imprenditori e viaggiare. Un giovane su tre, infatti, sogna un futuro da lavoratore autonomo, che sia come libero professionista o come titolare di un'attività. Tuttavia, accanto a questo desiderio di indipendenza, molti dichiarano di sentirsi impreparati e temono di non ricevere il giusto riconoscimento per le proprie capacità.

Questi elementi emergono dall'indagine che fotografa un immaginario collettivo fortemente segnato dalla tradizione imprenditoriale del territorio. L'aspirazione ad avviare un'attività propria è alimentata sia dall'esempio delle generazioni precedenti, in particolare padri e nonni, sia dall'immagine, spesso idealizzata, dell'imprenditore locale.

1.3 Dal concetto di "posto fisso" alla flessibilità professionale: un confronto intergenerazionale.

Il mondo del lavoro è oggi attraversato da profondi cambiamenti e vede la compresenza di più generazioni, ciascuna portatrice di prospettive e modalità di approccio differenti (Boselli et al., 2023). Se in passato l'aspirazione al "posto fisso" costituiva un obiettivo condiviso, l'ingresso delle nuove generazioni ha introdotto una pluralità di esigenze, valori e aspettative che le imprese si trovano a dover gestire simultaneamente (Boselli et al., 2023).

Oggi Baby Boomers, Generazione X, Millennials, Generazione Z e, in prospettiva, anche la Generazione Alpha, convivono nello stesso contesto professionale, interpretando in modi diversi il significato del lavoro e il suo ruolo nella vita personale (Boselli et al., 2023). Ciò solleva interrogativi importanti: come stanno cambiando le priorità dei lavoratori e in che misura le politiche aziendali, in particolare quelle legate al welfare, possono rispondere in modo efficace a bisogni tanto eterogenei?

I Baby Boomers hanno sempre percepito il lavoro come un elemento centrale della propria identità. Durante la loro crescita, la stabilità professionale, spesso all'interno della stessa azienda, era vista come la chiave del successo personale. Ancora oggi, molti continuano a considerare l'occupazione un obiettivo a lungo termine, privilegiando sicurezza economica e continuità: secondo Feltrinelli Education, quasi il 40% dei nati tra la fine degli anni '40 e '60 non intende cambiare carriera, preferendo restare nello stesso percorso professionale (Feltrinelli Education 2025)

Chi appartiene alla generazione nata tra la fine degli anni '60 e '70 ha vissuto il passaggio da un'economia industriale a una digitale, sviluppando un approccio più realistico rispetto ai Millennials. Questi individui ambiscono a ruoli in grado di offrire autonomia e una buona qualità della vita, senza rinunciare al pragmatismo (Feltrinelli Education 2025).

La Generazione X, pur caratterizzata da un forte senso di responsabilità, non è più disposta a sacrificare il proprio tempo personale in nome della carriera. La ricerca di un equilibrio tra lavoro e vita privata è centrale: Deloitte evidenzia che il 58% dei membri della Gen X predilige modelli professionali che favoriscano questa armonia (Deloitte: 2025 Gen Z and Millennial Survey).

I Millennials sono cresciuti con l'idea che il lavoro debba essere anche fonte di realizzazione personale, non solo di guadagno. Ricercano occupazioni che rispecchino i propri valori, con particolare attenzione a sostenibilità, etica e impatto sociale. Flessibilità, opportunità di crescita professionale e ambienti inclusivi sono elementi fondamentali: oltre il 70% dei Millennials desidera aziende che offrano esperienze significative e investano nella cultura organizzativa, nell'inclusione e nel benessere dei dipendenti (Deloitte: 2025 Gen Z and Millennial Survey).

I più giovani, i nativi digitali della Generazione Z, hanno una visione del lavoro profondamente diversa. Privilegiano orari flessibili, apprendimento continuo e posizioni che abbiano un reale impatto sociale. Sono pronti a cambiare impiego

se le aziende non soddisfano le loro aspettative in termini di inclusione, etica e valori organizzativi. Il 64% della Gen Z preferisce collaborare con realtà che promuovano autenticità e salute mentale sul lavoro.

Forbes Italia evidenzia come la Generazione Z si stia progressivamente allontanando dall'idea tradizionale di "posto fisso". In Italia, infatti, il 37% dei giovani dichiara di voler restare nel proprio impiego attuale non più di un anno, mentre soltanto il 17% immagina un percorso di lungo periodo all'interno della stessa azienda. Non si tratta, però, di mancanza di interesse o di instabilità: alla base di questa mobilità vi è soprattutto l'ambizione e la ricerca di opportunità concrete. Dopo la retribuzione, il principale fattore che spinge al cambiamento è l'assenza di prospettive di crescita professionale. Ben l'87% dei lavoratori nati tra il 1997 e il 2007, infatti, valuta con attenzione le possibilità di carriera futura prima di accettare un nuovo ruolo.

Secondo i dati del Randstad Workmonitor Pulse, indagine globale che ha coinvolto 11.250 lavoratori in 15 Paesi, di cui 750 in Italia, ciò che conta per questa generazione non è solo lo stipendio, ma anche la flessibilità, lo sviluppo delle competenze, la coerenza valoriale con l'organizzazione e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale come strumento di apprendimento e crescita. In questo modo, la Gen Z sta ridefinendo i criteri attraverso cui valutare il lavoro, influenzando profondamente la cultura organizzativa.

La principale motivazione che spinge la Gen Z a rimanere in un'azienda è uno stipendio competitivo, indicato dal 42% dei giovani, leggermente inferiore rispetto ai Millennials (43%) e decisamente al di sotto della Gen X (57%). Seguono la flessibilità degli orari di lavoro (21%) e la possibilità di lavorare da luoghi diversi dall'ufficio (15%). Al contrario, aspetti come avere più tempo per hobby personali o sviluppare nuove competenze per aumentare l'occupabilità risultano poco rilevanti, scelti solo dal 2% dei giovani.

Il 37% della Gen Z prevede di restare nell'azienda attuale per un massimo di 12 mesi, una percentuale superiore rispetto ai Millennials (28%), alla Gen X (13%) e

ai Baby Boomers (19%). Un ulteriore 25% pensa di rimanere tra 1 e 2 anni. Tra chi ha intenzione di lasciare il lavoro entro un anno, il principale motivo è la retribuzione insufficiente (38%), seguito dalla scarsa possibilità di crescita professionale (18%) e dalla rigidità degli orari (12%).

I giovani della Gen Z guardano al futuro: l'85% riflette spesso su obiettivi di carriera a lungo termine prima di cambiare lavoro, più di qualsiasi generazione precedente. Tuttavia, solo il 58% si sente realmente motivato nel proprio ruolo, meno dei Boomers (73%) e della Gen X (65%). Inoltre, il 60% sarebbe disposto a lavorare per un'azienda i cui valori non coincidono con i propri, purché la retribuzione e i benefit siano soddisfacenti.

La fiducia nell'apprendere rapidamente nuove competenze è alta in generale (80%), mentre tra la Gen Z è leggermente più bassa (74%). I giovani privilegiano modalità di apprendimento pratiche e adattive: formazione on the job, consigli di colleghi e mentor, e corsi specifici. Un ruolo sempre più centrale è giocato dall'intelligenza artificiale: il 79% della Gen Z utilizza strumenti di IA per migliorare le proprie capacità, più di qualsiasi altra generazione. Inoltre, il 61% è entusiasta delle potenzialità dell'IA in ambito lavorativo e il 57% la impiega già per risolvere problemi, superando Millennials (47%) e Gen X (44%).

Il quadro che si delinea è chiaro: la Generazione Z non è alla ricerca di un rifugio stabile, ma di una piattaforma da cui spiccare il salto (Marini et al., 2023). Non si tratta di un atteggiamento impulsivo o superficiale, bensì di una strategia consapevole di crescita. Le ricerche più recenti mostrano che la permanenza media nel primo impiego supera di poco l'anno, e la ragione principale è una: il desiderio di "avanzare più rapidamente", adeguando competenze, retribuzione ed esperienze alle proprie ambizioni (Marini et al., 2023).

Il turnover precoce appare quindi non come un segnale di instabilità, bensì come uno strumento di sviluppo. La Gen Z guarda al futuro con visione di lungo periodo, ma pretende risultati concreti nel breve: se le opportunità di crescita all'interno dell'azienda si fermano, preferisce cambiare contesto (Marini et al.,

2023). Spesso, l'abbandono non è dovuto a insoddisfazione verso l'organizzazione, ma alla possibilità di trovare altrove percorsi di carriera più lineari e stimolanti (Marini et al., 2023).

La Generazione Z non è attratta dall'idea del "posto fisso" inteso come garanzia di stabilità, ma in Italia questa visione si scontra ancora con diverse problematiche. Il nostro Paese, infatti, fatica ad adattarsi a una concezione più moderna e flessibile del lavoro, come dimostrano i seguenti fattori (Iovene et al., 2023):

- Normative rigide: le leggi che regolano il mercato del lavoro restano ancorate a modelli tradizionali, e spesso non riescono a bilanciare in modo efficace la tutela del lavoratore con le esigenze di flessibilità richieste dal mondo contemporaneo.
- Cultura lavorativa conservatrice: persiste l'idea che il valore professionale coincida con la presenza fisica e il lavoro a tempo pieno, rendendo difficile la diffusione di pratiche più agili e dinamiche.
- Limiti infrastrutturali e organizzativi: la mancanza di tecnologie digitali adeguate e di una cultura gestionale orientata al risultato ostacolano la piena realizzazione del lavoro agile e di modelli organizzativi più flessibili.

In questo scenario, la Gen Z si trova spesso a scontrarsi con un sistema che non parla ancora la sua lingua: quella della libertà, dell'autonomia e dell'innovazione (Iovene et al., 2023).

I giovani di oggi non solo mostrano sempre meno interesse per il classico "posto fisso" nel settore privato, ma tendono a rinunciare anche a quello nella Pubblica Amministrazione (Iovene et al., 2023). La stabilità, un tempo considerata il principale obiettivo professionale, non rappresenta più un'attrattiva sufficiente per una generazione che cerca crescita, flessibilità e senso nel proprio lavoro (Iovene et al., 2023).

Le motivazioni che portano i giovani a non considerare i concorsi pubblici vanno ben oltre la semplice questione economica. La loro rinuncia nasce da una

manca di motivazione, prospettive e senso in un contesto percepito come statico e poco meritocratico (Iovene et al., 2023).

Ecco le principali ragioni:

1. Poche opportunità di crescita: Le carriere nella PA appaiono lente, poco trasparenti e raramente basate sul merito. Per molti giovani, abituati a un mondo che cambia rapidamente, l'idea di restare anni nello stesso ruolo senza possibilità di avanzamento è scoraggiante (Iovene et al., 2023).
2. Procedure e burocrazia. I concorsi pubblici sono spesso lunghi, complessi e poco digitalizzati. Anche dopo l'assunzione, il lavoro è percepito come eccessivamente burocratico, con poca autonomia e scarsa valorizzazione delle competenze (Iovene et al., 2023).
3. Retribuzioni non competitive: Gli stipendi, soprattutto nei ruoli esecutivi o intermedi, sono inferiori a quelli del settore privato, e questo pesa molto per una generazione che punta a una retribuzione in linea con le proprie competenze e ambizioni (Iovene et al., 2023).
4. Ambiente di lavoro rigido e poco innovativo: Nella PA spesso mancano la flessibilità, la collaborazione e la progettualità tipiche del lavoro moderno. I giovani, invece, desiderano ambienti dinamici, in cui poter sperimentare, crescere e contribuire in modo concreto (Iovene et al., 2023).
5. Scarso senso di appartenenza e di scopo: Molti non percepiscono il "servizio pubblico" come un valore, ma come un contesto inefficiente e distante dai cittadini. L'assenza di un chiaro significato e di un impatto tangibile sul bene comune riduce ulteriormente la motivazione (Iovene et al., 2023).

Le organizzazioni pubbliche, si dimostrano incompatibili con le esigenze della Gen Z (Marini et al., 2023). Si basano su modelli che premiano la stabilità, guardano con sospetto ai cambiamenti frequenti e associano il merito alla durata

del servizio, più che ai risultati ottenuti. Proprio qui si manifesta la frattura generazionale: da una parte, i giovani desiderano esperienze che li facciano crescere e mettersi alla prova; dall'altra, le istituzioni continuano a proporre ruoli statici, con scarse possibilità di apprendimento e innovazione (Marini et al., 2023).

Oggi la fedeltà professionale non può più essere misurata in anni, ma nella qualità del contributo, nel grado di partecipazione e nel valore reale generato all'interno dell'organizzazione. Per la Generazione Z, lasciare un posto non significa mancanza di impegno o instabilità, ma può rappresentare una scelta consapevole, dettata dal desiderio di evolvere e dare senso al proprio percorso.

1.4 La Generazione Z nell'era digitale: tra innovazione, apprendimento e connessione

La trasformazione digitale ha ridefinito in modo profondo il modo di vivere, comunicare e soprattutto di lavorare (Rachmad et al., 2025). Per la Generazione Z, cresciuta in un mondo iperconnesso e tecnologicamente avanzato, il digitale non rappresenta una novità da apprendere, ma un ambiente naturale in cui muoversi. Questa familiarità con la tecnologia ha modificato radicalmente il loro approccio al lavoro, influenzando aspettative, valori e modalità operative (Rachmad et al., 2025).

La Generazione Z, la prima ad essere cresciuta in un mondo completamente digitale, sta entrando nel mondo del lavoro con un bagaglio unico di competenze tecnologiche e una naturale dimestichezza con l'innovazione (Rachmad et al., 2025). L'Intelligenza Artificiale (IA), oggi in rapida espansione in ogni settore, rappresenta un punto di svolta per le aziende, ma la sua piena integrazione richiede nuove competenze, mentalità aperta e flessibilità organizzativa (Rachmad et al., 2025). È qui che la Gen Z può fare la differenza: l'incontro tra

giovani nativi digitali e tecnologie intelligenti può diventare la chiave per un futuro aziendale più innovativo e competitivo.

Per i giovani professionisti di oggi, la tecnologia non è un semplice strumento, ma una parte integrante della vita quotidiana (Iovene et al., 2023). Sono cresciuti con assistenti vocali, chatbot, algoritmi e automazioni digitali, sviluppando una naturale capacità di interagire con l'IA e di comprenderne rapidamente il potenziale (Iovene et al., 2023).

A differenza delle generazioni precedenti, che talvolta vedono la tecnologia come una minaccia, la Gen Z la percepisce come una leva per migliorare e semplificare il lavoro, aumentare la produttività e rendere le attività più stimolanti (Iovene et al., 2023). Questo atteggiamento positivo rappresenta un acceleratore fondamentale per l'evoluzione tecnologica all'interno delle organizzazioni (Iovene et al., 2023).

Le caratteristiche della Generazione Z impongono un ripensamento dei metodi di insegnamento tradizionali, affinché le lezioni possano adattarsi alle loro esigenze e modalità di apprendimento (Iovene et al., 2023). Un elemento chiave di questa trasformazione è l'uso della tecnologia, che diventa uno strumento imprescindibile per comunicare e interagire efficacemente con gli studenti nativi digitali (Iovene et al., 2023).

La Generazione Z è quella che fa l'uso più intenso dei social media. Secondo un'indagine condotta da GlobalWebIndex (2019), nel 2018 i giovani appartenenti a questa generazione trascorrevano in media 2 ore e 55 minuti al giorno sui social network, un aumento del 18% rispetto all'anno precedente e superiore rispetto a quello registrato tra le altre generazioni (Baby Boomers, Gen X e Millennials). L'incremento più significativo, tuttavia, si è osservato tra il 2014 e il 2015, con un balzo del 29%.

I social preferiti dalla Gen Z sono YouTube (89%), Facebook (77%) e Instagram (74%). Da evidenziare anche il ruolo di WhatsApp (65%), la cui diffusione tra gli Zoomers è cresciuta del 27% tra il 2016 e il 2018, e ancor più tra i Baby Boomers

(+44%), segno di una convergenza generazionale nell'uso delle piattaforme di messaggistica. Per la Generazione Z, i social media non rappresentano solo uno strumento di comunicazione o intrattenimento, ma anche una fonte di informazione e scoperta. Vengono utilizzati per ricercare prodotti, valutare marchi e informarsi sulle aziende presso cui intendono candidarsi, un comportamento che evidenzia come il digitale influenzi anche le scelte professionali e di consumo di questa generazione.

Nonostante l'elevato tempo trascorso online, la Gen Z mostra un atteggiamento attento e selettivo nei confronti dei social network. È consapevole dei rischi di un uso eccessivo e tende a bilanciare la connessione digitale con esperienze autentiche nella vita reale. In questo senso, la loro necessità di "essere connessi" non è fine a sé stessa, ma risponde al desiderio di interagire in modo significativo, mantenendo un equilibrio tra mondo virtuale e reale.

I membri della Gen Z utilizzano la tecnologia in modo costante e per i più svariati scopi, compreso lo studio e l'apprendimento (Rachmad et al., 2025). Un esempio concreto è la condivisione rapida di informazioni e materiali accademici tramite social network come WhatsApp, che permette comunicazioni immediate e una collaborazione continua tra pari. Questa rapidità di accesso ai contenuti è particolarmente apprezzata dalla Gen Z, poiché consente di aggiornarsi e lavorare insieme senza perdere tempo (Rachmad et al., 2025).

Gli studenti di questa generazione richiedono sempre più che le lezioni integrino strumenti tecnologici per rendere l'insegnamento più efficace e coinvolgente (Rachmad et al., 2025). La disponibilità di materiale di studio in formato digitale risponde alle loro preferenze di apprendimento, mentre risorse aggiuntive come podcast, siti web, tutorial interattivi o strumenti di simulazione arricchiscono ulteriormente l'esperienza formativa (Rachmad et al., 2025).

L'utilizzo della tecnologia non solo facilita un apprendimento più fluido e completo, ma sviluppa anche competenze digitali fondamentali (Rachmad et al., 2025). Queste abilità possono trasformarsi in risorse decisive per la Gen Z,

favorendo la crescita di soft skill come il pensiero critico, la capacità di problem solving e la comunicazione digitale (Rachmad et al., 2025). Sebbene talvolta questa generazione appaia meno incline alla collaborazione in presenza, è abituata a condividere idee e opinioni tramite piattaforme social, il che rappresenta un'opportunità per creare reti di confronto e collaborazione anche in ambito educativo (Rachmad et al., 2025).

Un ulteriore elemento distintivo della Gen Z è la preferenza per metodi di apprendimento innovativi e pratici, che vadano oltre la lezione frontale. (Rachmad et al., 2025). Approcci come il Project-Based Learning (PBL) e il Problem-Based Learning permettono agli studenti di applicare concretamente le conoscenze acquisite, lavorando su progetti reali e sviluppando competenze trasversali (Rachmad et al., 2025). Tali metodologie, interattive e pratiche, risultano particolarmente efficaci con la Gen Z, abituata a un apprendimento dinamico, attivo e tecnologicamente supportato (Rachmad et al., 2025).

Una ricerca globale condotta da Dimensional Research per Dell Technologies mette in luce il forte legame tra la Generazione Z e il mondo della tecnologia. Secondo lo studio, che ha coinvolto oltre 12.000 studenti delle scuole superiori e università in 17 Paesi, i post-millennial possiedono una solida padronanza degli strumenti digitali e una visione chiara del loro potenziale trasformativo, sia nella vita quotidiana che nel lavoro.

I risultati mostrano un'elevata familiarità e fiducia nella tecnologia:

- Il 98% degli intervistati ha dichiarato di utilizzare regolarmente strumenti tecnologici durante il proprio percorso di studi.
- Il 91% afferma che la disponibilità di tecnologie moderne rappresenta un fattore determinante nella scelta di un datore di lavoro.
- L'80% desidera lavorare in contesti professionali all'avanguardia dal punto di vista tecnologico; tra questi, il 38% è attratto da carriere nell'IT, il 39% dalla cybersecurity, e il 46% da ricerca e sviluppo in ambito tecnologico.

- L'80% ritiene che la tecnologia e l'automazione possano contribuire a creare un ambiente di lavoro più giusto e inclusivo, riducendo bias e discriminazioni.
- Infine, l'89% riconosce che stiamo entrando in un'epoca di collaborazione uomo-macchina: il 51% immagina un futuro in cui persone e dispositivi lavoreranno insieme in *team* integrati, mentre il 38% vede la tecnologia come un supporto flessibile da attivare quando necessario.

Per concludere, la Generazione Z non percepisce la tecnologia come una semplice risorsa, ma come una compagna di percorso, una leva fondamentale per l'innovazione e per costruire ambienti di lavoro più moderni, efficienti e inclusivi.

1.5 La “YOLO Economy” e la ridefinizione delle priorità lavorative tra i giovani della Generazione Z.

La YOLO Economy (acronimo di You Only Live Once, ossia “si vive una volta sola”) è un fenomeno emerso nel periodo successivo alla pandemia di Covid-19, che esprime una trasformazione profonda nel modo di concepire il lavoro e la vita (Chohan et al., 2022). Riguarda in particolare i giovani e i Millennials, i quali tendono a mettere in discussione i percorsi professionali tradizionali per dare priorità alla flessibilità, al benessere personale e alla ricerca di significato nel proprio impiego (Chohan et al., 2022).

