



Osservatorio HR Innovation Practice

# La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

*Ricerca 2025*  
*White Paper*



Maggio 2025

## Indice

1. Abstract .....	3
2. Ricerca .....	4
2.1. Introduzione.....	4
2.2. La Generazione Z .....	7
2.3. Il contesto lavorativo italiano .....	8
2.4. Generazione Z: Valori, fattori attrattivi, e cause di abbandono .....	12
2.5. La Generazione Z e la ricerca del lavoro.....	26
2.6. I punti chiave per favorire la gestione della Generazione Z e del futuro del lavoro .....	30
3. Note .....	33
3.1. Nota Metodologica .....	33
3.2. Osservatorio HR Innovation Practice.....	35
3.3. Indeed.....	37
3.4. Osservatori Digital Innovation.....	37
3.5. School of Management del Politecnico di Milano .....	39

### Copyright © Politecnico di Milano Dipartimento di Ingegneria Gestionale

I Rapporti non possono essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione né in tutto né in parte e con riferimento a ogni loro contenuto testuale, grafico e di qualunque altra natura, anche per via telematica (per esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc.), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

Fermo quanto sopra, le figure contenute nei Rapporti possono essere utilizzate solo eccezionalmente e non massivamente e solo a condizione che venga sempre citato il Rapporto da cui sono tratte nonché il copyright © in capo al DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

**osservatori.net è il punto di riferimento  
per l'aggiornamento executive  
sull'Innovazione Digitale**

[↗ Visita osservatori.net](#)

## 1. Abstract

La globalizzazione del mercato del lavoro e il declino demografico del Paese hanno aumentato negli ultimi anni le difficoltà da parte delle organizzazioni nel trovare professionisti in diversi settori del lavoro. In questo contesto si inserisce la Generazione Z (1995-2012), che oltre a presentare caratteristiche, esigenze, e valori inediti, si fa portavoce dei disagi che hanno riportato le generazioni precedenti rispetto ai modelli lavorativi tradizionali. La sfida di attrarre, motivare, valorizzare, e trattenere i lavoratori del futuro, quindi, diventa fondamentale per garantire sostenibilità alle aziende. Inoltre, per le Direzioni HR diventa fondamentale comprendere le richieste delle nuove generazioni in modo da poter ripensare i modelli organizzativi attuali, avvicinandoli ai bisogni reali delle persone.

Il report analizza le caratteristiche e i comportamenti della Generazione Z tramite l'integrazione di una ricerca quantitativa, condotta attraverso la somministrazione di una survey a 1.500 lavoratori, e una qualitativa, basata su interviste e focus group condotte con oltre 130 ragazzi della Generazione Z. Nello specifico, la ricerca studia i valori, i bisogni, e le cause di dimissioni dei GenZ, concludendo con un approfondimento sui canali utilizzati dai giovani per cercare e valutare le aziende e i relativi posti di lavoro.

## 2. Ricerca

La ricerca nasce dal lavoro congiunto dell'Osservatorio HR Innovation Practice della School of Management del Politecnico di Milano e Indeed, e dalla necessità di comprendere meglio il futuro del mondo del lavoro attraverso l'analisi dei valori, dei bisogni, e delle aspettative della Generazione Z.

Il rapporto è strutturato in sei capitoli. Nel capitolo 2.1. viene introdotta la ricerca e l'importanza di studiare la Generazione Z per comprendere il lavoro del futuro. Il capitolo 2.2. presenta le caratteristiche principali della Generazione Z. Nel capitolo 2.3. viene descritto il contesto in cui è stata svolta la ricerca e la percezione dei giovani del mercato lavorativo italiano, mentre nel capitolo 2.4. vengono discussi i valori, le aspettative, i bisogni, e le principali cause di abbandono lavorativo dei giovani. Nel capitolo 2.5. viene proposto un approfondimento sui canali utilizzati dalla Generazione Z per cercare e valutare organizzazioni e posti di lavoro. Infine, nel capitolo 2.6., vengono presentate le conclusioni e dei consigli pratici per gestire il cambiamento legato alla Generazione Z.