In sostanza, chi si riconosce nella YOLO Economy sceglie di abbandonare la sicurezza del posto fisso per intraprendere percorsi più liberi e autonomi, capaci di garantire un migliore equilibrio tra sfera privata e professionale (Chohan et al., 2022). Questa visione nasce dalla consapevolezza, maturata durante l'esperienza della pandemia, che il tempo e la qualità della vita rappresentano risorse più preziose della stabilità economica o della carriera tradizionale (Chohan et al., 2022).

La pandemia di Covid-19, esplosa all'inizio del 2020, ha profondamente messo in discussione la fiducia nel lavoro d'ufficio tradizionale e nel concetto di stabilità professionale (Chohan et al., 2022). Da questo contesto di cambiamento nasce la cosiddetta YOLO Economy, un'espressione di origine anglosassone che descrive la tendenza, in particolare tra i giovani Millennials, a compiere scelte radicali sul piano lavorativo, abbandonando impieghi stabili per cercare maggiore flessibilità, autonomia e soddisfazione personale (Chohan et al., 2022).

Questo fenomeno riguarda soprattutto i knowledge workers, ossia professionisti con competenze digitali, che decidono di reinventarsi, intraprendere carriere da consulenti indipendenti, o avviare nuove attività imprenditoriali basate sull'uso delle tecnologie (Squeeze et al., 2023). Tuttavia, la YOLO Economy non si limita al mondo digitale: molti lavoratori scelgono di mettersi in proprio anche in settori più tradizionali, mossi dal desiderio di libertà e di un miglior equilibrio tra vita e lavoro (Chohan et al., 2022).

Un'analisi condotta da Crif, attraverso la piattaforma digitale Margò e basata sull'elaborazione di dati relativi al periodo 2018-2021, ha indagato se questa tendenza, nata nei Paesi anglosassoni, si stia diffondendo anche in Italia. I risultati mostrano una significativa crescita delle start-up innovative (+40% nel 2021 rispetto al 2019) e delle imprese neocostituite con un solo dipendente (+34%) (Crif, 2022).

Nel dettaglio, il numero totale di nuove imprese è passato da 266.000 nel 2018 a 305.000 nel 2021, confermando una crescita sia in termini assoluti che percentuali delle startup. È interessante notare come non tutte derivino da un cambio di carriera: in molti casi, si tratta anche di neolaureati che scelgono di avviare un proprio progetto imprenditoriale (Squeeze et al., 2023)

Tra le evidenze più rilevanti c'è il boom delle microimprese con un solo dipendente, che nel 2021 rappresentano oltre il 93% delle nuove realtà aziendali. Questo dato suggerisce che molti professionisti abbiano deciso di lavorare come

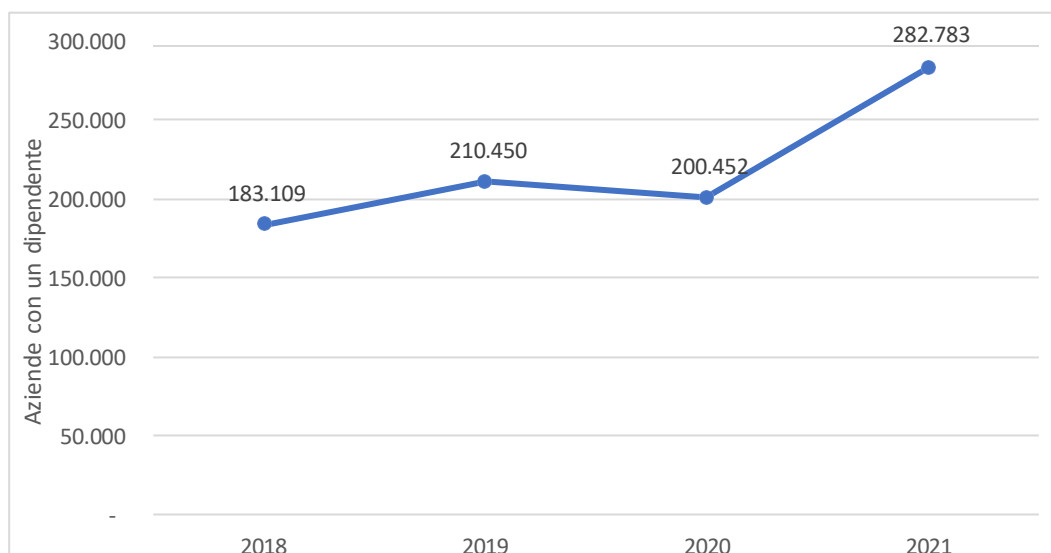
liberi professionisti o freelance, aprendo una partita IVA o creando piccole attività indipendenti (Squeeze et al.,2023)

La diffusione della pandemia ha certamente accelerato questa tendenza: il lavoro da remoto e lo smart working hanno evidenziato il valore dell'autonomia, della flessibilità e della possibilità di gestire il proprio tempo in modo più libero, condizioni che risultano più facilmente realizzabili da chi lavora in proprio (Squeeze et al.,2023)

Le analisi di Crif rivelano inoltre che la crescita più marcata si registra nei settori digitali e della consulenza, ambiti fortemente connessi alla cultura della YOLO Economy (Squeeze et al.,2023). Le imprese digitali neocostituite, ad esempio, sono cresciute del 91% rispetto al 2019, e addirittura del 109% se si considerano quelle con un solo dipendente. Anche il comparto della consulenza mostra una ripresa significativa nel 2021 (+15% rispetto al 2019), con un incremento del 36% per le realtà individuali (Squeeze et al.,2023).

Come ha sottolineato Crif, per comprendere appieno gli effetti della YOLO Economy sarebbe necessario osservare da vicino i comportamenti dei giovani professionisti (Squeeze et al.,2023). Tuttavia, i dati disponibili mostrano un quadro chiaro: l'Italia sta diventando un Paese più intraprendente e imprenditoriale, dove sempre più persone, spinte dal contesto post-pandemico, scelgono di abbracciare modelli di lavoro flessibili, autonomi e digitali, in linea con i nuovi *trend* internazionali del mondo del lavoro (Squeeze et al.,2023). Il seguente grafico rende ancora più evidente come in Italia le imprese con un solo dipendente stanno crescendo di importanza (Squeeze et al.,2023)

Figura 1.2 “Imprese con un solo dipendente in Italia”



Fonte: Rielaborazione propria da analisi CRIF su piattaforma Margò

L'elemento distintivo della Yolo Economy è il forte desiderio di raggiungere un migliore equilibrio tra vita privata e lavoro (Squeeze et al.,2023). Chi aderisce a questa filosofia non considera più la carriera come il fulcro dell'esistenza, ma come una parte che deve convivere in armonia con il tempo libero, gli affetti e le proprie passioni. Sempre più persone scelgono di ridurre le ore lavorative o di orientarsi verso professioni più flessibili, capaci di garantire una gestione autonoma del proprio tempo (Chohan et al., 2022).

Un altro aspetto chiave è la ricerca di significato e realizzazione personale. I protagonisti della Yolo Economy non si accontentano di un impiego stabile, ma desiderano che il loro lavoro rispecchi i propri valori e generi un impatto positivo sulla società (Squeeze et al.,2023). Cresce così l'interesse verso carriere legate alla sostenibilità, alla creatività e al benessere collettivo, dove l'obiettivo non è solo guadagnare, ma contribuire a qualcosa di più grande (Chohan et al., 2022).

Fondamentale è anche l'attenzione alla flessibilità: gli schemi tradizionali basati su orari rigidi e presenza in ufficio vengono sostituiti da modalità più autonome e dinamiche, come il freelance, lo smart working o l'imprenditoria personale. Le

tecnologie digitali hanno reso possibile questa trasformazione, offrendo la libertà di lavorare ovunque e di collaborare con realtà internazionali (Chohan et al., 2022).

Infine, la Yolo Economy si fonda sul coraggio di rischiare: molti scelgono di abbandonare la sicurezza di un impiego stabile per seguire progetti personali, accettando l'incertezza in cambio di maggiore libertà e soddisfazione (Chohan et al., 2022). È un cambio di mentalità che privilegia la qualità della vita e l'autenticità delle scelte rispetto alla semplice stabilità economica (Chohan et al., 2022).

La Yolo Economy coinvolge soprattutto i Millennials (nati tra il 1981 e il 1996) e la Generazione Z (nati tra il 1997 e il 2010), due fasce generazionali che hanno sviluppato un rapporto con il lavoro radicalmente diverso rispetto a quello dei loro predecessori (Squeeze et al.,2023). Entrambe condividono una visione fondata su flessibilità, equilibrio tra vita privata e professionale e ricerca di appagamento personale, piuttosto che su stabilità e carriera a lungo termine (Squeeze et al.,2023).

I Millennials si distinguono per la loro ambizione e per l'importanza che attribuiscono alla libertà lavorativa, non solo in termini di orari ma anche di luogo. Secondo il Randstad Workmonitor Pulse, il 42% di loro considera il lavoro da remoto una condizione imprescindibile. Questo dato evidenzia la loro predisposizione a rinunciare ai modelli occupazionali tradizionali in favore di posizioni che permettano una gestione più autonoma del tempo. Per loro, il work-life balance rappresenta un criterio determinante nella scelta di un impiego e una condizione essenziale per la soddisfazione professionale (Squeeze et al.,2023).

Tale orientamento si manifesta anche nella propensione a cambiare lavoro quando questo limita la libertà personale o quando il datore di lavoro non condivide la loro visione di flessibilità e benessere. A differenza delle generazioni

più anziane, legate al concetto di sicurezza e stabilità, i Millennials pongono al centro la felicità individuale e la realizzazione personale (Squeeze et al.,2023).

Inoltre, il 48% della Gen Z reputa fondamentale la possibilità di lavorare da casa, segno del loro distacco dai paradigmi occupazionali tradizionali e della volontà di adattare il lavoro alla propria vita, non il contrario.

Cresciuti in un contesto permeato da tecnologie digitali, questi giovani hanno interiorizzato l'idea che il lavoro possa essere svolto ovunque e in qualsiasi momento, aspettandosi che le organizzazioni si adeguino a questo nuovo modo di operare (Squeeze et al.,2023).

Accanto ai Millennials e alla Gen Z, anche professionisti più maturi partecipano a questa trasformazione (Chohan, U. et al., 2022). Molti di loro, dopo anni di carriera aziendale, scelgono di abbandonare contesti rigidi per dedicarsi a progetti personali o lavori autonomi, attratti dall'idea di gestire liberamente il proprio tempo e le proprie energie. In questo scenario, la flessibilità emerge come il filo conduttore che accomuna tutte le categorie coinvolte (Chohan et al., 2022).

In sintesi, la Yolo Economy riflette una nuova visione del lavoro, inteso non più come semplice mezzo di sostentamento, ma come strumento di crescita personale e benessere psicologico (Chohan et al., 2022). È un cambiamento culturale che invita a ripensare le priorità, ponendo al centro la libertà, l'autenticità e la qualità della vita.

CAPITOLO 2

STRATEGIE AZIENDALI PER ATTRARRE, MOTIVARE E TRATTENERE I

GIOVANI LAVORATORI

L'ingresso della Generazione Z nel mondo del lavoro ha spinto le organizzazioni a ripensare profondamente le proprie strategie di gestione delle persone. Le imprese non sono più chiamate soltanto a offrire condizioni economiche competitive, ma devono saper costruire un'esperienza lavorativa completa, capace di integrare valori, benessere e sviluppo personale.

Questo capitolo analizza le principali strategie aziendali orientate ai giovani lavoratori, esaminando il ruolo dell'*employer branding*, dei sistemi di ricompensa, dei nuovi stili di leadership e delle iniziative di mentoring, con l'obiettivo di individuare le migliori pratiche adottate dalle imprese per coinvolgere e fidelizzare la nuova generazione di lavoratori.

2.1 L'impatto dell'*Employer Branding* sulle scelte professionali della Gen Z

Il termine *employer branding* è stato introdotto per la prima volta nel 1996 da Ambler e Barrow, che nel loro libro "*The Employer Brand*" lo descrissero come "*il pacchetto di benefici funzionali, economici e psicologici offerti dal luogo di lavoro e associati al datore di lavoro*" (Ambler et al., 1996, pagina 3). Successivamente, nel 2005, Minchington ampliò questa definizione, spiegando l'*employer branding* come "*l'immagine che un'azienda proietta nella mente dei dipendenti e degli stakeholder esterni, rappresentandosi come un eccellente luogo in cui lavorare*" (Vieira et al., 2024).

L'*employer branding* rappresenta l'insieme delle strategie e delle azioni che un'organizzazione mette in atto per costruire e comunicare una reputazione

positiva come datore di lavoro (Vieira et al., 2024). L'obiettivo è duplice: da un lato, trattenere e motivare i dipendenti già presenti in azienda (*employee retention*); dall'altro, attrarre nuovi talenti (*candidate attraction*) distinguendosi dai concorrenti (Vieira et al., 2024).

Un efficace *employer branding* contribuisce a creare coerenza tra l'immagine interna e quella esterna dell'impresa, allineando i valori e la mission aziendale percepita dai lavoratori con quella realmente promossa dall'organizzazione (Vieira et al., 2024). In questo modo, l'azienda non solo migliora la propria attrattività sul mercato del lavoro, ma rafforza anche il senso di appartenenza e l'engagement dei propri collaboratori (Vieira et al., 2024).

Il concetto di *employer branding* si è evoluto, assumendo un ruolo centrale nelle strategie di gestione delle risorse umane, soprattutto alla luce dei profondi cambiamenti introdotti dalla digitalizzazione e dall'arrivo della Generazione Z nel mercato del lavoro (Vieira et al., 2024). L'accelerazione tecnologica, intensificata dalla pandemia, ha infatti modificato radicalmente il modo in cui le aziende comunicano, lavorano e si relazionano con i propri collaboratori e potenziali candidati (Pandita et al., 2022).

In questo nuovo contesto, la sfida per le organizzazioni è duplice: da un lato, saper utilizzare gli strumenti digitali per attrarre i giovani talenti; dall'altro, mantenere un'immagine autentica e coerente con i propri valori (Vieira et al., 2024). La Generazione Z, composta da individui nativi digitali, abituati a un flusso continuo di informazioni e a un'interazione costante con i *brand*, ricerca nelle aziende non solo opportunità di carriera, ma anche trasparenza, inclusione, sostenibilità e coerenza tra ciò che viene comunicato e ciò che viene realmente vissuto all'interno dell'ambiente di lavoro (Vieira et al., 2024).

In quest'ottica, *l'employer branding* non può più essere inteso come un insieme di semplici strategie di marketing rivolte all'esterno, ma come un vero e proprio processo di costruzione identitaria (Pandita et al., 2022). Le aziende devono ripensare la propria organizzazione in modo integrato, valorizzando il capitale

umano, promuovendo il benessere e creando un'esperienza lavorativa significativa. Solo in questo modo è possibile instaurare un rapporto di fiducia con i collaboratori e attrarre nuove risorse in linea con la cultura aziendale (Pandita et al., 2022).

Per la Generazione Z, la comunicazione gioca un ruolo fondamentale: si tratta di una generazione *"always on"*, che vive costantemente connessa e che predilige contenuti visivi, immediati ed emotivamente coinvolgenti (Pandita et al., 2022). Le strategie di *employer branding* devono quindi saper parlare il loro linguaggio, utilizzando i canali digitali più efficaci, in particolare i social media, per trasmettere in modo autentico la cultura e i valori aziendali (Pandita et al., 2022).

I *social network* rappresentano oggi una leva strategica imprescindibile: permettono alle aziende di mostrarsi in maniera trasparente e accessibile, trasformandole da entità distanti e impersonali a realtà più umane e relazionali (Nikolić et al., 2022). Tuttavia, questa esposizione comporta anche dei rischi, poiché la reputazione aziendale è sempre più influenzata dalle opinioni e dalle esperienze condivise online dai dipendenti e dagli utenti (Nikolić et al., 2022).

Per questo motivo, la gestione della reputazione digitale deve basarsi sulla coerenza tra ciò che viene comunicato e ciò che effettivamente accade all'interno dell'organizzazione (Nikolić et al., 2022). Recensioni, testimonianze e *storytelling* autentici da parte dei dipendenti possono risultare molto più persuasivi di qualunque campagna pubblicitaria, poiché trasmettono credibilità e fiducia (Nikolić et al., 2022).

Solo le aziende che sapranno integrare la dimensione digitale con una reale attenzione alle persone potranno distinguersi come "luoghi ideali di lavoro" per le nuove generazioni (Vieira et al., 2024).

Le tendenze più recenti in materia di *employer branding* evidenziano un profondo cambiamento nelle priorità dei giovani lavoratori e, di conseguenza, nelle strategie che le imprese devono adottare per attrarli e trattenerli. Secondo *l'Employer Brand Research 2024* di Randstad, i giovani italiani tra i 18 e i 24 anni,

appartenenti alla Generazione Z, attribuiscono grande importanza a fattori come il *work-life balance* (64%), un ambiente di lavoro piacevole (61%), l'equità e la giustizia interna (59%), le opportunità di crescita professionale (58%), la retribuzione e i benefit (55%) e la sicurezza del posto di lavoro (53%).

La ricerca mostra inoltre come la Gen Z si distingua per una maggiore propensione al cambiamento: il 17% dei giovani appartenenti a questa fascia d'età ha dichiarato di voler cambiare lavoro nel corso del 2024, una percentuale più alta rispetto alle generazioni precedenti. Le motivazioni alla base di questa mobilità sono legate principalmente a una remunerazione percepita come insufficiente, ma anche al desiderio di trovare ambienti più equi e con migliori opportunità di sviluppo. In altre parole, i giovani sono pronti a lasciare un'azienda quando non sentono soddisfatte le proprie aspettative di crescita e riconoscimento.

Per rispondere a queste nuove esigenze, le imprese devono ripensare le proprie politiche di *employer branding* in chiave più flessibile, inclusiva e orientata al benessere (Nikolić et al., 2022). La flessibilità lavorativa è oggi un elemento imprescindibile: la Gen Z, cresciuta in un contesto fortemente digitalizzato e segnata dall'esperienza della pandemia, considera il lavoro ibrido o da remoto non come un privilegio, ma come una condizione naturale per lavorare meglio, ridurre lo stress e mantenere un equilibrio tra vita privata e professionale (Nikolić et al., 2022).

Un altro pilastro fondamentale riguarda il benessere psicologico. I giovani lavoratori chiedono alle aziende di affrontare apertamente il tema della salute mentale, promuovendo una cultura organizzativa basata sull'ascolto, sull'empatia e sulla prevenzione (Nikolić et al., 2022). Questo implica l'adozione di programmi di supporto concreto, la formazione di leader capaci di gestire con sensibilità le esigenze del team e la creazione di ambienti di lavoro in cui il benessere emotivo sia una priorità reale, non solo comunicata (Nikolić et al., 2022).

Infine, la Generazione Z si distingue per una forte attenzione ai temi della diversità, equità e inclusione (DEI). I giovani non si accontentano di dichiarazioni di principio: si aspettano azioni tangibili, politiche interne coerenti e leadership rappresentative della pluralità sociale (Vieira et al., 2024). Creare una cultura inclusiva significa, per le aziende, favorire il coinvolgimento autentico di tutti i collaboratori, sostenere le diverse identità attraverso iniziative dedicate e promuovere un senso di appartenenza condiviso (Vieira et al., 2024).

Le nuove generazioni mostrano un crescente desiderio di vivere esperienze significative e di instaurare modalità di interazione autentiche anche nell'ambito professionale (Vieira et al., 2024). In questo scenario, la reputazione aziendale assume un peso decisivo: secondo uno studio condotto da Glassdoor, l'88% dei candidati verifica l'immagine di un'azienda prima di candidarsi e il 69% rifiuta un'offerta se il *brand* non risulta convincente.

Per questo motivo, un numero sempre maggiore di imprese sta investendo in tecnologie immersive, come il Metaverso, la Realtà Estesa (XR) e l'Intelligenza Artificiale, per trasformare il modo di attrarre, selezionare e coinvolgere i talenti. Queste innovazioni stanno ridefinendo il ruolo delle risorse umane e rendendo le principali fasi del ciclo di vita professionale più dinamiche ed esperienziali: dall'*employer branding* alla *talent attraction*, fino all'*onboarding* e all'*employee engagement*.

In sintesi, le imprese che vogliono rafforzare il proprio *employer brand* e conquistare la fiducia della Generazione Z devono abbandonare i modelli tradizionali e abbracciare un approccio centrato sulle persone, capace di combinare flessibilità, autenticità e benessere. Solo così potranno attrarre e mantenere i talenti più giovani in un mercato del lavoro sempre più competitivo e dinamico.

2.2 Total Reward per la Gen Z: motivazioni, bisogni e strumenti efficaci

Il *Total Reward*, traducibile in italiano come “retribuzione totale”, è l’insieme di benefit, compensi e riconoscimenti che i dipendenti ricevono dalla propria organizzazione (Carbone et al., 2016). Questo include non solo salari e bonus, ma anche premi, flessibilità sul posto di lavoro e opportunità di crescita professionale (Carbone et al., 2016).

L’obiettivo di una *Total Reward Strategy* è trovare un equilibrio tra le motivazioni dei lavoratori e gli obiettivi aziendali, al fine di migliorare le performance, incrementare l’*employee engagement*, ossia il coinvolgimento dei dipendenti nel lavoro e nell’azienda, e ridurre il rischio di *turnover* (Mabaso et al., 2025). Gli elementi che compongono un sistema di *Total Reward* possono essere generalmente suddivisi in quattro macro-aree (Mabaso et al., 2025):

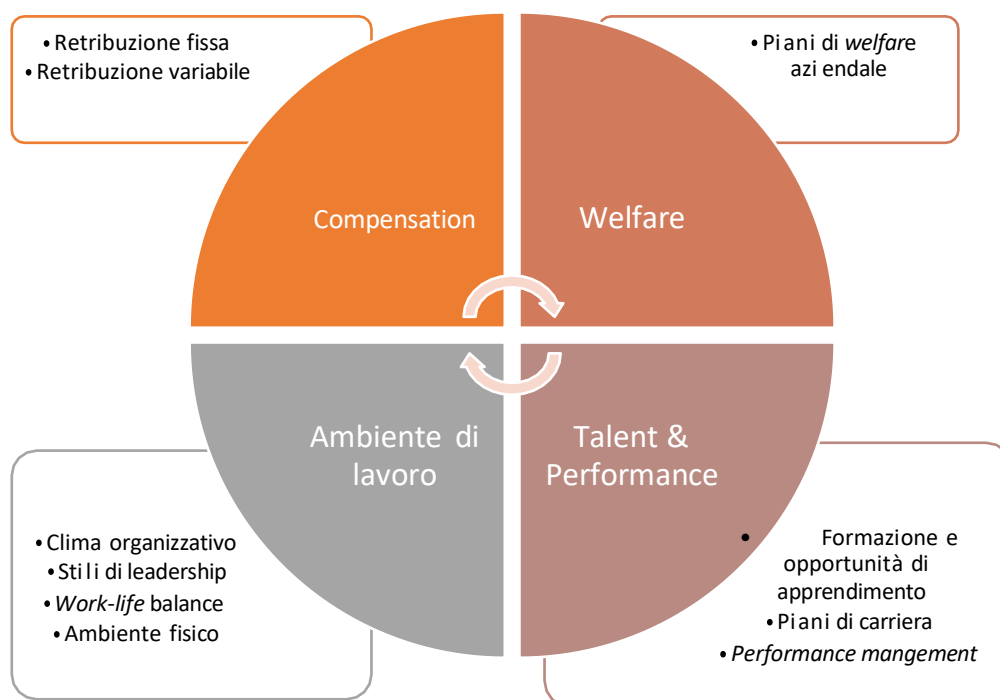
- La compensazione comprende sia la retribuzione fissa, cioè la parte stabile dello stipendio, sia la retribuzione variabile, legata al raggiungimento di obiettivi individuali o di squadra (Mabaso et al., 2025). Quest’ultima rappresenta uno strumento incentivante, noto anche come incentivazione, e può essere erogata in forma di bonus monetari o di *stock option*, premiando i risultati ottenuti (Mabaso et al., 2025):
- I benefit aziendali includono tutti quei servizi e vantaggi aggiuntivi offerti ai dipendenti oltre alla retribuzione economica. Alcuni benefit sono stabiliti dal datore di lavoro, mentre altri possono derivare dai contratti collettivi nazionali (Mabaso et al., 2025). Questi strumenti spaziano dai buoni carburante ai buoni spesa, dall’assistenza sanitaria integrativa alla previdenza complementare, dall’auto aziendale all’alloggio, fino a prestiti aziendali e polizze assicurative (Mabaso et al., 2025).
- Lo sviluppo professionale riguarda tutte le iniziative che favoriscono la crescita personale e il miglioramento delle competenze. Rientrano in quest’area corsi di formazione e aggiornamento, attività di *continuous*

learning, programmi di *coaching* e *mentoring*, progettati per supportare lo sviluppo continuo del capitale umano (Mabaso et al., 2025).

- Equilibrio tra vita privata e lavoro include tutte le politiche e i servizi volti a migliorare la salute fisica e mentale dei dipendenti e a favorire una gestione armoniosa degli impegni professionali e personali (Mabaso et al., 2025). Tra gli strumenti più comuni ci sono i modelli di lavoro ibrido che permettono diverse forme di flessibilità, così come iniziative dedicate alla genitorialità o al supporto familiare per membri anziani o con disabilità, volte a conciliare esigenze lavorative e personali (Mabaso et al., 2025).

La seguente immagine riassume brevemente tali concetti.

Figura 2.1 “Il total reward”



Fonte: Rielaborazione propria da ODM consulting

Tradizionalmente, le strategie di *Total Rewards* si concentravano principalmente su retribuzione economica e benefit standard. Tuttavia, per la Gen Z questi

elementi, seppur importanti, non bastano (Mabaso et al., 2025). I giovani lavoratori cercano un pacchetto più ampio, che includa valore sociale, significato del lavoro, crescita personale e benessere complessivo. In particolare, emergono alcune priorità chiave:

- Senso e scopo del lavoro: la Gen Z desidera impiegare le proprie competenze in lavori che abbiano un impatto concreto e che siano allineati ai propri valori personali (Mabaso et al., 2025). La responsabilità sociale d'impresa, la sostenibilità e l'impegno etico non sono più optional: rappresentano criteri fondamentali nella scelta di un datore di lavoro (Mabaso et al., 2025).
- Benessere fisico e mentale: per questa generazione il supporto alla salute mentale è cruciale. Programmi di *counseling*, accesso a terapie, giornate dedicate al benessere e iniziative aziendali per ridurre lo stress diventano parte integrante del sistema di *Total Rewards* (Protsiuk et al., 2025).
- Flessibilità e *work-life balance*: la Gen Z valorizza enormemente la possibilità di gestire autonomamente tempi e luoghi di lavoro, con un approccio che unisce produttività ed equilibrio personale. Lo *smart working* e orari flessibili non sono più vantaggi opzionali, ma requisiti essenziali (Protsiuk et al., 2025).
- Crescita professionale e apprendimento continuo: questa generazione desidera formazione personalizzata e continua, attraverso strumenti digitali come *podcast*, video brevi, piattaforme *online* e *mentoring*. Preferisce piccole sessioni formative frequenti e mirate, anziché corsi lunghi e generici, e vuole poter applicare rapidamente ciò che apprende (Protsiuk et al., 2025).
- Allineamento con i valori aziendali: l'attrattiva di un'azienda passa anche dalla percezione di coerenza tra cultura aziendale e principi etici condivisi. (Protsiuk et al., 2025). Inclusione, equità, sostenibilità e responsabilità sociale diventano criteri di valutazione tanto quanto stipendio e benefit materiali (Protsiuk et al., 2025).

Per quanto riguarda la soddisfazione lavorativa, si evidenzia che, per i giovani appartenenti alla Generazione Z, le ricompense intrinseche, ovvero quelle legate alla realizzazione personale e al senso di appagamento individuale, rivestano un ruolo sempre più centrale (Protsiuk et al., 2025). Di conseguenza, le organizzazioni sono chiamate ad attribuire a queste dimensioni un peso maggiore rispetto al passato (Protsiuk et al., 2025).

Sempre più imprese, infatti, stanno approfondendo le caratteristiche, le preferenze e i bisogni dei lavoratori della Generazione Z, con l'obiettivo di progettare ruoli e mansioni che favoriscano un elevato grado di compatibilità tra la persona e il lavoro (*person-job fit*) (Mabaso et al., 2025). Tale concetto può essere definito come la coerenza tra le qualità, i valori e le aspirazioni dell'individuo e le specifiche caratteristiche della posizione lavorativa (Mabaso et al., 2025).

La Gen Z ha spostato l'attenzione dal valore economico immediato verso una visione più ampia e integrata del lavoro, in cui retribuzione, *benefit*, sviluppo professionale, benessere e cultura aziendale devono essere armonizzati (Mabaso et al., 2025). Le aziende che riescono a costruire pacchetti di *Total Rewards* olistici e personalizzati hanno maggiori possibilità di attrarre, motivare e trattenere i giovani talenti, costruendo rapporti di lavoro duraturi e soddisfacenti (Mabaso et al., 2025).

I sistemi di *Total Reward* diventano così strumenti strategici per attrarre e trattenere i talenti, grazie a un mix di incentivi economici e non monetari (Iovene et al., 2023). Il riconoscimento del merito, per esempio, non passa solo attraverso premi o aumenti di salario, ma anche tramite opportunità di crescita, programmi di *reskilling* e *upskilling*, percorsi formativi personalizzati e benefit legati al benessere psicologico e sociale (Iovene et al., 2023).

Un altro elemento chiave riguarda la flessibilità: la Gen Z considera il tempo un valore tanto importante quanto il denaro (Iovene et al., 2023). La possibilità di lavorare da remoto, di gestire orari in modo autonomo e di mantenere un

equilibrio tra vita privata e professionale è oggi parte integrante del pacchetto retributivo ideale (Iovene et al., 2023).

Inoltre, questa generazione chiede che i luoghi di lavoro riflettano valori di sostenibilità e responsabilità sociale (Iovene et al., 2023). Le tematiche ESG (*Environmental, Social e Governance*) non sono percepite come imposizioni esterne, ma come espressione di un'etica condivisa e di un modo di lavorare più giusto e consapevole (Iovene et al., 2023). Le imprese che integrano la sostenibilità nel proprio modello di *Total Reward* mostrano di comprendere che il successo economico e quello sociale devono procedere insieme (Iovene et al., 2023).

Questa evoluzione non è solo una sfida per le aziende, ma anche una straordinaria opportunità: quella di ripensare il rapporto tra persone e organizzazioni, mettendo al centro il benessere, l'ascolto e il riconoscimento autentico (Iovene et al., 2023).

La vera domanda, oggi, è: le imprese sapranno rispondere a questa nuova visione del valore e della ricompensa?

2.3 Leadership inclusiva e nuovi stili manageriali.

La *leadership* inclusiva può essere definita come uno stile di gestione orientato alla valorizzazione delle differenze individuali e alla creazione di un ambiente di lavoro in cui ciascun collaboratore si senta ascoltato, rispettato e parte integrante dell'organizzazione (Mabaso et al., 2025). Essa si fonda sul principio che la diversità rappresenti un elemento di arricchimento e non un ostacolo, contribuendo a generare innovazione, creatività e migliori performance aziendali (Mabaso et al., 2025).

Un *leader* inclusivo è colui che promuove condizioni di equità e partecipazione, incoraggiando ogni persona a esprimere liberamente il proprio potenziale e le

proprie competenze Mabaso et al., 2025). Ciò implica un impegno costante nel riconoscere e valorizzare le differenze, di genere, età, cultura, orientamento sessuale, abilità o *background*, trasformandole in un vantaggio competitivo per l'impresa. (Mabaso et al., 2025).

L'inclusione, tuttavia, non deve limitarsi a un insieme di dichiarazioni di principio, ma deve tradursi in pratiche quotidiane e processi organizzativi concreti, capaci di promuovere un clima aziendale fondato sul rispetto, sulla collaborazione e sulla fiducia reciproca (Rachmad et al., 2025). In tale prospettiva, il *leader* inclusivo non esercita un potere gerarchico, bensì adotta un approccio basato sull'empatia, sull'ascolto attivo e sulla partecipazione condivisa (Rachmad et al., 2025).

Essere un *leader* inclusivo significa anche riconoscere i propri limiti e vulnerabilità, accettando che il confronto con punti di vista differenti rappresenti una fonte di crescita personale e collettiva (Rachmad et al., 2025). Tale apertura consente di costruire contesti di lavoro psicologicamente sicuri, nei quali le persone possano esprimersi senza timore di giudizio o discriminazione (Rachmad et al., 2025).

Oltre agli aspetti etici e sociali, la *leadership* inclusiva genera anche impatti positivi a livello economico e organizzativo. Secondo una ricerca condotta da McKinsey & Company, le aziende che adottano politiche di inclusione hanno il 36% di probabilità in più di ottenere risultati finanziari superiori alla media, a dimostrazione del legame tra diversità, innovazione e performance (McKinsey & Company, 2020).

La *leadership* inclusiva rappresenta una nuova visione del management delle risorse umane, fondata sulla valorizzazione delle persone e sulla promozione di un senso autentico di appartenenza. Essa costituisce un elemento chiave per lo sviluppo sostenibile delle organizzazioni contemporanee, capaci di coniugare benessere individuale e competitività aziendale (McKinsey & Company, 2020).

La leadership del futuro, secondo le prospettive della Generazione Z, si fonda su valori come ascolto, fiducia, empatia e coinvolgimento. Questa nuova visione del ruolo di leader emerge chiaramente dal confronto tra studenti universitari e figure di spicco del mondo aziendale, come Massimo Antonelli, CEO di EY Italia, che, durante una delle tappe del progetto *RiGenerazioni* dedicato proprio a esplorare il rapporto tra giovani e mondo del lavoro, ha sottolineato come oggi le organizzazioni stiano attraversando una fase di profonda trasformazione, dove la capacità di adattarsi e innovare è essenziale per mantenere la competitività.

In questo scenario, la *leadership* trasformativa assume un ruolo centrale: si tratta di un modello di guida che non si limita a dirigere, ma mira a valorizzare le persone, riconoscendone le potenzialità e favorendo un clima basato su collaborazione, partecipazione e inclusione (Rachmad et al., 2025).

Per i giovani della Generazione Z, infatti, un buon *leader* non è colui che comanda dall'alto, ma chi ascolta attivamente, costruisce relazioni di fiducia e sa coinvolgere la squadra nella definizione degli obiettivi comuni (Rachmad et al., 2025). La *leadership*, per loro, è un processo di condivisione e ispirazione, più che di autorità. Come emerso dal dibattito con gli studenti, il *leader* ideale è una persona trasparente, capace di motivare e di guidare con l'esempio, che sa vedere oltre il presente e riesce a trasmettere entusiasmo e passione per ciò che si fa (Rachmad et al., 2025).

Un altro aspetto molto sentito dai giovani riguarda il riconoscimento del merito e della crescita personale (Pantelides et al., 2025). La cosiddetta "gavetta", secondo molti, è utile solo se accompagnata da opportunità concrete di sviluppo e da una *leadership* in grado di valorizzare gli sforzi individuali (Pantelides et al., 2025). In quest'ottica, il dialogo costante tra *leader* e collaboratori diventa essenziale per creare un clima di fiducia reciproca e garantire percorsi di crescita realmente inclusivi (Pantelides et al., 2025).

La Generazione Z aspira a una *leadership* più umana e autentica, lontana da modelli autoritari o distaccati (Pantelides et al., 2025). Preferisce *leader* che

sappiano coinvolgere emotivamente, che si prendano cura del benessere del gruppo e che promuovano un ambiente di lavoro basato sul rispetto e sulla diversità (Pantelides et al., 2025). Questa visione è in linea con l'approccio della *leadership* inclusiva, che riconosce il valore della diversità come leva di innovazione e miglioramento collettivo (Pantelides et al., 2025).

Tuttavia, i giovani riconoscono che esistono ancora ostacoli da superare, come la scarsa meritocrazia, la mancanza di trasparenza nei processi decisionali e, in alcuni casi, la resistenza delle generazioni più anziane nei confronti del loro approccio più diretto e ambizioso (Rachmad et al., 2025). Nonostante ciò, la Gen Z mostra una forte determinazione nel voler cambiare le regole del gioco: desidera un lavoro che riconosca l'impegno, offra possibilità di crescita e rifletta i propri valori (Rachmad et al., 2025).

Per rispondere alle nuove aspettative della Generazione Z, molte aziende stanno ridefinendo i propri modelli di leadership e di gestione interna (Rachmad et al., 2025). Si stanno affermando strutture organizzative più orizzontali e collaborative, dove la comunicazione è trasparente e bidirezionale, le decisioni vengono prese in modo più rapido e condiviso, e ai dipendenti viene garantita una maggiore autonomia e responsabilità (Rachmad et al., 2025).

Questa trasformazione riflette perfettamente la mentalità digitale e dinamica della Gen Z, una generazione che valorizza la partecipazione attiva, la velocità nei processi decisionali e il riconoscimento del merito basato sui risultati concreti, piuttosto che sulle gerarchie o sui titoli formali (Rachmad et al., 2025).

Parallelamente, anche molti manager appartenenti alla generazione dei Millennials stanno adottando modelli di *leadership* più inclusivi e sostenibili, che puntano sulla fiducia, sulla collaborazione e sul benessere del gruppo anziché sul controllo rigido o sull'autorità (Rachmad et al., 2025).

Le organizzazioni che riescono ad evolversi in questa direzione saranno quelle capaci di attrarre e trattenere i giovani talenti, offrendo percorsi di crescita fondati su formazione continua (Mabaso et al., 2025), sviluppo delle competenze

e valorizzazione del potenziale individuale, in un contesto realmente flessibile, partecipativo e meritocratico (Mabaso et al., 2025).

Negli ultimi anni è emersa una nuova tendenza tra i giovani della Generazione Z: una certa riluttanza ad assumere ruoli di *leadership* tradizionali (Mabaso et al., 2025). A differenza delle generazioni precedenti, per cui il successo professionale era spesso associato all'ascesa gerarchica, la Gen Z mostra una visione diversa del lavoro e del concetto stesso di carriera (Mabaso et al., 2025).

Uno dei motivi principali è legato alla tutela della salute mentale. I ruoli di *leadership*, infatti, vengono percepiti come fonti di forte stress e pressione, con un impatto negativo sull'equilibrio vita-lavoro e sul benessere personale (Mabaso et al., 2025). I giovani, più consapevoli e aperti nel parlare di salute mentale, tendono a privilegiare la serenità e la qualità della vita rispetto al prestigio o al potere (Mabaso et al., 2025).

Inoltre, la mancanza di flessibilità in molte strutture organizzative rappresenta un altro deterrente (Mabaso et al., 2025). La Generazione Z desidera autonomia, equilibrio e orari adattabili, e rifiuta modelli di *leadership* rigidi e poco partecipativi. Per molti giovani, un sistema in cui le decisioni sono calate dall'alto appare obsoleto e distante dal loro modo di lavorare, fortemente collaborativo e orizzontale (Mabaso et al., 2025).

Un ulteriore ostacolo è la scarsità di *mentorship* e reti di supporto. Senza punti di riferimento o guide esperte, il percorso verso la *leadership* può sembrare isolante e complesso (Rachmad et al., 2025). La Gen Z, abituata al confronto e alla condivisione, fatica a vedere nella *leadership* tradizionale un ambiente in cui poter crescere e ricevere supporto (Rachmad et al., 2025).

In sintesi, le principali caratteristiche per avere una *leadership* adatta alla Gen Z sono:

- ✓ Autenticità e integrità: essere coerenti, trasparenti e orientati a uno scopo valoriale (Rachmad et al., 2025).

- ✓ Comunicazione aperta: favorire l'ascolto, il dialogo e il *feedback* continuo.
- ✓ Flessibilità e adattabilità: saper gestire il cambiamento e promuovere un equilibrio tra vita e lavoro (Rachmad et al., 2025).
- ✓ Inclusione ed empatia: valorizzare la diversità e creare ambienti psicologicamente sicuri (Rachmad et al., 2025).
- ✓ Crescita e responsabilizzazione: incoraggiare la formazione, la partecipazione e l'autonomia nelle decisioni (Rachmad et al., 2025).

Infine, questa generazione attribuisce maggiore valore all'impatto e al significato del proprio lavoro (Rachmad et al., 2025). Molti giovani preferiscono ruoli che permettano loro di contribuire concretamente a cause etiche, sociali o ambientali, piuttosto che inseguire posizioni di comando prive di scopo (Rachmad et al., 2025).

Per affrontare questa sfida, le aziende devono ridefinire il concetto di *leadership*, trasformandolo in un percorso più umano, partecipativo e sostenibile (Rachmad et al., 2025). Ciò significa promuovere modelli basati sull'empatia, sulla collaborazione e sulla crescita condivisa, offrendo percorsi di carriera chiari, *mentoring* continuo e flessibilità organizzativa (Rachmad et al., 2025).

I *leader* moderni non devono solo guidare verso risultati economici, ma anche incarnare valori etici e sociali che ispirino fiducia e coinvolgimento. Solo così la *leadership* potrà tornare ad essere vista dalla Generazione Z non come una minaccia al proprio benessere, ma come un modo autentico per esprimere il proprio potenziale e contribuire al cambiamento.

2.4 *Mentoring e reverse mentoring*: strumenti strategici per lo sviluppo della Generazione Z

La formazione aziendale rappresenta uno strumento strategico fondamentale per sviluppare le competenze dei collaboratori e, contemporaneamente, per favorire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Rosati et al., 2025). In un contesto lavorativo in continua evoluzione, le imprese competitive sono quelle

che riconoscono l'importanza di investire nello sviluppo delle proprie risorse umane, adattando i percorsi formativi alle esigenze aziendali e al contesto di mercato. La presenza di un *team* interno dedicato alla formazione garantisce una gestione più efficace dei processi formativi, ottimizzando tempi, contenuti e metodologie (Rosati et al., 2025).