### 2.1. Introduzione

Il termine generazione (i.e. "Generation"), introdotto da Karl Mannheim nel 1928<sup>1</sup>, si riferisce ad un gruppo di individui nati nello stesso periodo temporale, cresciuti nello stes-

**1. Nota** Mannheim, K. (1952). Essays on the Sociology of Knowledge (P. Kecskemeti, Ed. & Trans.). Routledge & Kegan Paul. (Original work published 1928 as "Das Problem der Generationen").

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

5

so contesto socioeconomico, e che hanno vissuto specifici eventi nel corso della loro vita. Lo studio delle generazioni si basa sulla divisione delle persone in gruppi tramite la creazione di intervalli temporali (i.e. “*Birth year ranges*”) che racchiudano eventi storici e sociali che determinano esperienze ed apprendimenti formativi comuni all’interno dello stesso gruppo generazionale. Una delle classificazioni più diffuse è quella definita da Jean Twenge<sup>2</sup> che definisce Baby Boomers gli individui nati tra il 1946 e il 1964, Generazione X dal 1965 al 1979, la Generazione Y o Millennials dal 1980 al 1995, la Generazione Z o GenZ dal 1995 al 2012, e la Generazione Alpha o Polars dal 2013 ad oggi. Nel tempo, la ricerca accademica ha studiato le diverse generazioni e l’evoluzione delle loro caratteristiche per comprendere le risposte e le reazioni delle persone agli eventi sociali, culturali, economici, e tecnologici, cercando di anticipare il cambiamento portato dalle nuove generazioni. La ricerca scientifica sottolinea l’importanza di considerare il fattore generazionale anche nell’analisi del mercato del lavoro e della gestione delle persone nei contesti aziendali poiché le esperienze vissute dalle diverse generazioni influenzano e differenziano notevolmente il loro comportamento, i loro bisogni, e le loro aspettative all’interno delle organizzazioni.

Ad oggi, lo studio delle nuove generazioni è diventato particolarmente significativo per diverse ragioni. In primis, le differenze generazionali sono diventate sempre più rilevanti, amplificate da eventi come la globalizzazione, la crisi pandemica e la trasformazione tecnologica. Secondo, i luoghi di lavoro sono sempre di più ambienti multigenerazionali, con molte organizzazioni che si trovano ad accogliere e integrare quattro generazioni

**2. Nota** Jean Twenge, *Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents – and What They Mean for America’s Future*, (New York: Atria Books, 2023), 29.

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

6

diverse nello stesso momento. In questi contesti, ogni generazione porta con sé specifici valori ed aspettative, ma anche bisogni e paure, che devono essere intercettati e compresi dalle aziende e dai loro dipartimenti HR per costruire ambienti di lavoro sani e inclusivi. Infine, la sfida di attrarre, motivare, e trattenere le nuove generazioni diventa particolarmente importante se si considerano i fenomeni legati al “talent shortage” – i.e. crescenti difficoltà da parte delle aziende nel trovare professionisti in specifici settori lavorativi. Ad esempio, il declino demografico in atto da diversi anni nel nostro Paese e il contestuale sbilanciamento della struttura della popolazione verso le fasce più anziane hanno importanti implicazioni per il mercato del lavoro, rendendo più complicato l’incontro tra domanda e offerta di talenti. Nel 2025 il 78%<sup>3</sup> delle organizzazioni italiane segnala notevoli difficoltà nel reperire le competenze richieste dai ruoli del futuro, specialmente considerando i settori tecnologici ed ingegneristici. I trend demografici previsti per i prossimi anni, sommati alla fuga dei cervelli, rischiano di amplificare ulteriormente questi fenomeni, aumentando l’importanza di saper attrarre, valorizzare, e trattenere i giovani che si affacciano al mondo del lavoro.