Tra i principali benefici della formazione aziendale vi sono:

- Aumento della produttività: una formazione mirata permette ai dipendenti di acquisire nuove competenze e di migliorare l'efficienza nello svolgimento delle proprie mansioni (Rosati et al., 2025). Più le persone conoscono strumenti, metodologie e processi, più sono in grado di portare risultati concreti all'organizzazione (Rosati et al., 2025).
- Maggiore motivazione e coinvolgimento: quando l'azienda investe nello sviluppo dei propri dipendenti, questi percepiscono attenzione verso la loro crescita professionale (Rosati et al., 2025). Questo genera un senso di appartenenza e soddisfazione, che si traduce in maggiore motivazione, impegno e fedeltà all'azienda (Rosati et al., 2025).
- Miglioramento del *person-job fit*: la formazione permette di adattare le competenze e le aspirazioni del collaboratore alle esigenze del ruolo (Rosati et al., 2025). Questo allineamento riduce il *mismatch* tra capacità individuali e requisiti del lavoro, favorendo prestazioni migliori e minor *turnover* (Rosati et al., 2025).
- Sviluppo di *soft skills* e competenze trasversali: oltre alle competenze tecniche, la formazione aiuta a sviluppare capacità comunicative, di *problem solving*, *leadership* e *teamwork*, indispensabili per adattarsi a contesti dinamici e complessi (Rosati et al., 2025).
- Favorisce l'innovazione: formare i dipendenti significa anche stimolare il pensiero critico e la creatività, consentendo loro di proporre soluzioni innovative e di contribuire al miglioramento dei processi aziendali (Rosati et al., 2025).

Un approccio più personalizzato e relazionale della formazione è il *mentoring*. Esso rappresenta un approccio formativo basato sul rapporto tra un dipendente con maggiore esperienza (*mentor*) e un collaboratore più giovane o meno esperto (*mentee*) (Onjewu et al., 2025). Questo metodo consente al *mentee* di sviluppare competenze specifiche, facilitare l'integrazione nell'organizzazione e ridurre il tasso di *turnover* (Onjewu et al., 2025).

La progettazione di un programma di mentoring richiede l'identificazione di bisogni formativi coerenti con la *mission* aziendale, la condivisione e approvazione dei percorsi da parte dei *senior manager* e una chiara comunicazione delle tempistiche (Onjewu et al., 2025). Il mentoring può inoltre essere utilizzato per la pianificazione della successione, il trasferimento di conoscenze, la promozione della diversità e il rafforzamento della cultura organizzativa (Onjewu et al., 2025).

Il mentoring può essere erogato in diverse modalità:

- Faccia a faccia: tradizionale, con affiancamento diretto sul campo (Onjewu et al., 2025).
- *E-mentoring*: sfrutta piattaforme digitali per permettere la fruizione dei contenuti in autonomia (Onjewu et al., 2025).
- *Blended mentoring*: combinazione delle due modalità precedenti a seconda delle necessità (Onjewu et al., 2025).

Il *reverse mentoring*, invece, inverte i ruoli tradizionali: il giovane dipendente diventa *mentor* e supporta un collaboratore *senior* nell'acquisizione di competenze digitali o nella comprensione di nuove modalità operative (Onjewu et al., 2025). Introdotto negli anni '90 da Jack Welch in General Electric, il *reverse mentoring* si è rivelato efficace nel colmare i divari generazionali, sviluppare capacità di *leadership* nei più giovani, favorire l'inclusione e promuovere la diffusione di conoscenze all'interno dell'organizzazione (Foliot et al., 2025).

I principali benefici del *reverse mentoring* includono:

- Sviluppo di una cultura aziendale orientata all'apprendimento continuo (Foliot et al., 2025).
- Riduzione delle barriere tra generazioni (Foliot et al., 2025).
- Rafforzamento delle competenze digitali dei *senior* e delle competenze trasversali dei giovani (Foliot et al., 2025).
- Miglioramento della *retention*, in particolare dei Millennial e Gen Z (Foliot et al., 2025).
- Incremento della fiducia, della comunicazione e della consapevolezza individuale (Foliot et al., 2025).
- Promozione di inclusività e condivisione di prospettive diverse (Foliot et al., 2025).

In sintesi, formazione, *mentoring* e *reverse mentoring* rappresentano strumenti complementari attraverso i quali le organizzazioni possono sviluppare il capitale umano, (Foliot et al., 2025), favorire la crescita dei giovani talenti e consolidare una cultura aziendale orientata alla collaborazione, all'innovazione e alla valorizzazione delle competenze trasversali (Foliot et al., 2025).

La Generazione Z, cresciuta in un contesto dominato dalla tecnologia digitale e dall'accesso immediato all'informazione, presenta bisogni formativi profondamente diversi rispetto alle generazioni precedenti (Iovene et al., 2023). Per questi giovani, la formazione aziendale non può più essere concepita come un semplice trasferimento di nozioni, ma deve diventare un'esperienza coinvolgente, dinamica e personalizzata, capace di stimolare curiosità e sviluppo continuo (Iovene et al., 2023).

Le imprese stanno quindi ripensando i propri modelli di *learning & development*, adottando approcci più flessibili e innovativi per rispondere alle aspettative di questa nuova forza lavoro (Iovene et al., 2023).

La Gen Z è abituata a contenuti rapidi e facilmente accessibili. Per questo motivo, molte aziende stanno introducendo programmi di *microlearning*, ossia brevi moduli formativi fruibili in pochi minuti, spesso tramite piattaforme digitali o

applicazioni aziendali (Iovene et al., 2023). Questa metodologia consente di apprendere in modo continuo, anche durante la *routine* lavorativa, e si adatta perfettamente alla soglia di attenzione tipica dei nativi digitali (Iovene et al., 2023).

Il *microlearning* svolge un ruolo cruciale nel supportare l'apprendimento continuo, soprattutto per la Generazione Z, caratterizzata da una soglia di attenzione più breve e da una forte abitudine a ricevere informazioni in modo rapido e immediato attraverso la tecnologia. Secondo una ricerca del 2025 condotta dal IJEMS (The International Journal of Education Management and Sociology), il *microlearning* consente ai giovani di apprendere in modo flessibile, efficiente e mirato, evitando il sovraccarico cognitivo tipico dei percorsi formativi tradizionali.

Questo approccio si è dimostrato particolarmente efficace nel favorire il coinvolgimento, stimolare l'apprendimento autonomo e potenziare la memorizzazione a lungo termine. Tuttavia, la sua applicazione nei contesti educativi e aziendali richiede un'adeguata preparazione: è fondamentale che i formatori siano pronti a utilizzare nuove tecnologie e che vi siano risorse adeguate, sia in termini di strumenti digitali che di contenuti strutturati in modo appropriato (IJEMS, 2025).

La Gen Z preferisce apprendere tramite immagini, video e contenuti interattivi rispetto alle tradizionali lezioni frontali o testi scritti. Le aziende più all'avanguardia integrano quindi strumenti multimediali nei propri percorsi formativi, come video brevi, simulazioni e *learning experience* in realtà aumentata o virtuale. Questi strumenti rendono la formazione più intuitiva, immediata e coerente con le abitudini comunicative dei giovani lavoratori (IJEMS, 2025).

Nonostante la familiarità con il digitale, i giovani della Gen Z esprimono il desiderio di relazioni autentiche e apprendimento collaborativo (Orsenigo et al., 2024). Per questo motivo, molte imprese affiancano alla formazione online

momenti di formazione in presenza, *mentoring* e affiancamento diretto con figure *senior* (Orsenigo et al., 2024). Questo approccio consente non solo di trasmettere competenze tecniche, ma anche di favorire l'integrazione culturale e lo sviluppo delle *soft skills* (Orsenigo et al., 2024).

Le imprese stanno sempre più investendo in percorsi di formazione esperienziale, basati su progetti concreti, rotazioni di ruolo e simulazioni reali, che consentono di apprendere "facendo" (Orsenigo et al., 2024). L'obiettivo è rendere l'apprendimento più pratico, coinvolgente e strettamente collegato alla crescita professionale (Orsenigo et al., 2024).

Un esempio significativo è rappresentato da *Microsoft Leap*, un'iniziativa di *Microsoft* pensata per offrire un'esperienza formativa intensiva della durata di circa 16 settimane, che combina lezioni teoriche con progetti reali sviluppati sotto la supervisione di professionisti esperti (Orsenigo et al., 2024). I partecipanti hanno l'opportunità di lavorare su prodotti effettivi dell'azienda, come Azure, Xbox o Bing, mettendo subito in pratica le competenze acquisite e sviluppando una comprensione concreta del contesto lavorativo.

Parallelamente, cresce l'interesse per programmi personalizzati in base agli obiettivi professionali e alle aspirazioni di ciascun dipendente, favorendo così un più alto livello di *engagement* e *retention* (Onjewu et al., 2025).

Nel contesto aziendale contemporaneo, il *mentoring* e il *reverse mentoring* si configurano come strumenti fondamentali per favorire l'apprendimento continuo e lo sviluppo delle competenze (Onjewu et al., 2025).

Il *mentoring* tradizionale si basa su una relazione asimmetrica in cui un professionista *senior* condivide le proprie conoscenze, esperienze e valori con un collega più giovane o meno esperto (Orsenigo et al., 2024). Questo approccio permette ai nuovi ingressi, come la Generazione Z, di integrare più facilmente la cultura organizzativa, comprendere le dinamiche aziendali e sviluppare competenze trasversali, come la comunicazione efficace e la gestione del tempo. Per una generazione che ricerca *feedback* costante, senso di appartenenza e

opportunità di crescita, il *mentoring* rappresenta un potente strumento di *engagement* e fidelizzazione (Foliot et al., 2025).

Molte imprese hanno iniziato a introdurre anche forme innovative di apprendimento come il *reverse mentoring*, in cui i ruoli si invertono: sono i giovani dipendenti, spesso nativi digitali, a trasferire conoscenze ai colleghi più anziani (Orsenigo et al., 2024). Questo modello, nato negli anni '90 con l'iniziativa di Jack Welch in General Electric, ha l'obiettivo di favorire lo scambio bidirezionale di competenze e ridurre il divario generazionale (Foliot et al., 2025).

Il *reverse mentoring* non solo consente ai lavoratori più esperti di aggiornare le proprie competenze digitali, ma offre ai giovani l'opportunità di sviluppare capacità di *leadership*, comunicazione e responsabilità (Foliot et al., 2025). Per la Generazione Z, questo approccio è particolarmente efficace perché valorizza il contributo individuale, promuove un clima di fiducia e incoraggia la partecipazione attiva nei processi decisionali (Foliot et al., 2025).

Inoltre, questo metodo favorisce una cultura aziendale più aperta, inclusiva e collaborativa, in linea con i valori della Gen Z, che predilige ambienti di lavoro trasparenti e orientati al dialogo (Onjewu et al., 2025). Le aziende che hanno implementato programmi di questo tipo hanno registrato un miglioramento della *retention* e della motivazione dei giovani talenti, oltre a una maggiore coesione tra generazioni (Onjewu et al., 2025).

In sintesi, *mentoring* e *reverse mentoring* non rappresentano soltanto strumenti formativi, ma leve strategiche di sviluppo organizzativo: attraverso il dialogo intergenerazionale, le imprese possono valorizzare le competenze digitali e relazionali della Generazione Z, rafforzando al contempo la trasmissione dei saperi esperienziali delle generazioni precedenti. Questa sinergia costituisce una risposta concreta alle sfide del nuovo mondo del lavoro, sempre più basato su apprendimento continuo, collaborazione e inclusione (Onjewu et al., 2025).

2.5 Best practices aziendali: cosa stanno facendo le aziende per attrarre i giovani?

In questo capitolo verranno analizzate alcune tra le aziende più apprezzate dai giovani lavoratori, con particolare attenzione alle prime tre classificate *nel Great Place to Work Italia 2024*. *Great Place to Work Italia* è un istituto che valuta e certifica la qualità dell'ambiente di lavoro nelle aziende. Attraverso sondaggi anonimi ai dipendenti e analisi delle pratiche HR, misura il livello di fiducia, benessere e soddisfazione dei collaboratori. Le aziende che raggiungono standard elevati ottengono la certificazione *Great Place to Work* e possono essere incluse nelle classifiche delle migliori aziende dove lavorare in Italia.

L'obiettivo è comprendere come queste organizzazioni siano riuscite ad attrarre, motivare e trattenere la Generazione Z, ripensando i propri modelli di gestione delle persone in un'ottica di benessere, crescita e sostenibilità del lavoro.

Attraverso l'analisi di casi concreti, verranno approfondite le strategie di *employer branding*, formazione, *mentoring* e flessibilità organizzativa che hanno permesso a queste imprese di distinguersi come luoghi di lavoro ideali per i giovani professionisti. Saranno inoltre esaminate le politiche aziendali legate alla partecipazione, alla cultura del *feedback* e all'innovazione continua, aspetti sempre più centrali per una generazione che ricerca autenticità, equilibrio e senso nel proprio percorso professionale.

Lo studio consentirà infine di evidenziare come le aziende di successo sappiano integrare i valori e le aspettative della Generazione Z nei propri processi organizzativi, costruendo ambienti inclusivi, motivanti e orientati al futuro, capaci di coniugare *performance* e benessere individuale.

Per comprendere come le imprese possano realmente attrarre e trattenere i giovani talenti, è essenziale partire dall'analisi dei dati.

Lo studio, basato sull'ascolto di 7.741 collaboratori appartenenti a questa generazione, ha portato alla seconda edizione del ranking *"Best Workplaces for Gen Z"*, che individua le aziende più apprezzate dai giovani. I risultati mostrano che le imprese considerate migliori si distinguono per un ambiente di lavoro fondato sull'accoglienza, sul coinvolgimento, sul supporto e

sull'imparzialità. In particolare, i giovani lavoratori apprezzano sentirsi ben accolti fin dal momento dell'assunzione, essere coinvolti nelle decisioni che riguardano il proprio lavoro e poter contare su responsabili equi, disponibili e attenti al benessere del *team*.

Dal punto di vista settoriale, emerge che quasi il 40% delle imprese più apprezzate dalla Gen Z opera nel comparto IT e digitale, seguito dai servizi professionali (25%) e, in misura minore, dai settori manifatturiero, retail e media. Ciò conferma la naturale inclinazione dei giovani verso contesti innovativi e tecnologicamente avanzati, in grado di offrire percorsi di crescita dinamici e ambienti di lavoro flessibili.

A livello di risultati, le aziende inserite nel ranking registrano un indice di fiducia (*Trust Index*) medio del 91%, un valore nettamente superiore rispetto alle imprese non certificate (55%) e alla media nazionale (46%). Questo dato suggerisce che la creazione di un clima di fiducia, fondato su trasparenza, equità e dialogo costruttivo, rappresenta uno dei principali *driver* di fidelizzazione per la Generazione Z.

Tra le realtà italiane più apprezzate spiccano Edera NordEst (servizi finanziari), Marketing Espresso (media company specializzata in progetti digitali) e Bending Spoons (software house nel settore IT). Queste aziende si distinguono per aver sviluppato modelli organizzativi che favoriscono il senso di appartenenza, la libertà espressiva e la partecipazione attiva dei giovani ai processi aziendali.

Un ulteriore elemento distintivo delle imprese "*Best*" riguarda la qualità della *leadership*: il *Leadership Index* medio raggiunge il 93%, evidenziando la presenza di manager competenti, trasparenti e capaci di riconoscere il contributo dei propri collaboratori. L'approccio manageriale valorizza la comunicazione aperta, la chiarezza degli obiettivi e la coerenza tra parole e azioni, fattori determinanti per instaurare un clima di fiducia reciproca.

Infine, lo studio sottolinea come la Gen Z tenda ad attribuire grande importanza alla ricerca di senso nel lavoro e all'equilibrio tra vita privata e professionale. Le

organizzazioni che riescono a soddisfare tali esigenze, promuovendo inclusione, meritocrazia e opportunità di crescita personale, risultano più efficaci non solo nell'attrarre i giovani talenti, ma anche nel trattenerli nel lungo periodo.

La "ricetta" per piacere alla Generazione Z sembra risiedere nella capacità di creare ambienti di lavoro autentici, partecipativi e valoriali, in cui i giovani possano sentirsi parte integrante di un progetto collettivo che rispecchia le loro aspirazioni e il loro desiderio di contribuire positivamente alla società.

Nel *Great Place to Work Italia 2024* le prime tre aziende premiate offrono esempi concreti di come innovazione, fiducia e attenzione alle persone possano creare ambienti di lavoro attrattivi per la Generazione Z. Nei paragrafi seguenti verranno analizzate le strategie e le caratteristiche che le hanno rese modelli di riferimento nel panorama lavorativo italiano.

Accuracy, classificatasi al terzo posto nella classifica *Great Place to Work Italia 2024*, rappresenta un modello di eccellenza nella consulenza finanziaria internazionale capace di attrarre anche la Generazione Z, grazie a una cultura aziendale fondata su valori autentici e su un approccio moderno al lavoro. L'azienda, nata nel 2004 a Parigi e presente in Italia dal 2008, ha saputo costruire un ambiente inclusivo e dinamico che valorizza la collaborazione, la crescita personale e la libertà di espressione. Per attrarre i giovani talenti, Accuracy ha puntato su un modello di lavoro basato su formazione continua, progetti sfidanti e un forte senso di appartenenza. I suoi programmi di *training* intensivi e le "School" interne permettono ai neolaureati di acquisire rapidamente competenze multidisciplinari, mentre l'approccio "no silos" favorisce la contaminazione tra diverse aree di conoscenza, stimolando la curiosità e l'innovazione, due tratti distintivi della Gen Z.

Al gradino successivo del podio si trova Quantyca. Essa rappresenta un'eccellenza nel panorama della consulenza IT italiana, capace di coniugare innovazione tecnologica e attenzione autentica alle persone. Fondata nel 2009, la società si distingue per la sua specializzazione in *Data Management, Advanced*

Analytics e *Data Streaming*, ma soprattutto per la sua cultura aziendale profondamente umano centrica, in cui ogni professionista è considerato una parte fondamentale del successo collettivo. A differenza di molte realtà del settore *tech*, Quantyca ha saputo costruire un ambiente in cui ascolto, fiducia e partecipazione attiva sono principi concreti e quotidiani, non semplici dichiarazioni di intenti.

Per attrarre e trattenere la Generazione Z, l'azienda ha puntato su valori coerenti tramite le aspirazioni dei giovani talenti: flessibilità, trasparenza, meritocrazia e crescita continua. I collaboratori vengono coinvolti non solo nei progetti tecnici, ma anche nelle scelte strategiche e organizzative dell'impresa, contribuendo così a un senso reale di *ownership* e di impatto. La possibilità di gestire autonomamente le proprie mansioni, di lavorare in modalità ibrida e di avere percorsi di carriera chiari e personalizzati risponde perfettamente al desiderio della Gen Z di conciliare lavoro e vita privata, senza rinunciare allo sviluppo professionale.

Quantyca promuove inoltre una cultura della formazione e del miglioramento costante, supportando ciascun dipendente nel proprio percorso di crescita attraverso *mentoring*, *feedback* regolari e percorsi di sviluppo su misura. L'attenzione alla persona si traduce in un clima di fiducia, collaborazione e benessere, dove la curiosità e la proattività vengono premiate più dell'anzianità o della gerarchia. Come affermano i suoi collaboratori, lavorare in Quantyca significa far parte di una comunità autentica in cui la passione per la tecnologia si unisce alla volontà di costruire un ambiente in cui "stare bene" è tanto importante quanto "fare bene".

In sintesi, Quantyca è riuscita ad attrarre la Generazione Z non solo grazie al suo ruolo da protagonista nell'innovazione digitale, ma soprattutto perché ha saputo costruire un modello di impresa moderno, inclusivo e partecipativo, in cui tecnologia e umanità crescono insieme.

Il primo posto nella classifica *Great Place to Work Italia 2024* tra le piccole imprese è stato ottenuto da Apuliasoft, azienda barese fondata nel 2015 e attiva nel settore dello sviluppo software, si è affermata come una delle migliori realtà italiane per il clima organizzativo e la capacità di attrarre giovani talenti.

Il successo dell'azienda nel conquistare la fiducia e l'interesse della Generazione Z deriva da un modello organizzativo fortemente centrato sulle persone, sulla crescita professionale e sul benessere individuale.

Uno dei principali fattori attrattivi per la Gen Z è la cultura aziendale inclusiva e orizzontale, che valorizza la cooperazione, la fiducia reciproca e la possibilità di esprimere liberamente idee e competenze. L'organizzazione è priva di una rigida gerarchia e promuove la partecipazione attiva di tutti i collaboratori, rispondendo al desiderio dei giovani di sentirsi parte integrante di un progetto collettivo e di poter contribuire in modo significativo sin dall'inizio del proprio percorso.

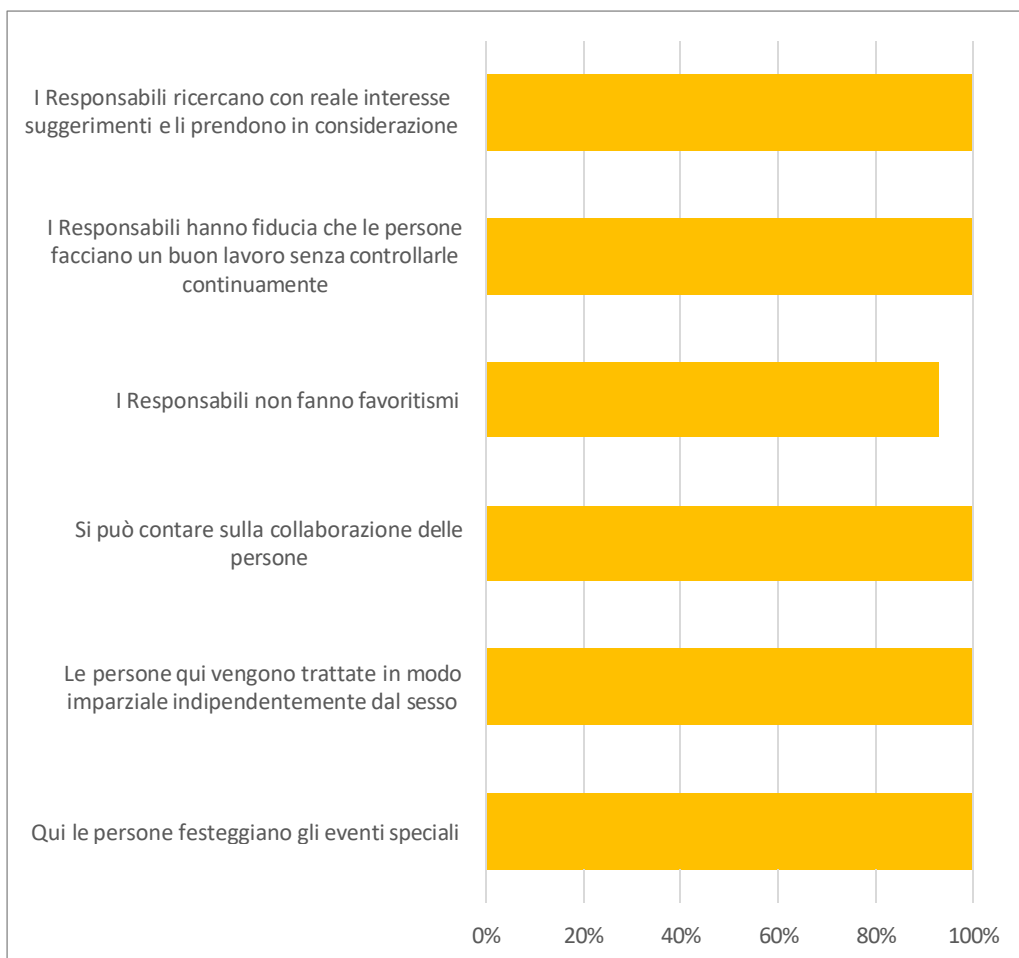
Un altro elemento distintivo è la presenza di un *Chief Happiness Officer*, figura dedicata al monitoraggio del benessere dei dipendenti e alla costruzione di un ambiente di lavoro positivo. Questa attenzione alla felicità e alla qualità della vita professionale rappresenta un aspetto cruciale per la Generazione Z, che tende a privilegiare realtà in grado di garantire equilibrio tra vita personale e lavorativa, sostenendo anche la dimensione emotiva e relazionale del lavoro.

Apuliasoft investe inoltre in percorsi di formazione continua e personalizzata, con l'obiettivo di far emergere il potenziale individuale e allineare le aspirazioni personali agli obiettivi aziendali. Il *Career Path* interno aiuta ciascun collaboratore a orientarsi nel proprio percorso di crescita, offrendo opportunità di apprendimento e sviluppo coerenti con le competenze e le passioni di ciascuno. Questo approccio risponde perfettamente alle aspettative della Gen Z, che considera la possibilità di crescere e imparare costantemente una condizione essenziale per rimanere motivata in azienda.

Accanto alla formazione, viene promosso un ambiente lavorativo dinamico e coinvolgente, organizzando attività di *team building* ed esperienze condivise, come *workshop*, improvvisazioni teatrali, escursioni e altre attività ricreative, finalizzate a rafforzare la coesione, la creatività e il senso di appartenenza.

Infine, l'adozione di una modalità di lavoro ibrida consente di unire la socialità degli spazi aziendali con la flessibilità del lavoro da remoto, rispondendo alle nuove esigenze di autonomia e libertà organizzativa espresse dai più giovani.

Figura 2.2 “Indagine sui dipendenti di Apuliasoft”



Fonte: Rielaborazione propria da Great Place to Work Italia 2024

Grazie a queste strategie, Apuliasoft è riuscita non solo ad attrarre la Generazione Z, ma anche a creare un ambiente in cui i giovani desiderano restare, riconoscendosi in una cultura che valorizza persone, benessere e innovazione continua.

In conclusione, la capacità delle imprese di adattarsi alle nuove esigenze della Generazione Z e, più in generale, ai cambiamenti che attraversano tutte le generazioni, rappresenta oggi un fattore decisivo di competitività. Le aziende che sanno ascoltare, innovare e ripensare i propri modelli organizzativi in funzione dei bisogni emergenti, flessibilità, inclusione, sviluppo personale e benessere,

saranno quelle in grado di crescere e prosperare nel tempo. Al contrario, chi ignora queste trasformazioni rischia di perdere attrattività, talenti e, di conseguenza, rilevanza sul mercato. La Generazione Z, in particolare, richiede ambienti di lavoro più flessibili, inclusivi e orientati alla crescita personale, ma queste istanze riflettono un cambiamento più ampio che coinvolge tutte le fasce generazionali.

CAPITOLO 3

PROSPETTIVE FUTURE: L'EVOLUZIONE DEL RAPPORTO TRA GIOVANI E LAVORO.

Il rapporto tra giovani e lavoro è oggi al centro di profonde trasformazioni, influenzato da dinamiche demografiche, cambiamenti culturali e innovazioni tecnologiche. La riduzione della popolazione giovanile, l'invecchiamento della forza lavoro e la crescente complessità del mercato occupazionale pongono sfide importanti per le nuove generazioni, in particolare per la Generazione Z, chiamata a inserirsi in un contesto sempre più competitivo e flessibile.

Allo stesso tempo, l'evoluzione delle aspettative dei giovani rispetto al lavoro, l'emergere di modelli di occupazione ibridi e il crescente interesse per attività professionali “*purpose-driven*” stanno ridefinendo il modo in cui le aziende attraggono, coinvolgono e trattengono i talenti.

Questo capitolo analizza i principali *trend* demografici e occupazionali, l'impatto della tecnologia, le trasformazioni dei valori lavorativi e i nuovi modelli di lavoro, offrendo una prospettiva sulle sfide e le opportunità future per giovani e imprese.

3.1 *Trend* demografici e cambiamenti nella forza lavoro.

Il calo demografico rappresenta oggi una delle sfide più significative per l'Italia e, più in generale, per l'intero mondo occidentale (Caltabiano et al., 2023). L'immagine che descrive il mondo attuale vede da un lato il numero delle nascite che ha subito una costante diminuzione, e dall'altro lato, una popolazione che continua a invecchiare (Caltabiano et al., 2023). In Italia, in particolare, il fenomeno ha assunto proporzioni storiche: nel 2022 sono nati meno di 400 mila

bambini, un dato mai registrato negli ultimi centocinquant'anni (ISTAT, 2022). La popolazione residente è in calo dal 2014 e l'età media ha ormai superato i quarantasei anni. Le principali cause di questi dati possono essere riassunte in:

- La crescente difficoltà dei giovani a costruire un futuro stabile.
- L'incertezza economica.
- La precarietà lavorativa.
- La mancanza di politiche efficaci a sostegno della famiglia e della natalità.

Accanto a questi elementi strutturali, si aggiungono anche cambiamenti culturali e sociali: oggi si tende a posticipare la formazione di una famiglia, si privilegia la realizzazione personale e professionale e si affermano nuovi modelli di vita, più individualistici e meno orientati alla genitorialità (Caltabiano et al., 2023). Le difficoltà legate alla conciliazione tra vita lavorativa e familiare, unite alla scarsità di servizi per l'infanzia e alla disuguaglianza di genere nel mercato del lavoro, accentuano ulteriormente la tendenza a rinviare o rinunciare alla maternità (Maturò et al., 2024).

Il calo demografico, tuttavia, non riguarda solo l'Italia. Anche altri paesi occidentali, come Germania, Spagna, Grecia e Stati Uniti, registrano un progressivo invecchiamento della popolazione e tassi di fertilità inferiori alla soglia di sostituzione (Maturò et al., 2024). Fanno eccezione alcune nazioni del Nord Europa e la Francia, che grazie a politiche familiari più solide e inclusive, hanno parzialmente mitigato la diminuzione delle nascite (Maturò et al., 2024).

In generale, l'intero Occidente si trova a dover affrontare le conseguenze di una transizione demografica che modifica gli equilibri interni delle società: la popolazione attiva si riduce, mentre cresce la quota di anziani, con un conseguente aumento della pressione sui sistemi pensionistici e sanitari (Maturò et al., 2024).

Dal punto di vista economico e occupazionale, queste trasformazioni si traducono in un mercato del lavoro sempre più complesso (Caltabiano et al.,

2023). La riduzione della forza lavoro giovane limita il ricambio generazionale e rende più difficile reperire alcune figure professionali, soprattutto in settori ad alta specializzazione (Caltabiano et al., 2023). Allo stesso tempo, l'uscita dei baby boomer dal mondo del lavoro comporta una perdita significativa di competenze, che rischia di non essere compensata dalle nuove generazioni. La conseguenza è un crescente disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, accompagnato da una trasformazione della composizione della forza lavoro, più istruita ma numericamente inferiore (Caltabiano et al., 2023).

Di fronte a queste tendenze, diventa indispensabile ripensare le politiche pubbliche e le strategie di sviluppo. Il sostegno alla natalità, l'incentivazione dell'occupazione femminile, l'integrazione dei lavoratori stranieri e la promozione della formazione continua, rappresentano strumenti fondamentali per mitigare gli effetti del declino demografico (Maturò et al., 2024). Tuttavia, per molti paesi occidentali, la sfida è ormai strutturale: si tratta non solo di favorire un aumento delle nascite, ma di ripensare il modello di società e di lavoro in un contesto in cui la popolazione giovane sarà sempre più scarsa e il capitale umano diventerà una risorsa ancora più preziosa (Maturò et al., 2024).

A questa dinamica si aggiunge un altro dato critico: l'Italia è tra i Paesi europei con la più alta percentuale di persone in età lavorativa che non partecipano al mercato del lavoro, pari al 35,5% (Antonini et al., 2025). Inoltre, il 23% dei giovani tra i 15 e i 29 anni non studia e non lavora (NEET), un valore superiore di dieci punti percentuali rispetto alla media europea. Ciò evidenzia un disallineamento strutturale tra il sistema formativo, le competenze richieste dal mercato e le reali opportunità occupazionali, in un contesto di crescente incertezza economica e sociale (Antonini et al., 2025).

La Generazione Z, si trova così a vivere una condizione complessa. Da un lato, rappresenta la generazione più istruita e digitalizzata di sempre, capace di muoversi con naturalezza tra innovazione tecnologica, sostenibilità e nuovi linguaggi del lavoro (Iovene et al., 2023). Dall'altro, si trova numericamente

svantaggiata rispetto alle generazioni precedenti: sono pochi, e quindi meno rappresentati e meno influenti nelle dinamiche politiche, economiche e sociali. Il minor peso demografico si traduce anche in un minor potere contrattuale e in una percezione di fragilità rispetto al futuro (Iovene et al., 2023).

Le difficoltà economiche, la precarietà lavorativa e la competizione crescente alimentano un diffuso senso di disillusione tra i più giovani (Iovene et al., 2023). Si tratta di una generazione cresciuta in un contesto segnato da crisi finanziarie, pandemia, guerre e instabilità geopolitica, elementi che hanno contribuito a generare un clima di incertezza e sfiducia nelle istituzioni (Iovene et al., 2023). Molti giovani percepiscono il lavoro come un percorso a ostacoli, più che come uno strumento di realizzazione personale, e questo incide profondamente sul loro rapporto con l'occupazione e con l'identità professionale (Iovene et al., 2023).

Nonostante ciò, la Generazione Z rappresenta anche una straordinaria opportunità di rinnovamento. Essa porta nel mondo del lavoro nuovi valori e priorità, come la ricerca di un equilibrio tra vita privata e professionale, l'attenzione al benessere psicologico, la richiesta di ambienti inclusivi e sostenibili e il desiderio di lavorare per organizzazioni che abbiano un impatto positivo sulla società (Iovene et al., 2023). In tal senso, il cambiamento demografico non è solo un rischio, ma anche un'occasione per costruire un nuovo paradigma del lavoro, fondato sulla qualità, sull'innovazione e sulla responsabilità sociale (Iovene et al., 2023).

A livello globale, la contrapposizione tra Paesi "anziani" e Paesi "giovani" definisce nuovi equilibri economici e produttivi (Azzari et al., 2025). Mentre in Europa, Giappone e Stati Uniti la popolazione invecchia rapidamente, in altre aree del mondo, come l'India o alcuni Paesi africani, la giovane età media costituisce una leva di crescita economica (Azzari et al., 2025). L'India, che ha recentemente superato la Cina come Nazione più popolosa del pianeta, rappresenta un esempio emblematico: con un'età media di 28 anni, il Paese è

trainato da una generazione giovane e dinamica, destinata a rimodellare i consumi, la produzione e la struttura stessa del mercato del lavoro globale (Azzari et al., 2025).

Nel contesto italiano, la carenza di giovani all'interno della forza lavoro è ormai divenuta un problema strutturale (Azzari et al., 2025). Un'impresa su tre segnala difficoltà legate alla mancanza di ricambio generazionale, una condizione che frena la crescita e la competitività del sistema produttivo nazionale (Maturò et al., 2024). Anche le realtà che dispongono di giovani risorse, tuttavia, si trovano a confrontarsi con nuove forme di insoddisfazione e disaffezione verso il lavoro, segnali di un cambiamento profondo nelle aspettative e nei valori delle nuove generazioni (Maturò et al., 2024).

È in questo contesto che si inserisce il fenomeno della *Great Resignation*, esploso dopo la pandemia e diffusosi anche in Italia (Braga et al., 2025) (Braga et al., 2025). Sempre più giovani, soprattutto nella fascia tra i 26 e i 35 anni, scelgono di lasciare volontariamente il proprio impiego, non solo per cercare un salario più alto, ma per inseguire un equilibrio migliore tra vita privata e professionale, un ambiente di lavoro sano e un senso di realizzazione personale (Braga et al., 2025).

La Generazione Z, cresciuta in un mondo digitale, globalizzato e in continua trasformazione, non è più disposta ad accettare condizioni lavorative basate sulla sola sicurezza economica (Delzio et al., 2023). Il "posto fisso" non rappresenta più il sogno di stabilità, ma un potenziale vincolo alla libertà e alla crescita personale (Delzio et al., 2023). I giovani di oggi cercano esperienze professionali che valorizzino le competenze, offrano formazione continua, flessibilità e rispetto dei propri valori. Le dimissioni volontarie, quindi, non sono semplicemente un segno di instabilità, ma un sintomo di un mutamento culturale più ampio: la volontà di ridefinire il significato stesso del lavoro in un Paese dove la popolazione attiva si restringe e il peso degli anziani cresce (Delzio et al., 2023).

Questo intreccio tra crisi demografica e trasformazione valoriale pone l'Italia di fronte a una sfida cruciale: ripensare le politiche del lavoro, promuovere il

rinnovamento generazionale e creare un contesto in cui i giovani possano trovare motivazioni, fiducia e prospettive concrete (Caltabiano et al., 2023). Solo così sarà possibile invertire la tendenza allo spopolamento e garantire un futuro sostenibile al mercato del lavoro italiano (Caltabiano et al., 2023).

Il progressivo invecchiamento della popolazione e la diminuzione della natalità stanno ridisegnando profondamente la struttura demografica dei Paesi sviluppati, generando impatti diretti sul mercato del lavoro e sulla sostenibilità dei sistemi di *welfare* (Azzari et al., 2025). La riduzione della forza lavoro attiva e l'aumento della popolazione anziana pongono sfide rilevanti per la produttività, la competitività e la capacità di innovazione delle economie occidentali. In questo contesto, la migrazione emerge come una possibile risposta complementare alle dinamiche demografiche negative (Azzari et al., 2025).

L'ingresso di giovani lavoratori stranieri può infatti contribuire a riequilibrare la piramide demografica, compensando il calo della popolazione in età lavorativa e garantendo il ricambio generazionale necessario a mantenere vitale il tessuto produttivo (Caltabiano et al., 2023). Tuttavia, la migrazione non può essere considerata una soluzione semplice o automatica: richiede politiche di integrazione efficaci, investimenti nella formazione e un approccio coordinato a livello europeo che consenta di valorizzare le competenze dei nuovi arrivati, favorendo un'inclusione sostenibile sia dal punto di vista sociale che occupazionale (Caltabiano et al., 2023).

Le sfide legate all'accoglienza, all'integrazione e al riconoscimento delle competenze restano complesse (Caltabiano et al., 2023). Le barriere linguistiche, la mancanza di alloggi adeguati e la lentezza dei processi di riconoscimento professionale rendono difficile l'inserimento dei migranti nel mercato del lavoro (Spanò et al., 2019). Inoltre, la crescente diffusione di movimenti populistici e la paura di un'eccessiva pressione sulle risorse pubbliche hanno spesso limitato il margine politico per promuovere una migrazione ben gestita e di lungo periodo (Spanò et al., 2019).

La migrazione, se affrontata con una visione strategica e non emergenziale, può diventare una risorsa fondamentale per invertire i *trend* demografici nei Paesi sviluppati, sostenere la crescita economica e garantire la continuità dei sistemi sociali (Spanò et al., 2019). L'Europa, e in particolare l'Italia, hanno oggi l'occasione di trasformare una sfida complessa in un'opportunità di rinnovamento e di progresso.

3.2 Innovazione tecnologica e l'importanza delle *soft skill* per il lavoro del futuro

L'innovazione tecnologica sta trasformando profondamente il mondo del lavoro, ridefinendo processi, modelli organizzativi e dinamiche di mercato (Bartezzaghi et al., 2020). Tecnologie come l'intelligenza artificiale, l'automazione, il *cloud computing* e le piattaforme digitali hanno reso possibile la gestione di compiti complessi, l'analisi avanzata dei dati e la collaborazione a distanza su scala globale (Bartezzaghi et al., 2020).

La digitalizzazione non riguarda solo l'efficienza operativa: sta cambiando il modo in cui si crea valore, accelerando l'emergere di nuovi modelli di *business* e aprendo mercati e opportunità precedentemente impensabili (Bartezzaghi et al., 2020). Inoltre, la tecnologia favorisce una maggiore flessibilità, permettendo alle aziende di adattarsi rapidamente ai mutamenti del mercato e ai lavoratori di gestire tempi e modalità di lavoro più autonome (Bartezzaghi et al., 2020).

Questo cambiamento non riguarda solo l'introduzione di strumenti digitali o il lavoro da remoto: ridefinisce competenze, spazi lavorativi e il rapporto tra aziende e dipendenti, sottolineando il ruolo centrale della tecnologia come abilitatore di processi e strumento per migliorare l'efficienza e il benessere organizzativo (Casilli et al., 2024).

Le tecnologie avanzate, dall'intelligenza artificiale alla robotica, dai *Big Data* alle piattaforme digitali, stanno trasformando la produzione e i servizi (Casilli et al., 2024). Nella manifattura, robot intelligenti e sistemi automatizzati ottimizzano i processi, riducono gli errori e consentono di personalizzare i prodotti in modo

flessibile (Casilli et al., 2024). Nei servizi, l'economia delle piattaforme e le applicazioni digitali permettono di svolgere mansioni complesse da qualsiasi luogo, in modalità flessibile e *on-demand* (Casilli et al., 2024). L'automazione libera il lavoro umano dalle attività ripetitive, lasciando spazio a compiti strategici e creativi, mentre nuove figure professionali emergono per gestire, monitorare e progettare questi sistemi innovativi: Auditor di algoritmi, *Detective* dei dati, *Virtual Reality Designer*, *Manager* di *cybersecurity* e *eLearning Developer*, sono solo alcuni esempi (Casilli et al., 2024).

La trasformazione non riguarda solo la tecnologia, ma anche l'organizzazione del lavoro e le competenze richieste (Babashahi et al., 2024). Gli spazi lavorativi diventano ibridi e adattabili, la trasparenza aziendale e la comunicazione chiara sui percorsi di carriera diventano leve fondamentali di *engagement*, e il *lifelong learning* diventa una condizione imprescindibile per mantenere competitività e occupabilità (Babashahi et al., 2024). La tecnologia diventa così uno strumento per costruire relazioni più umane e sostenibili tra lavoratori e organizzazioni, promuovendo benessere, motivazione ed equilibrio tra vita professionale e personale (Babashahi et al., 2024).