Alla luce di questo, diventa fondamentale per le organizzazioni e i dipartimenti HR comprendere la Generazione Z, la sua percezione del contesto lavorativo italiano, i suoi valori e i bisogni lavorativi, e soprattutto i canali che i giovani utilizzano per informarsi e accedere al mondo del lavoro.

**3. Nota** Osservatorio HR Innovation Practice. [Mercato del lavoro e priorità della Direzione HR nel 2025. Maggio, 2025.](#)

## 2.2. La Generazione Z

La Generazione Z è la penultima generazione globale e comprende le persone nate tra il 1995 e il 2012. Ad oggi, i GenZ compongono circa il 15,13%<sup>4</sup> della popolazione e circa il 12%<sup>5</sup> della forza lavoro italiana, ma è previsto che questa percentuale si alzi al 30%<sup>6</sup> a livello globale entro il 2030. Nati tra la diffusione del World Wide Web e quella di Facebook, i giovani appartenenti alla Generazione Z sono definiti anche “nativi digitali”, per via della loro capacità innata di utilizzo, interazione, apprendimento, e comprensione delle tecnologie digitali. Inoltre, in risposta alla crescente specializzazione richiesta dal mondo del lavoro e dal progresso tecnologico, i GenZ sono la generazione più formata di sempre, almeno nel mondo occidentale. Nel 2024, il 30,6%<sup>7</sup> dei giovani italiani tra i 25 e i 34 anni possiede almeno una laurea di primo livello, registrando un aumento del 19,8%<sup>8</sup> rispetto agli inizi del nuovo millennio, quando solo un giovane su 10 aveva completato un percorso di laurea. Oltre al progresso tecnologico, nelle ultime due decadi la Generazione Z si è trovata ad affrontare diversi cambiamenti e sfide globali che ne hanno influenzato fortemente i tratti caratteristici. I GenZ hanno vissuto recessioni economiche (es., 2008, 2025), instabilità finanziarie, diversi episodi di terrorismo e crisi politiche, emergenze pandemiche, guerre, e la crisi ambientale, percepite ed amplificate dalla digitalizzazione dell’informazione e dalla diffusione massiva dei social media. Nel tempo, questi eventi e la narrazione catastrofica che li ha accompagnati hanno portato i giovani a sviluppare una visione pessimistica della realtà, spesso condizionata da ansia per il futuro e una scarsa fiducia nelle istituzioni, proiettata anche nel mondo del lavoro. Di conseguenza, i giovani della Generazione Z sono

**4. Nota** | IlSole24Ore, Info Data: Le notizie raccontate con i numeri. Crollo della percentuale di giovani in soli 10 anni. 17 Febbraio, 2025. Fonte: [Crollo della percentuale di giovani in soli 10 anni – Info Data](#).

**5. Nota** | L'Eurispes. Gen Z, per capirla non serve un oracolo ma analizzare le nostre narrazioni. 3 aprile, 2025. Fonte: [Gen Z, per capirla basta analizzare le nostre narrazioni – L'Eurispes](#).

**6. Nota** | IlSole24Ore. Gen Z e lavoro, visionari o viziati? 14 Novembre, 2023. Fonte: [Gen Z e lavoro, visionari o viziati? – ilSole24ORE](#).

**7. Nota** | Istat, Istituto Nazionale di Statistica. Istruzione e Lavoro, 2024. Fonte: [Noi Italia 2024 – home](#).

**8. Nota** | Istat, Istituto Nazionale di Statistica. Università e Lavoro, 2002. Fonte: [https://www.istat.it/it/files/2011/02/UnivLav\\_2002.pdf](https://www.istat.it/it/files/2011/02/UnivLav_2002.pdf).