Nel contesto professionale contemporaneo, le competenze digitali non costituiscono più un vantaggio competitivo, ma un prerequisito indispensabile per operare efficacemente in un mercato del lavoro sempre più tecnologico e interconnesso (Babashahi et al., 2024). La transizione digitale, l'automazione e l'intelligenza artificiale stanno trasformando radicalmente le modalità di lavoro, rendendo la *digital literacy* una delle leve fondamentali per l'occupabilità e la crescita professionale (Babashahi et al., 2024).

Che si tratti di giovani neolaureati o di professionisti con esperienza, la capacità di utilizzare con consapevolezza e creatività gli strumenti digitali è oggi essenziale per affrontare le sfide di un ambiente in costante evoluzione (Vitezić et al., 2024). Le *digital skills* comprendono un insieme articolato di conoscenze e abilità che spaziano dalla gestione delle informazioni online alla comunicazione nei contesti

digitali, fino all'utilizzo strategico di piattaforme collaborative e *software* specialistici (Vitezić et al., 2024).

il concetto di competenze digitali supererà la mera padronanza tecnica degli strumenti informatici, assumendo una dimensione più complessa e integrata (Vitezić et al., 2024). Tali competenze diventeranno sempre più legate alla capacità di adattarsi ai cambiamenti, interpretare i dati, collaborare in ambienti virtuali e interagire con le tecnologie emergenti (Vitezić et al., 2024). In questo contesto, la competenza digitale non sarà più soltanto una questione di conoscenze tecniche, ma rappresenterà un insieme articolato di abilità cognitive, relazionali e strategiche necessarie per affrontare il futuro del lavoro (Vitezić et al., 2024).

Un primo ambito riguarda le competenze digitali trasversali, o *digital soft skills*, che includono la capacità di utilizzare le tecnologie in modo efficace, critico e collaborativo (Vitezić et al., 2024). Queste abilità comprendono il pensiero critico digitale, fondamentale per valutare la qualità e l'affidabilità delle informazioni reperite online, la comunicazione e la collaborazione virtuale, che consentono di lavorare in *team* distribuiti e su piattaforme digitali, e la creatività digitale, indispensabile per risolvere problemi complessi in contesti innovativi (Vitezić et al., 2024).

A queste si aggiungono l'adattabilità e la predisposizione all'apprendimento continuo, elementi centrali in un mercato del lavoro che evolve con estrema rapidità (Deranty et al., 2024). Lo sviluppo di queste competenze permette di integrarsi efficacemente nei nuovi ecosistemi professionali, sempre più orientati alla flessibilità, alla cooperazione e all'innovazione (Deranty et al., 2024).

Un secondo livello è rappresentato dalle competenze tecniche avanzate, o *hard digital skills*, che riguardano conoscenze specialistiche relative allo sviluppo, alla gestione e alla sicurezza delle tecnologie emergenti (Deranty et al., 2024). Tra le più rilevanti si possono individuare l'analisi e la visualizzazione dei dati, strumenti fondamentali per l'elaborazione di strategie basate su evidenze empiriche; la

conoscenza dei principi di intelligenza artificiale e *machine learning*, utili per comprendere e applicare algoritmi predittivi nei processi aziendali; la padronanza delle pratiche di *cybersecurity*, essenziali per la protezione dei dati e delle infrastrutture digitali; e infine le competenze legate al *cloud computing*, che consentono di gestire sistemi distribuiti e favorire la scalabilità dei servizi (Deranty et al., 2024). Queste abilità rappresentano oggi un vantaggio competitivo, ma in prospettiva diventeranno requisiti fondamentali per accedere ai ruoli più innovativi e strategici del mercato del lavoro (Deranty et al., 2024).

Infine, un'area di crescente importanza riguarda le competenze di intelligenza artificiale, definite anche come *AI literacy* (Deranty et al., 2024). L'alfabetizzazione all'intelligenza artificiale si configura come un requisito imprescindibile non solo per i professionisti del settore tecnologico, ma anche per coloro che operano in ambiti diversi e che si trovano a interagire quotidianamente con sistemi intelligenti (Deranty et al., 2024).

L'*AI literacy* implica la comprensione del funzionamento di base degli algoritmi e dei modelli di intelligenza artificiale, la capacità di valutarne criticamente l'impatto etico e sociale e l'attitudine a collaborare con strumenti di intelligenza aumentata (Deranty et al., 2024). In un futuro in cui esseri umani e macchine lavoreranno fianco a fianco, la consapevolezza di questi meccanismi sarà determinante per mantenere il controllo umano sui processi decisionali e per garantire un utilizzo etico e sostenibile delle tecnologie intelligenti (Deranty et al., 2024).

Secondo il più recente rapporto *Ready, Set, Upskill* pubblicato da *Deloitte Access Economics per RMIT Online (2024)*, la domanda di competenze digitali crescerà in modo esponenziale nei prossimi anni, ridefinendo in profondità il mercato del lavoro (Deranty et al., 2024). Nonostante l'aumento degli investimenti in formazione da parte delle imprese, permane un significativo divario tra le competenze digitali richieste e quelle effettivamente possedute dai lavoratori.

Il report evidenzia come quattro delle cinque competenze più carenti nelle organizzazioni siano di natura digitale: intelligenza artificiale generativa e *machine learning*, *data science*, *coding* e *cybersecurity*. In media, tra il 29% e il 36% dei lavoratori intervistati ha dichiarato di non possedere le competenze digitali richieste o di avere conoscenze ormai obsolete. Tale divario è ulteriormente accentuato dall'emergere di tecnologie critiche, come l'intelligenza artificiale, che stanno trasformando profondamente i processi produttivi e le modalità operative.

L'analisi di Deloitte stima che, per tenere il passo con la trasformazione tecnologica in corso, saranno necessarie 1,8 milioni di competenze tecnologiche aggiuntive entro il 2030. Nonostante ciò, quasi la metà dei lavoratori non ha mai utilizzato strumenti di AI generativa, e il 73% non ne percepisce la rilevanza per il proprio ruolo, in netto contrasto con le previsioni secondo cui la maggior parte delle professioni sarà impattata dall'intelligenza artificiale.

Questi dati dimostrano come il futuro del lavoro sarà sempre più dipendente dalla capacità di sviluppare, aggiornare e valorizzare le competenze digitali, non solo tecniche ma anche trasversali. Le imprese, per mantenere la competitività, dovranno adottare strategie di formazione continua (*lifelong learning*) e sfruttare le potenzialità dell'AI nella personalizzazione dei percorsi formativi. In tale scenario, la digitalizzazione non rappresenta semplicemente una sfida tecnologica, ma un processo culturale che ridefinisce il concetto stesso di competenza e professionalità.

Anche in Italia, come nel resto del mondo, la trasformazione digitale sta ridefinendo profondamente il mercato del lavoro e le competenze richieste ai professionisti. Le previsioni di Unioncamere per il periodo 2025-2029 indicano che oltre 910 mila lavoratori dovranno possedere competenze digitali integrate nei propri profili professionali, mentre circa 2,2 milioni di occupati necessiteranno di un livello minimo di *digital skills*, con una particolare concentrazione nei ruoli specializzati e tecnici. Questo scenario nazionale riflette

una tendenza globale: l'automazione, l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione dei processi stanno generando una domanda crescente di professionisti in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti tecnologici e di utilizzare strumenti digitali avanzati.

I dati italiani mostrano chiaramente che la padronanza delle competenze digitali non è più un semplice valore aggiunto, ma un requisito essenziale per rimanere competitivi e per cogliere le opportunità offerte dal lavoro del futuro. Per i giovani della Generazione Z, che si stanno affacciando al mondo professionale in questo contesto, sviluppare *digital skills* solide rappresenta quindi non solo un vantaggio, ma una vera e propria condizione per inserirsi efficacemente nel mercato del lavoro e per partecipare attivamente alla trasformazione digitale che caratterizzerà i prossimi anni.

3.3 La crescente importanza del lavoro *purpose-driven*.

Il concetto di *purpose-driven* si riferisce ad aziende che operano guidate da uno scopo chiaro e condiviso, che va oltre il semplice profitto. In pratica, un'azienda *purpose-driven* non si limita a vendere prodotti o servizi, ma cerca di avere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente (Carreno et al., 2024). Questo scopo guida tutte le decisioni aziendali, dal modo in cui vengono progettati i prodotti alla comunicazione con clienti, dipendenti e *partner*, creando un legame autentico e significativo con tutti gli *stakeholder* (Carreno et al., 2024).

Oggi, con l'accesso immediato a informazioni e opinioni attraverso i *social media* e il *web*, le persone sono più consapevoli dell'impatto delle loro scelte di consumo (Sihite et al., 2025). Questo è particolarmente vero per la Generazione Z, che nei prossimi anni sarà il gruppo di consumatori più numeroso. L'85% dei giovani appartenenti a questa generazione preferisce rivolgersi a marchi che sostengono una causa sociale e hanno un *purpose* chiaro (Sihite et al., 2025).

Le aziende *purpose-driven* riescono a creare una connessione emotiva con i consumatori: i loro prodotti non sono percepiti come semplici oggetti, ma come

strumenti attraverso i quali l'azienda contribuisce a migliorare il mondo (Carboni et al., 2024). Sostenere un *brand* con uno scopo significa, quindi, sentirsi parte di un progetto più grande, contribuendo a generare un impatto positivo. Lo conferma uno studio di Cone/Porter Novelli, secondo cui i consumatori sono disposti a scegliere un marchio meno noto ma *purpose-driven*, perché sentono che la loro scelta ha valore e produce benefici concreti per la comunità mondo (Carboni et al., 2024).

Il concetto di *purpose-driven leadership* si configura come un'evoluzione del più ampio paradigma *purpose-driven* (Hong et al., 2021). Se quest'ultimo individua nello scopo dell'organizzazione la sua ragion d'essere e la direzione strategica da perseguire, la *purpose-driven leadership* rappresenta il fattore umano e gestionale che rende possibile la sua piena realizzazione (Hong et al., 2021). In altre parole, il *purpose* fornisce la visione, mentre la *leadership* ne diventa il veicolo di attuazione, traducendo valori e intenti in pratiche organizzative concrete (Hong et al., 2021).

Solo una *leadership* coerente, consapevole e orientata al lungo termine è in grado di incarnare e diffondere il *purpose* all'interno della cultura aziendale, trasformandolo da principio astratto a leva reale di innovazione, sostenibilità e impatto sociale (Hong et al., 2021).

In questo scenario, la *purpose-driven leadership* assume un ruolo cruciale. Il *leader* non è più soltanto colui che dirige o coordina, ma diventa un vero e proprio portatore di senso, capace di ispirare e di orientare il comportamento dell'organizzazione verso uno scopo comune (Hong et al., 2021).

Essere un *leader* guidato dal *purpose* significa esercitare un'influenza positiva basata su coerenza, visione e responsabilità. Non si tratta di un atteggiamento idealistico, ma di una forma di *leadership* che coniuga etica e pragmatismo, orientando le decisioni aziendali verso il lungo periodo (Hong et al., 2021).

Il *purpose-driven leader* agisce con una prospettiva sistemica, consapevole che ogni scelta ha ripercussioni non solo sui risultati economici, ma anche

sull'ambiente, sulle persone e sulla società nel suo complesso (Hong et al., 2021). Questa consapevolezza si traduce in uno stile di *leadership* inclusivo, partecipativo e orientato alla collaborazione.

Inoltre, il *leader* che fa del *purpose* la propria guida è colui che sa trasformare la cultura aziendale dall'interno, promuovendo un senso di appartenenza condiviso, investendo nella crescita dei collaboratori e ponendo attenzione al loro benessere psico-fisico (Hong et al., 2021). In un contesto lavorativo dove la motivazione e l'*engagement* rappresentano leve fondamentali per la produttività, il *purpose* agisce come collante e come motore di energia collettiva (Hong et al., 2021).

Oggi più che mai, il *purpose* si lega strettamente ai principi ESG (*Environmental, Social e Governance*), che rappresentano la cornice operativa entro la quale le imprese possono concretizzare la propria missione etica (Huber et al., 2020). Tuttavia, la vera sfida consiste nel rendere questi principi sostanziali e non meramente formali (Huber et al., 2020). Negli ultimi anni, molte aziende hanno adottato politiche di sostenibilità più per rispondere a pressioni reputazionali o normative che per una reale convinzione interna (Huber et al., 2020). Questo fenomeno, noto come *greenwashing*, ha rischiato di svuotare di significato il concetto stesso di impresa responsabile (Huber et al., 2020).

Le imprese davvero *purpose-driven* si distinguono perché integrano la sostenibilità in modo autentico, rendendola parte integrante della propria strategia di business (Carboni et al., 2024). In queste organizzazioni, il *purpose* non è una leva di marketing, ma una componente strutturale della governance e della cultura aziendale (Carboni et al., 2024).

Un esempio emblematico di questo approccio è rappresentato da quelle aziende che, anche in assenza di incentivi esterni, continuano a perseguire obiettivi di riduzione dell'impatto ambientale, di inclusione sociale e di trasparenza gestionale (Carboni et al., 2024). Si tratta di imprese che considerano la sostenibilità come un fattore competitivo e non come un vincolo, consapevoli

che il valore economico nel lungo periodo nasce da relazioni di fiducia, innovazione e reputazione solida (Carboni et al., 2024).

Dopo aver compreso come il *purpose* rappresenti la ragion d'essere di un'organizzazione e come la *purpose-driven leadership* sia il motore che ne consente la realizzazione concreta, è possibile analizzare un altro aspetto fondamentale di questa filosofia: il *purpose-driven marketing* (Huber et al., 2020).

Se la leadership dà forma al *purpose* attraverso le decisioni strategiche e la cultura interna, il *marketing* ne diventa la voce esterna, il mezzo attraverso cui l'impresa comunica al mondo la propria identità, i propri valori e il contributo positivo che intende generare nella società (Hong et al., 2021).

Il *purpose-driven marketing* non deve essere inteso come un'operazione di immagine o come una semplice scelta comunicativa orientata a ottenere consenso (Gülmez et al., 2021). Al contrario, si tratta di un approccio strategico di lungo periodo, che collega la missione e la visione aziendale alla costruzione di relazioni autentiche con i propri stakeholder (Gülmez et al., 2021).

Il *purpose*, in questo contesto, smette di essere un ideale astratto o un elemento narrativo di *brand* e diventa il principio ispiratore di ogni messaggio, campagna e iniziativa comunicativa (Gülmez et al., 2021). Le aziende che abbracciano questa prospettiva non si limitano a promuovere prodotti o servizi, ma cercano di trasmettere un significato, di raccontare il proprio impegno nel migliorare il mondo che le circonda (Gülmez et al., 2021).

In questo senso, il marketing guidato dal *purpose* mira a generare un impatto positivo, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione (Gülmez et al., 2021). Le imprese che adottano strategie orientate a obiettivi sociali o ambientali concreti dimostrano coerenza e credibilità, riuscendo a instaurare con il pubblico un dialogo fondato sulla fiducia e sul riconoscimento valoriale (Gülmez et al., 2021).

Oggi i consumatori non cercano più soltanto qualità o convenienza, ma identificazione: vogliono sostenere marchi che rispecchino la loro visione del mondo e i loro ideali (Carboni et al., 2024). Il rapporto tra *brand* e pubblico, quindi, si trasforma: da una logica puramente commerciale si passa a una relazione emotiva e culturale, costruita attorno a un *purpose* condiviso (Carboni et al., 2024).

Naturalmente, affinché questo approccio risulti efficace e autentico, deve essere parte di una strategia complessiva e integrata, coerente con la cultura interna e con le azioni dell'impresa (Carboni et al., 2024). Non basta, infatti, promuovere occasionalmente campagne a favore di cause sociali o ambientali: la comunicazione del *purpose* deve essere sostenuta da comportamenti reali e da scelte aziendali che riflettano in modo tangibile i valori dichiarati (Carboni et al., 2024).

Il *purpose* non può essere ridotto a una strategia di *marketing* finalizzata ad attrarre consensi, ma deve rappresentare il punto di partenza per ripensare il modello di business e costruire una comunicazione realmente coerente con l'identità dell'impresa (Gülmez et al., 2021). In altre parole, il *purpose-driven marketing* non nasce "per raccontare", ma "per dimostrare": serve a rendere visibile e percepibile un impegno che è già radicato nella cultura aziendale e nelle scelte strategiche (Gülmez et al., 2021).

I dati più recenti confermano quanto questo approccio sia ormai essenziale. Una ricerca condotta dall'agenzia Zeno nel 2020 ha evidenziato che i consumatori sono da quattro a sei volte più propensi ad acquistare, fidarsi e restare fedeli a un marchio che dimostra di avere un *purpose* chiaro e autentico. Tuttavia, il medesimo studio rivela anche una forte discrepanza tra le aspettative del pubblico e la realtà percepita: se il 94% degli intervistati dichiara di apprezzare le aziende socialmente impegnate, solo il 37% ritiene che le imprese comunichino un obiettivo etico realmente credibile.

Questa distanza tra parole e azioni mostra quanto sia cruciale, per le organizzazioni, rendere il proprio *purpose* visibile, coerente e dimostrabile attraverso comportamenti concreti e una comunicazione trasparente.

La pandemia, la crisi economica e le crescenti disuguaglianze sociali hanno ulteriormente rafforzato questa esigenza (Dupret et al., 2021). Le persone chiedono oggi alle imprese di essere attori responsabili, capaci di contribuire attivamente al miglioramento del contesto sociale e ambientale (Dupret et al., 2021).

In questo scenario, il *purpose-driven marketing* rappresenta non solo una leva comunicativa, ma una forma di responsabilità sociale: un modo per unire narrazione, etica e strategia, rafforzando il legame tra impresa e comunità (Dupret et al., 2021).

In definitiva, il *purpose-driven marketing* è il naturale proseguimento del *purpose* e della *leadership* orientata al valore: è la fase in cui l'impresa rende visibile al mondo ciò che è, dando voce ai propri valori attraverso azioni concrete e messaggi coerenti. Solo quando *purpose*, *leadership* e comunicazione si muovono in armonia, l'organizzazione riesce davvero a costruire fiducia, reputazione e impatto positivo nel lungo periodo (Dupret et al., 2021).

Dopo aver analizzato come il *purpose-driven marketing* rappresenti per le aziende un modo concreto di esprimere il proprio impegno sociale e ambientale, è interessante osservare come questo stesso principio si rifletta anche nel rapporto tra organizzazioni e nuove generazioni di lavoratori. Infatti, il passaggio dal *purpose-driven marketing* al *purpose-driven mindset* più ampio trova la sua massima espressione proprio nel legame con la Generazione Z, che di tale concetto ha fatto un vero e proprio criterio di scelta professionale e di appartenenza valoriale (Sihite et al., 2025).

Se il *purpose-driven marketing* mira a creare un dialogo autentico con i consumatori attraverso la coerenza tra valori e azioni aziendali, il *purpose-driven approach* applicato al mondo del lavoro risponde al medesimo principio, ma

rivolto ai dipendenti: costruire un ambiente in cui le persone possano riconoscersi nei valori dell'organizzazione e contribuire a un impatto positivo (Sihite et al., 2025).

Ed è proprio qui che entra in gioco la Generazione Z, portatrice di nuove aspettative e di una forte sensibilità verso la sostenibilità, l'etica e l'inclusione (Sihite et al., 2025). Questa generazione, infatti, si aspetta che le imprese non si limitino a comunicare buone intenzioni, ma dimostrino coerenza e impegno reale nel generare valore per la società (Sihite et al., 2025). In questo senso, il *purpose* non è solo una leva di *marketing* o reputazione, ma diventa il motore di un nuovo modello di cultura aziendale, capace di attrarre e trattenere i giovani talenti del futuro (Sihite et al., 2025).

Il legame tra il *purpose-driven approach* e la Generazione Z rappresenta una delle trasformazioni più profonde che il mondo del lavoro sta attraversando (Sihite et al., 2025). Se, fino a pochi anni fa, il successo di un'impresa era valutato principalmente in termini di *performance* economica, oggi i giovani lavoratori, e in particolare la Gen Z, stanno spostando il baricentro verso una nuova forma di valore, fondata su coerenza, impatto sociale e significato (Sihite et al., 2025).

Questa generazione, cresciuta in un contesto globale segnato da crisi ambientali, instabilità geopolitiche e forti movimenti sociali, non si accontenta più di lavorare per un'azienda che "fa profitti", ma vuole far parte di un'organizzazione che "fa la differenza" (Sihite et al., 2025). Il *purpose* diventa quindi un punto di incontro naturale tra ciò che le imprese rappresentano e ciò che i giovani desiderano contribuire a costruire: un futuro sostenibile, equo e inclusivo (Sihite et al., 2025).

Per la Generazione Z, il lavoro è un'estensione dei propri valori personali. Non si tratta solo di trovare un impiego stabile, ma di entrare in un contesto che rifletta un sistema di valori autentico e coerente. I dati lo confermano: secondo Forbes, il 74% dei lavoratori Gen Z considera il "*purpose*" più importante della retribuzione. Si osserva anche che la metà dei giovani ha rifiutato incarichi professionali in contrasto con le proprie convinzioni etiche. Questi

comportamenti dimostrano che il *purpose* non è più un elemento accessorio, ma un criterio di scelta lavorativa.

In questo scenario, le imprese devono ripensare la propria identità organizzativa e la loro cultura aziendale, passando da una logica puramente produttiva a una logica valoriale. Un'azienda *purpose-driven* non si limita a comunicare buone intenzioni, ma costruisce processi, strategie e obiettivi coerenti con la propria missione sociale o ambientale (Sihite et al., 2025). Ed è proprio questo approccio che conquista la fiducia dei giovani talenti, che premiano con il loro impegno e la loro lealtà le organizzazioni capaci di dimostrare un impatto reale (Sihite et al., 2025).

Il futuro del lavoro, dunque, sarà sempre più guidato dal *purpose* come leva strategica: le aziende che sapranno integrare il proprio scopo all'interno della cultura aziendale e nelle pratiche di gestione delle persone non solo attireranno la Generazione Z, ma beneficeranno anche di un vantaggio competitivo duraturo (Carboni et al., 2024). In un contesto in cui la reputazione e l'impegno sociale diventano parte integrante del valore aziendale, il *purpose* si trasforma nel ponte tra profitto e significato, tra *business* e bene comune (Carboni et al., 2024).

In definitiva, la connessione tra il *purpose-driven approach* e la Generazione Z non è solo una tendenza, ma una nuova visione del lavoro: un modello in cui le imprese non misurano il proprio successo solo in termini economici, ma nella capacità di ispirare, coinvolgere e generare un impatto positivo sulle persone e sul pianeta (Carboni et al., 2024).

3.4 La *gig economy* evoluta: modelli di lavoro ibridi tra stabilità e flessibilità.

La *gig economy* rappresenta una delle espressioni più significative della trasformazione contemporanea del mercato del lavoro (Roy et al., 2020). Con questa espressione si intende un modello economico basato su prestazioni lavorative temporanee, frammentate e di natura spesso autonoma, intermedie

da piattaforme digitali che mettono in contatto diretto domanda e offerta di lavoro (Roy et al., 2020).

In questo sistema, il lavoratore, definito *gig worker*, non instaura necessariamente un rapporto di lavoro stabile o continuativo con un datore di lavoro, ma offre la propria attività in modo occasionale o per singoli incarichi (*gigs*) (Roy et al., 2020).

La *gig economy* può essere interpretata come una nuova forma di intermediazione digitale, o di *matchmaking*, tra chi offre e chi domanda lavoro. Le piattaforme digitali, come Deliveroo, Uber o Glovo, svolgono un ruolo di mediazione, consentendo una maggiore visibilità delle opportunità occupazionali e un più rapido accesso al mercato del lavoro (Kurian et al., 2024). Questo sistema si adatta bene alle esigenze di flessibilità di molti lavoratori, che possono gestire il proprio tempo in autonomia. Tuttavia, tale flessibilità spesso si accompagna a forme di precarietà, in assenza di tutele sociali, stabilità contrattuale e garanzie retributive (Kurian et al., 2024).

L'economia *Gig* rappresenta oggi una delle dimensioni più dinamiche e controverse del mercato del lavoro contemporaneo (Roy et al., 2020). Dopo averne definito la natura e il funzionamento, è utile approfondire le opportunità concrete che offre ai diversi attori coinvolti, lavoratori, imprese e società, e le principali criticità che ne accompagnano lo sviluppo (Roy et al., 2020).

Per i lavoratori, la *gig economy* ha introdotto un nuovo paradigma occupazionale, fondato sulla libertà di scegliere tempi, luoghi e modalità di lavoro (Roy et al., 2020). La possibilità di operare come *freelance* o come *gig worker* consente di adattare l'attività professionale alle esigenze personali e familiari, favorendo un migliore equilibrio tra vita privata e lavorativa (Roy et al., 2020). In un contesto sempre più digitale e interconnesso, essa apre inoltre le porte a collaborazioni globali, superando i tradizionali vincoli geografici. Professionisti e creativi possono così inserirsi in reti internazionali di lavoro,

ampliando le proprie opportunità di guadagno e di crescita professionale (Roy et al., 2020).

Dal punto di vista delle imprese, la *gig economy* consente di ripensare i modelli organizzativi tradizionali, puntando su maggiore flessibilità, rapidità e specializzazione (Woodcock et al., 2020). L'accesso a una forza *lavoro on-demand* e altamente qualificata permette alle aziende di ridurre i costi fissi, adattarsi più facilmente ai cambiamenti del mercato e reperire competenze specifiche in tempi rapidi (Woodcock et al., 2020). Questo approccio risulta particolarmente strategico per le *startup* o per le imprese innovative, che devono bilanciare efficienza e contenimento dei costi (Woodcock et al., 2020).

Tuttavia, dietro queste opportunità si nascondono rilevanti sfide strutturali. La mancanza di tutele tipiche del lavoro subordinato, come ferie retribuite, malattia, copertura previdenziale o assicurazione contro gli infortuni, espone molti *gig worker* a una condizione di insicurezza economica e sociale (Kurian et al., 2024). La volatilità del reddito e l'assenza di prospettive di lungo periodo rendono complessa la pianificazione finanziaria e riducono la stabilità necessaria per affrontare spese importanti o accedere al credito (Kurian et al., 2024).

Un ulteriore elemento critico riguarda la asimmetria di potere tra piattaforme e lavoratori (Roy et al., 2020). Sebbene il lavoro nella *gig economy* venga presentato come autonomo, in molti casi le piattaforme esercitano un controllo significativo sulle modalità di svolgimento delle attività, attraverso sistemi di *ranking*, algoritmi di assegnazione delle commesse e valutazioni dei clienti (Roy et al., 2020). Questo produce una forma di dipendenza economica e decisionale che rende necessario un ripensamento del quadro normativo, affinché le tutele siano proporzionate alla reale natura del rapporto di lavoro (Roy et al., 2020).

Dal punto di vista sociale, l'espansione della *gig economy* ha avuto un impatto ambivalente (Roy et al., 2020). Da un lato, ha favorito l'inclusione lavorativa di persone che faticavano a trovare impiego nei modelli tradizionali, come giovani, studenti o individui in cerca di una seconda carriera (Roy et al., 2020). Ha inoltre

stimolato una cultura dell'imprenditorialità individuale, incoraggiando la valorizzazione di competenze specifiche e la capacità di autogestione (Roy et al., 2020). Dall'altro lato, però, essa rischia di accentuare le disuguaglianze tra chi dispone di risorse digitali, formazione e reti professionali e chi, invece, rimane escluso da questi circuiti globalizzati (Roy et al., 2020).

Per le imprese, l'affermarsi della *gig economy* impone anche una riflessione etica e strategica (Roy et al., 2020). Non si tratta più solo di ridurre costi, ma di costruire relazioni sostenibili con i collaboratori esterni, basate su fiducia, trasparenza e responsabilità sociale. Le aziende più lungimiranti stanno già sperimentando forme di "ibridazione contrattuale", che combinano flessibilità e sicurezza, ad esempio offrendo benefit personalizzati, percorsi di formazione o l'accesso a reti professionali (Kurian et al., 2024).

Infine, il ruolo dei governi e delle istituzioni sarà determinante nel garantire un'evoluzione equilibrata del fenomeno (Kurian et al., 2024). Politiche pubbliche orientate alla protezione sociale dei *freelance*, alla formazione digitale e alla creazione di nuovi strumenti previdenziali e assicurativi rappresentano condizioni necessarie per rendere la *gig economy* un modello sostenibile nel lungo periodo (Kurian et al., 2024).

Dopo aver analizzato la *gig economy* come fenomeno economico e sociale, caratterizzato dall'intermediazione digitale tra domanda e offerta di lavoro, dalla flessibilità delle prestazioni e dall'assenza di una tradizionale struttura aziendale, è necessario soffermarsi sugli aspetti giuridici che ne derivano (Roy et al., 2020). La trasformazione dei rapporti di lavoro introdotta dalle piattaforme digitali non ha soltanto inciso sui modelli produttivi e organizzativi, ma ha posto significative sfide al diritto del lavoro, mettendo in discussione categorie giuridiche consolidate come quelle di lavoro subordinato e lavoro autonomo (Kurian et al., 2024).

Il cuore del dibattito giuslavoristico sulla *gig economy* risiede, infatti, nella qualificazione del rapporto tra piattaforma e lavoratore, tema cruciale per la

definizione delle tutele applicabili in termini di sicurezza, retribuzione, orario di lavoro e diritti sindacali (Black et al., 2020). I *riders*, emblema di questa nuova forma di lavoro, incarnano perfettamente tale ambiguità: essi operano formalmente come autonomi, ma nella sostanza subiscono vincoli e controlli che ricordano da vicino il lavoro subordinato (Black et al., 2020).

A ciò si aggiunge una riflessione più ampia sulla distribuzione del rischio economico e sulla crescente asimmetria di potere tra piattaforme e lavoratori. L'innovazione tecnologica, pur offrendo nuove opportunità di impiego e flessibilità, rischia di produrre fenomeni di precarietà strutturale e di elusione delle tutele giuridiche tradizionali (Black et al., 2020). Ne consegue la necessità di interrogarsi su come il diritto possa adattarsi a tali mutamenti, se attraverso una reinterpretazione delle categorie esistenti o mediante l'introduzione di nuove forme contrattuali ibride (Black et al., 2020).

In questo contesto, la dottrina e la giurisprudenza hanno sviluppato numerosi tentativi di inquadramento giuridico del lavoro nella *gig economy*, analizzando in particolare il ruolo della piattaforma come datore di lavoro, la natura della prestazione resa e la ripartizione dei rischi (Garilli et al., 2021). L'attenzione della dottrina e dei legislatori europei si è così progressivamente concentrata sulla ricerca di un equilibrio tra innovazione, flessibilità e tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori (Garilli et al., 2021).

L'analisi degli aspetti giuridici legati alla *gig economy* ha mostrato come la mancanza di una chiara qualificazione del rapporto di lavoro e la complessità del ruolo delle piattaforme digitali abbiano reso difficile garantire tutele adeguate ai lavoratori coinvolti (Garilli et al., 2021). In questo contesto, sono emerse diverse iniziative volte a colmare il vuoto normativo e a sperimentare nuove forme di protezione (Garilli et al., 2021).

Tra queste, un ruolo di particolare rilievo è rivestito dalla Carta dei diritti fondamentali del lavoro digitale nel contesto urbano, un importante esempio di regolazione locale che ha cercato di fornire risposte concrete alle criticità del

lavoro su piattaforma, ponendo le basi per un nuovo modello di tutela dei lavoratori digitali (Garilli et al., 2021).

La Carta dei diritti fondamentali del lavoro digitale nel contesto urbano, conosciuta anche come Carta di Bologna, rappresenta uno dei primi tentativi concreti in Italia di dare una cornice di tutele al lavoro svolto attraverso le piattaforme digitali, ossia a quella forma di occupazione che caratterizza la *gig economy* (Ratti et al., 2022). Firmata il 31 maggio 2018 dal Comune di Bologna insieme alle organizzazioni sindacali CGIL, CISL e UIL, all'associazione Riders Union Bologna e a due piattaforme di *food delivery* locali, Sgnam e MyMenu, essa nasce con l'obiettivo di garantire diritti fondamentali a tutti i lavoratori digitali, indipendentemente dalla loro qualifica contrattuale, sia essa subordinata o autonoma (Ratti et al., 2022).

Questo documento non ha valore legislativo vincolante, ma assume un forte significato politico e sociale: riconosce infatti che il lavoro digitale non è una semplice evoluzione tecnologica, bensì un fenomeno che mette in discussione le tradizionali categorie giuridiche e le tutele previste per i lavoratori (Ratti et al., 2022).

Attraverso la Carta, il Comune di Bologna e le parti firmatarie hanno inteso promuovere un modello di regolazione "dal basso", capace di rispondere alle esigenze di protezione sociale e di sicurezza di chi opera nella *gig economy*, come i *riders* che effettuano consegne tramite applicazioni (Ratti et al., 2022).

I principi sanciti nel documento si concentrano sulla necessità di garantire condizioni di lavoro dignitose e trasparenti. Vengono riconosciuti il diritto alla salute e alla sicurezza, alla trasparenza nelle valutazioni e nelle retribuzioni, alla non discriminazione e alle pari opportunità, oltre al diritto all'informazione preventiva e alla partecipazione collettiva (Peterlongo et al., 2023).

In questo modo, la Carta mira a colmare il vuoto normativo che ancora oggi caratterizza il lavoro su piattaforma, introducendo una forma di

autoregolamentazione che valorizza il dialogo tra istituzioni locali, lavoratori e imprese (Peterlongo et al., 2023).

Nel contesto della *gig economy*, la Carta di Bologna rappresenta un laboratorio di innovazione sociale e giuridica. Essa cerca di adattare i principi del diritto del lavoro tradizionale alle nuove realtà produttive basate sull'intermediazione digitale, dove la figura del datore di lavoro è spesso sostituita da un algoritmo e dove la frammentazione del rapporto di lavoro rende più difficile l'applicazione delle tutele classiche (Peterlongo et al., 2023). Pur nei suoi limiti territoriali e non vincolanti, la Carta ha avuto il merito di aprire la strada a un dibattito nazionale sulla necessità di estendere le garanzie fondamentali anche ai *gig workers*, diventando un simbolo di come la contrattazione sociale e istituzionale possa evolversi per rispondere alle sfide del lavoro del futuro (Peterlongo et al., 2023).

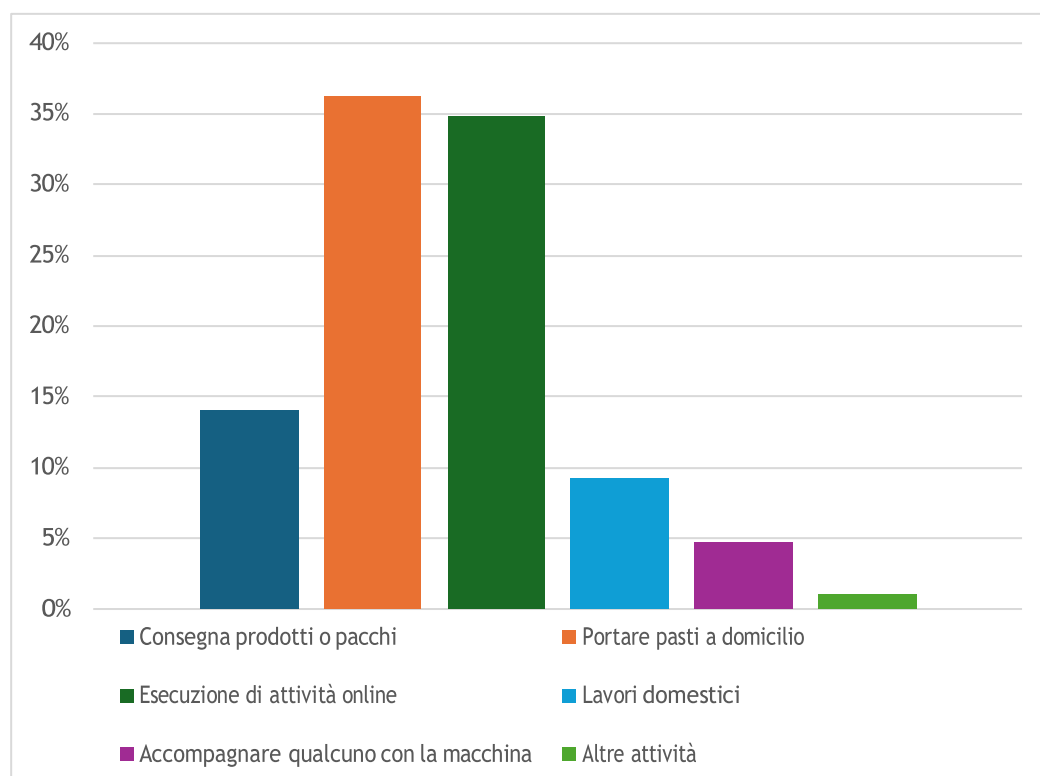
Dopo le prime iniziative istituzionali e locali volte a riconoscere e tutelare i lavoratori della *gig economy*, è interessante osservare come questo fenomeno abbia assunto dimensioni sempre più rilevanti anche in Italia, non solo dal punto di vista normativo ma soprattutto occupazionale. I numeri più recenti testimoniano infatti la crescita costante del lavoro mediato da piattaforme digitali e la sua progressiva diversificazione rispetto ai tradizionali servizi di consegna (Costalunga et al., 2024).

Secondo il Rapporto Fairwork Italia 2024 dell'Università "La Sapienza" di Roma, realizzato in collaborazione con INAPP e con l'*Oxford Internet Institute dell'Università di Oxford*, sono circa 2,2 milioni gli italiani che dichiarano di aver percepito un reddito grazie all'intermediazione di una piattaforma digitale, pari all'1,5% della popolazione tra i 18 e i 74 anni. La maggior parte di essi sono uomini, con un'età compresa tra i 30 e i 49 anni, e possiedono un livello di istruzione medio-alto: il 45% ha completato l'istruzione secondaria e quasi il 20% è laureato.

Ciò che emerge con forza non è solo l'aumento dei numeri, ma la varietà delle mansioni: accanto ai servizi di consegna di cibo e bevande, che rappresentano

circa un terzo delle attività svolte, si affermano anche lavori legati all'assistenza alla persona, ai servizi domestici e alle attività online come traduzioni o programmazione informatica.

Figura 3.1 "Lavoratori delle piattaforme per attività svolta (%)"



Fonte: Rielaborazione propria da Rapporto Fairwork Italia 2024

In particolare, il 50% dei lavori su piattaforma riguarda la logistica (di cui il 36% nel *food delivery* e il 14% nella distribuzione di pacchi), un 10% i servizi domestici, un 5% il trasporto di passeggeri e un 35% il cosiddetto *crowdwork online*, ossia quelle attività svolte interamente via internet, come traduzioni, programmazione, inserimento dati o *micro-task* digitali, gestite attraverso piattaforme che mettono in contatto lavoratori e committenti a livello globale (Costalunga et al., 2024).

Il 48% dei lavoratori intervistati considera il reddito ottenuto attraverso le piattaforme una componente importante del bilancio familiare, mentre per il

32% esso è addirittura essenziale per far fronte alle spese quotidiane. Inoltre, la metà dei *gig workers* ha dichiarato di ricorrere a queste forme di lavoro per mancanza di alternative occupazionali (Costalunga et al., 2024).

Sul piano contrattuale, il rapporto mostra un quadro frammentato: il 57,6% dei lavoratori è formalmente autonomo, ma circa il 31% opera senza un contratto scritto, segno che la digitalizzazione del lavoro spesso coincide con una deregolamentazione delle relazioni lavorative. Un ulteriore elemento caratterizzante è la pluri-committenza: molti lavoratori operano contemporaneamente su più piattaforme, anche nello stesso giorno, con diverse forme contrattuali.

Il Rapporto Fairwork ha inoltre valutato e classificato le condizioni di lavoro offerte da cinque piattaforme: Jobby (intermediazione di lavoro temporaneo), Just Eat, Glovo, Deliveroo (*food delivery*) e Helping (servizi domestici). La valutazione si è basata su cinque principi fondamentali del lavoro equo: retribuzione adeguata, condizioni eque, contratti trasparenti, organizzazione corretta dell'attività e rappresentanza dei lavoratori.

Dall'analisi emerge che tra tutte le piattaforme solo Jobby e Just Eat garantiscono ai propri lavoratori un salario pari o superiore ai minimi previsti dalla contrattazione collettiva. Per quanto riguarda le condizioni di lavoro, tutte le piattaforme tranne Helping assicurano protezioni contro i rischi e forniscono assicurazioni contro gli infortuni, oltre ai dispositivi di sicurezza individuali. Helping non garantisce invece un'adeguata rete di tutela in materia di salute e sicurezza.

Sul piano dei contratti, tutte le piattaforme forniscono termini chiari e accessibili, ma solo Just Eat rispecchia realmente la natura del rapporto di lavoro grazie a un accordo aziendale, considerato una buona pratica nel settore.

Nella gestione del lavoro, tutte dispongono di canali di comunicazione con rappresentanti umani, ma solo Just Eat ha un processo decisionale trasparente ed equo nei confronti dei lavoratori. Glovo e Just Eat mostrano alcune pratiche

corrette nella gestione algoritmica, anche se rimane opaca la modalità di accesso al lavoro tramite algoritmo. Solo Jobby possiede una politica antidiscriminatoria efficace e trasparente. Infine, in tema di rappresentanza, solo Just Eat soddisfa pienamente i criteri previsti, mentre Deliveroo e Glovo hanno accordi con sindacati non rappresentativi e Jobby e Helpling non garantiscono una reale copertura collettiva. Ciò evidenzia come la maggior parte dei lavoratori delle piattaforme italiane abbia scarso potere negoziale e poca voce nelle decisioni che riguardano il proprio lavoro.

In conclusione, la *gig economy* rappresenta una delle più profonde trasformazioni del mercato del lavoro contemporaneo, offrendo nuove forme di occupazione e flessibilità ma, allo stesso tempo, generando precarietà e frammentazione delle tutele (Costalunga et al., 2024). I dati mostrano come un numero crescente di persone ricorra a queste modalità di lavoro, spesso in assenza di contratti stabili e di adeguate garanzie sociali (Costalunga et al., 2024).

La gestione algoritmica delle attività e la difficoltà di riconoscere una chiara identità giuridica ai lavoratori su piattaforma rendono evidente la necessità di nuove forme di regolazione che sappiano conciliare innovazione e diritti (Costalunga et al., 2024). Guardando al futuro, il lavoro sarà sempre più influenzato dalla digitalizzazione, dall'intelligenza artificiale e da modelli organizzativi flessibili (Costalunga et al., 2024). Sarà quindi fondamentale costruire un sistema capace di integrare la tecnologia con la dignità del lavoro, promuovendo un equilibrio tra produttività, sicurezza economica e benessere individuale, così da rendere la trasformazione digitale un'opportunità di crescita e non di esclusione.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha avuto l'obiettivo di analizzare le caratteristiche, le aspettative e i valori che definiscono la Generazione Z nel contesto lavorativo contemporaneo. Questa generazione, che sta progressivamente diventando la componente più numerosa della forza lavoro, porta con sé un insieme di esigenze e prospettive profondamente diverse rispetto alle generazioni precedenti, richiedendo alle imprese un ripensamento delle proprie strategie organizzative e gestionali.

Dall'analisi emerge come la Gen Z si distingua per un rapporto del tutto nuovo con la tecnologia, che non è percepita solo come strumento di produttività, ma come un mezzo di connessione, apprendimento e identità. Grazie a un accesso costante alle informazioni e alla possibilità di interagire con contesti culturali differenti, i giovani sviluppano una mentalità aperta, inclusiva e sensibile alla diversità, elementi che influenzano anche la loro visione del lavoro.

Per questa generazione, infatti, il lavoro non è più soltanto una fonte di reddito, ma un elemento di realizzazione personale e valoriale. Il desiderio di trovare coerenza tra ciò che si fa e ciò in cui si crede è un tratto distintivo: il posto di lavoro ideale è quello che consente di crescere, di imparare continuamente e di contribuire in modo positivo alla società. Ne deriva una forte attenzione alla formazione continua, alla flessibilità e al *work-life balance*, dimensioni che diventano centrali per mantenere motivazione e benessere.

Parallelamente, dimostra una spiccata sensibilità verso l'impatto sociale e ambientale delle proprie azioni. Il lavoro, nella loro prospettiva, deve generare valore non solo economico, ma anche collettivo, contribuendo al miglioramento del contesto sociale in cui si opera. Questo orientamento etico e sostenibile rappresenta una sfida per le aziende, chiamate a promuovere modelli di business più responsabili e coerenti con i principi di equità, inclusione e sostenibilità.

Lo *smart working* si conferma come una modalità particolarmente apprezzata, in quanto espressione di autonomia e strumento per una migliore integrazione tra vita personale e professionale. Inoltre, è percepito come un mezzo per favorire l'inclusione di persone con disabilità o esigenze particolari, rafforzando il valore sociale del lavoro digitale.

In definitiva, la Generazione Z rappresenta non solo un cambiamento generazionale, ma anche una trasformazione culturale del modo di intendere il lavoro. La sua visione, più attenta al benessere, alla crescita personale e alla responsabilità sociale, offre alle imprese l'opportunità di evolversi verso modelli più flessibili, inclusivi e sostenibili. Il futuro del lavoro dipenderà dalla capacità delle organizzazioni di ascoltare, comprendere e integrare questi nuovi valori, costruendo ambienti in cui le persone possano non solo lavorare, ma realizzarsi pienamente.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ ANGELONI BOSELLI, F. R. A. N. C. E. S. C. O. (2023). La generazione Z e il mondo del lavoro: caratteristiche e peculiarità.
Antonini, E. (2025). Nuove vulnerabilità sociali. Profili e politiche per i Neet in Europa. In *Vulnerabilità, rischio e crisi. Percorsi interdisciplinari* (pp. 195-214). Mimesis.
- ✓ Archivio notizie Comune di Bologna: “Firmata a Bologna la “Carta dei diritti fondamentali dei lavoratori digitali nel contesto urbano” del 31/05/2018.
- ✓ Azzari, M., Berti, C., Busetta, A., Cela, E., De Felice, P., Fiori, F., ... & De Wenden, C. W. (2025). Geografie dell'invecchiamento: tendenze e prospettive. *Bollettino della Società Geografica Italiana*, 3-5.
- ✓ Babashahi, L., Barbosa, C. E., Lima, Y., Lyra, A., Salazar, H., Argôlo, M., ... & Souza, J. M. D. (2024). AI in the workplace: A systematic review of skill transformation in the industry. *Administrative Sciences*, 14(6), 127.
- ✓ Bartezzaghi, E. (2020). Tecnologia, organizzazione e lavoro nella trasformazione digitale. *Lectio Magistralis*, Politecnico di Milano.
- ✓ Black, C. M. (2020). The future of work: the gig economy and pressures on the tax system. *Can. Tax J.*, 68, 69.
- ✓ Braga, C. (2025). The great resignation or the great reflection? *Pedagogia e lavoro oggi, questioni aperte*. In *Ricerca, servizi, politiche territoriali pedagogiche. Trasformative, innovative, emancipative* (pp. 587-592). PensaMultimedia.
- ✓ Caltabiano, M. (2023). Invecchiamento della popolazione e prospettive demografiche per il diritto e mercato del lavoro [Population aging and demographic perspectives for labor law and labor market]. *VARIAZIONI SU TEMI DI DIRITTO DEL LAVORO*, 8(2), 343-363.
- ✓ Carbone, M., Martinotti, G., Paliotta, G., & Scricco, R. (2016). Il sistema di Total Reward: attrarre, trattenere e motivare le risorse umane.

- ✓ Carboni, S. (2024). Oltre il profitto: il purpose come nuovo paradigma organizzativo. *Lifelong Lifewide Learning*, 22(45), 213-221.
- ✓ Carreno, A. M. (2024). Purpose-Driven Transformation: Aligning Organizational Culture with Values and Mission. Institute for Change Leadership and Business Transformation. [https://doi.org/10.5281/zenodo, 14187315](https://doi.org/10.5281/zenodo.14187315).
- ✓ Casilli, A. A. (2024). Il paradosso dell'IA: il lavoro nascosto per creare un futuro senza lavoro. *Micromega*, (6).
- ✓ Costalunga, N., & di Cataldo, L. (2024). Immigrazione, lavoro e segregazione al tempo della gig economy. *Economia e Società Regionale*, (2024/1). (Roy, G. et al., 2020).
- ✓ Deas, A., & Coetzee, M. (2022). A value-oriented psychological contract: Generational differences amidst a global pandemic. *Frontiers in psychology*, 13, 921184.
- ✓ Delzio, F. (2023). *L'era del lavoro libero: Senza vincoli né barriere. Siamo pronti a questa rivoluzione?* Rubbettino Editore.
- ✓ Deranty, J. P., & Corbin, T. (2024). Artificial intelligence and work: a critical review of recent research from the social sciences. *Ai & Society*, 39(2), 675-691.
- ✓ Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew research center*, 17(1), 1-7.
- ✓ Dupret, K. and Pultz, S. (2021), Hard/heart worker: work intensification in purposedriven organizations, *Qualitative Research in Organizations and Management*, Vol. 16 No. 3/4, 488-508.
- ✓ Foliot, C., & Chaliès, S. (2025). Reverse mentoring: an innovative way of training in-service and pre-service teachers. *Journal of Education for Teaching*, 1-15.
- ✓ Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 12(2), 1-10.
- ✓ Garilli, C. D. M. A., & De Marco, C. (2021). *L'enigma qualificatorio dei riders. Un incontro ravvicinato tra dottrina e giurisprudenza.*

- ✓ Gülmez, E. (2021). Brand Purpose and Purpose-Driven Marketing: The New Digital. In Handbook of Research on IoT, Digital Transformation, and the Future of Global Marketing (pp. 330-361). IGI Global.
- ✓ Heys, E. (2024). Cultural evolution: Measuring differences in generational values. Berkeley Institute for Young Americans.
- ✓ Hong, P. C., Chennattuserry, J. C., Deng, X., & Hopkins, M. M. (2021). Purpose-driven leadership and organizational success: a case of higher educational institutions. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1004-1017.
- ✓ Huber, C., Leape, S., Mark, L., & Simpson, B. (2020). The board's role in embedding corporate purpose: Five actions directors can take today. *Strategy & Corporate Finance*.
- ✓ IJEMS: "The Role of Microlearning in Lifelong Learning and Its Effectiveness for Generation Z" del 2025.
- ✓ Iovene, A., & Affuso, S. (2023). Z revolution: la generazione che sta cambiando aziende e lavoro.
- ✓ Kurian, J. S., & Bindu Madhavi, N. (2024). Navigating the gig economy: exploring challenges and motivations for the wellbeing of Gen Y and Gen Z gig workers. *Cogent Psychology*, 11(1), 2357458.
- ✓ Lam, D., & Leibbrandt, M. (2013). Global demographic trends and their implications for employment. Documento de trabajo remitido al Grupo de Alto Nivel de Personas Eminentes sobre la Agenda de Desarrollo Post-2015.
- ✓ Mabaso, C. M., & Mathebula, S. (2025). Total rewards for attracting and retaining Millennials in the workplace post-COVID-19. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 2855.
- ✓ Marini, D., & Menin, I. L. (2024). Il posto del lavoro: la rivoluzione dei valori della GenZ. Gruppo 24 Ore.

- ✓ Maturo, A., Rani, C., & Zoli, R. (2024). Il calo delle nascite nella società contemporanea: cause, rischi, prospettive.
- ✓ Ng, E. S., & Johnson, J. M. (2015). Millennials: who are they, how are they different, and why should we care?. In *The multi-generational and aging workforce* (pp. 121-137). Edward Elgar Publishing.
- ✓ Nikolić, J. L., & Lazarević, S. (2022). Employer branding and employee value proposition for Generation Z in digital economy. *Marketing*, 53(3), 14-203.
- ✓ Onjewu, A. K. E., Godwin, E. S., Azizsafaei, F., & Appiah, D. (2025). The influence of technology use on learning skills among generation Z: A gender and cross-country analysis. *Industry and Higher Education*, 39(2), 139-157.
- ✓ Orsenigo, J., Palma, M., & Tedino, A. I GIOVANI E IL MONDO DEL LAVORO: IL RUOLO DELLA FORMAZIONE.
- ✓ Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556-569.
- ✓ Pantelides, A. (2025). Gen Z concepts of leadership: Formulating archetypes based on inter-relational business, political, and generational characteristics. *Athens journal of business & economics*, 11.
- ✓ Peterlongo, G. (2023). Nella trama dell' algoritmo: lavoro e circuiti informali nella gig-economy.
- ✓ Protsiuk, O. (2025). The mediation effect of supervisor support and total rewards on the relationship between flexible work arrangements and turnover intentions in Gen Z. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(5), 1349-1367.
- ✓ Rachmad, Y. E. (2025). Revolutionizing HR Management: Competency and Certification in the Gen Z Era. United Nations Development Programme.
- ✓ Ratti, L., Loi, P., Miranda Boto, J. M., & Brameshuber, E. (2022). Contrattazione collettiva e gig economy. Uno strumento tradizionale per nuovi modelli di organizzazione. Giappichelli, TORINO, Italy.
- ✓ Rosati, A., Ponzio, K., Pellegrini, S., Sebastiani, R., Renzi, E., & Sollini, R. (2025). Pellegrini, S. (2025). Reverse mentoring e service learning. Prospettive di cura per

- l'inclusione e la sostenibilità. In A. Rosati (a cura di), *RM by education. Il Reverse Mentoring come strategia educativa e collaborativa*. Morlacchi editore, 1, 115-147.
- ✓ Roy, G., & Shrivastava, A. K. (2020). Future of gig economy: opportunities and challenges. *Imi Konnect*, 9(1), 14-27.
 - ✓ Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. John Wiley & Sons.
 - ✓ Sihite, M., & Damanik, L. G. S. (2025). Exploring the Influence of Purpose-Driven Culture, Work-Life Integration, and Digital Competency on Gen Z Employee Retention. *International Journal of Business, Law, and Education*, 6(1), 823-833.
 - ✓ Spanò, A. (2019). *Giovani e lavoro: cambiamenti dei significati del lavoro in tempo di crisi*. *Sociologia del lavoro*, (2019/154).
 - ✓ Squeeze, G. S. (2023). 7 Narrative Economics and YOLO Investors. *Activist Retail Investors and the Future of Financial Markets: Understanding YOLO Capitalism*, 99.
 - ✓ 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.
 - ✓ Viens, A. (2019). *Social Media by Generation*. *GlobalWebIndex*, 21 Settembre
 - ✓ Vitezić, V., & Perić, M. (2024). The role of digital skills in the acceptance of artificial intelligence. *Journal of business & industrial marketing*, 39(7), 1546-1566.
 - ✓ Woodcock, J., & Graham, M. (2020). *The gig economy*. Cambridge: Polity.
 - ✓ Yahya, M. S. S., Aziz, M. G. A., & Jalil, M. A. A. (2024). The Future Of Gen Z Talent In 2030 Adapting Talent Management Strategies For A New Workforce Era. *Education, Sustainability & Society (ESS)*, 7(1), 45-49.
 - ✓ Yılmaz, B., Dinler Kışaçtutan, E., & Gürün Karatepe, S. (2024). Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. *Frontiers in psychology*, 15, 1378982.

- ✓ Zahari, S. N. S., & Puteh, F. (2023). Gen Z workforce and job-hopping intention: A study among university students in Malaysia. *Sciences*, 13(1), 902-927.

SITOGRAFIA

- Archivio notizie Comune di Bologna: “Firmata a Bologna la “Carta dei diritti fondamentali dei lavoratori digitali nel contesto urbano” del 31/05/2018.
- Best Workplaces for GenZ 2024
- Dell Technologies Gen Z Research Reveals Good News: We Haven’t Raised a Generation of Robots
- Deloitte: “Ready, Set, Upskill” del 19/03/2024
- Deloitte: 2025 Gen Z and Millennial Survey
- Digiteconomy24 - 09 novembre.pdf “Aumentano mismatch e job hopping Difficoltà a trovare profili junior”.
- Eudaimon: “Il mondo del lavoro visto da più generazioni a confronto: diversi approcci, una sola sfida” del 27/08/2025
- Fairwork Italia Valutazioni 2024
- https://archivio-notizie.comune.bologna.it/wp-content/uploads/2018/05/CartaDiritti3105_web.pdf
- <https://demografica.adnkronos.com/giovani/demografia-problema-della-gen-z-furio-camillo-troppo-pochi-non-li-sente-nessuno/>
- <https://eudaimon.it/it/blog/lavoro-generazioni-a-confronto/>
- <https://group.intesasanpaolo.com/it/research/consumi-indagini-di-mercato/scenario/2021/differenze-tra-millennials-e-generazione-z>
<https://it.wyser-search.com/knowledge-center/cose-il-purpose-aziendale-e-come-valorizzarlo/>
- https://leap.microsoft.com/en-US/?utm_source=chatgpt.com
- <https://moodle.com/it/notizia/formazione-sul-posto-di-lavoro-della-generazione-z/>
- <https://performant.it/reverse-mentoringstrumento-intergenerazionale>
- https://romicompany.com/leadership-inclusiva-luogo-di-lavoro/#header_0
- <https://worldatwork.org/publications/workspan-daily/how-gen-z-is-redefining-total-rewards>

- <https://www.24orebs.com/news/employer-branding-cos-e-perch-le-aziende-non-possono-farne-a-meno-2023-03-30>
- <https://www.bancadelpiemonte.it/la-yolo-economy-in-crescita-nel-panorama-italiano/>
- <https://www.besttechpartner.ai/2025/05/07/perche-la-generazione-z-evita-i-ruoli-di-leadership-e-come-le-risorse-umane-possono-invertire-la-tendenza/>
- https://www.bolognametropolitana.it/Home_Page/Notizie_dai_Comuni/001/Bologna_Riders_firmata_la_Carta_dei_diritti_fondamentali
- <https://www.brandforum.it/paper/gen-z-employer-branding-come-coinvolgere-i-giovani-talenti/>
- <https://www.brixia-sustainability.it/dal-non-spreco-alla-rivoluzione-green-la-sostenibilita-vista-da-baby-boomers-a-gen-z/>
- https://www.cdp.it/sitointernet/page/it/brief_nuovi_trend_demografici_e_im_patti_sul_mercato_del_lavoro_le_sfide_per_litalia_di_oggi_e_di_domani?contentId=CSA4398
- <https://www.crif.it/area-stampa/yolo-economy/>
- <https://www.datamanager.it/2018/12/la-gen-z-ha-fiducia-nelle-proprie-capacita-tecnologiche-ma-non-altrettanto-nelle-proprie-soft-skill/>
- <https://www.deloitte.com/au/en/services/economics/analysis/ready-set-upskill.html>
- https://www.ey.com/it_it/insights/rigenerazioni-roma
- https://www.fondorepubblicadigitale.it/wp-content/uploads/2025/07/Unioncamere-report_previsivo_2025-29.pdf?utm_source=chatgpt.com
- <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2025/07/08/why-an-inspiring-mission-beats-pay-when-recruiting-tech-talent/>
- <https://www.fortuneita.com/2025/07/26/i-giovani-italiani-pochi-scontenti-e-dimissionari/>
- <https://www.gruppoitaliaretail.it/blog/economia-gig-e-forza-lavoro-freelance-opportunit%C3%A0-evoluzione-e-impatto-sociale>

- <https://www.icotea.it/digital-skills-le-competenze-digitali-per-il-tuo-futuro-professionale>
- https://www.ilmessaggero.it/video/tecnologia/gen_z_e_lavoro_per_l_88_e_de_terminante_la_reputazione_dell_azienda-9048392.html.
- https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-su-tre-pensa-ancora-dimissioni-su-due-la-gen-z-AGQ8ilBB?refresh_ce=1
- <https://www.ipsoa.it/magazine/impatti-evoluzione-demografica-su-forza-lavoro>
- <https://www.ipsoa.it/magazine/lavoro-cambia-competenze-tech-sempre-piu-richieste>
- <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/demografia-e-migrazioni-lora-della-scelta-195775>
- https://www.lamiafinanza.it/2025/06/imprese-gen-z-loves-it-il-40-delle-aziende-piu-amate-dai-giovani-opera-nel-digitale-svelato-il-ranking-dei-20-best-workplaces-in-italia/?utm_source=chatgpt.com
- <https://www.lamiafinanza.it/2025/08/gen-z-in-italia-numeri-identita-socio-politica-e-nuove-forme-di-dissenso-nei-confronti-del-lavoro-tradizionale/>
- https://www.lavorosi.it/fileadmin/user_upload/PRASSI_2024/FAIRWORK-ITALIA-RAPPORTO-2024_compressed-compresso.pdf
- <https://www.lavorosi.it/rapporti-di-lavoro/tipologie-contrattuali/gig-economy-i-rapporto-fairwork-equita-e-rappresentanza-nel-lavoro-mediante-piattaforma-digital/>
- <https://www.linkedin.com/pulse/total-reward-wellbeing-e-il-futuro-del-lavoro-una-culturale-parena-embcf/>
- <https://www.meliusform.it/mentoring-e-reverse-mentoring-come-usarli-in-azienda.html>
- <https://www.peoplechange360.it/change-management/purpose-driven-leadership-bussola-futuro-sostenibile/>

- https://www.peoplechange360.it/people-strategy/people-engagement/total-reward-cosa-e-come-creare-una-strategia-retributiva-efficace/?utm_source=chatgpt.com
- <https://www.pianuranetwork.com/la-generazione-z-e-lai-innovazione-senza-confini/>
- <https://www.pixartprinting.it/blog/purpose-dreaming-marketing/>
- <https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/yolo-economy-principi-e-caratteristiche/>
- https://www.researchgate.net/publication/389710670_Role_of_Microlearning_in_Lifelong_Learning_and_Its_Effectiveness_for_Generation_Z
- <https://www.shrm.org/enterprise-solutions/insights/how-to-attract-gen-z-workers-with-purpose-driven-workplaces>
- <https://www.unioncamereveneto.it/comunicatistampa/generazione-z-e-lavoro-1-giovane-su-3-sogna-di-fare-limprenditore-lavoro-terzo-valore-dopo-amici-e-divertimento/>
- <https://www.wired.it/article/employer-branding-gen-z/>
- <https://www.zenogroup.com/insights/2020-zeno-strength-purpose>
- IJEMS: “The Role of Microlearning in Lifelong Learning and Its Effectiveness for Generation Z” del 2025.
- Il messaggero: “Gen Z e lavoro: per l’88% è determinante la reputazione dell’azienda” del 04/09/2025
- McKinsey & Company: “Diversity wins; How inclusion matters” del 05/2020
- Porter Novelli/Cone’s, GenZ Purpose Study (2019).
- Randstad Workmonitor Pulse
- Randstad: “employer brand research 2024”.
- UNIONCAMERE: “PREVISIONI DEI FABBISOGNI OCCUPAZIONALI E PROFESSIONALI IN ITALIA A MEDIO TERMINE (2025-2029)”