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

8

più individualisti, orientati al presente, e interessati a costruirsi un insieme di esperienze e competenze che permetta loro di sopravvivere nel contesto socioeconomico come singole persone, piuttosto che come comunità. Infine, nonostante la disillusione rispetto al futuro, arde ancora una fiammella di speranza rispetto a una dimensione collettiva: l'impatto sociale e ambientale delle loro azioni e delle organizzazioni per cui lavorano. Sono sempre di più i giovani che partecipano attivamente a movimenti a supporto dei diritti LGBTQ+, della reversione dell'impatto climatico, o dei diritti dei lavoratori. Come vedremo più avanti (nel capitolo 2.4.3), questo interesse si riflette anche a livello lavorativo, con un numero sempre maggiore di GenZ che considerano l'impatto sociale e ambientale come un fattore discriminante nella scelta del loro futuro lavoro.

### 2.3. Il contesto lavorativo italiano

I giovani della Generazione Z percepiscono il mercato lavorativo come un eco-sistema caratterizzato da una crescente complessità e specializzazione, in particolari nei settori legati alla tecnologia, alla sostenibilità ambientale e ai servizi digitali. Negli ultimi vent'anni, per esempio, il numero di percorsi di studio è cresciuto notevolmente per allinearsi alle richieste delle organizzazioni, aumentando le opportunità, ma anche le difficoltà di scelta per i giovani che si approcciano al mondo del lavoro. Marco<sup>9</sup> spiega: *"[...] ad oggi, scegliere il percorso di studi e il lavoro è difficilissimo [...], i settori sono tantissimi, e le aziende cercano sempre competenze più specifiche [...], è anche più difficile cambiare percorso una volta*

**9. Nota** Nel testo sono riportate degli estratti delle interviste e discussioni condotte all'interno della ricerca qualitativa (i.e. vedi il capitolo 3.1. e 3.1.1. sulla Nota Metodologica per maggiori informazioni). I nomi presenti (es., Marco) sono nomi fittizi per mantenere la privacy degli intervistati.

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

9

*iniziato”. Rachele aggiunge: “[...] il mercato attuale è complicato, specializzato, con molte discipline che richiedono alta specializzazione [...], questo dà ai giovani tantissime opportunità, ma rende difficile l’orientamento e la scelta [...]”.*

L’approccio dei GenZ al mondo del lavoro, oltre che dall’evoluzione del mercato e delle organizzazioni, è fortemente influenzato anche dalle dinamiche economiche e sociali del Paese. Nonostante i giovani riconoscano le crescenti opportunità lavorative credono anche di operare in un sistema statale ancora molto arretrato, orientato più alla conservazione del benessere delle generazioni precedenti piuttosto che all’investimento e alla valorizzazione dei lavoratori del futuro. Le percezioni della Generazione Z sono supportate da alcuni dati. L’Italia è attualmente tra i Paesi europei che investe una più alta percentuale di PIL nella previdenza sociale e nel sistema pensionistico (15,3%)<sup>10</sup>, mentre solo il 8%<sup>11</sup> dei fondi stanziati attraverso il PNRR è stato dedicato alle politiche a supporto dei giovani. Anche per quanto riguarda l’occupazione, tra il 2004 e il 2022, il tasso di occupazione tra i 15 e i 34 anni è diminuito (-8.6%), mentre è aumentato quello degli over 50 (+19.2%)<sup>12</sup>. Un numero sempre maggiore di giovani, quindi, la pensa come Alessandra, che racconta: *“[...] sappiamo benissimo che ormai l’Italia è un Paese per vecchi in tutto, dalle politiche alle aziende. I giovani non vengono ascoltati e valorizzati [...], pensano sempre che non sappiano fare niente»*. Andrea aggiunge: *“[...] l’Italia ormai è un Paese perfetto per la pensione e le vacanze, ma per un giovane è meglio andare all’estero”*. La percezione pessimistica viene alimentata dalla situazione economica del Paese, che vede negli ultimi 30 anni un aumento notevole dell’inflazione cumulativa (+127%, dal 1990 al 2025)<sup>13</sup> e una diminuzione

**10. Nota** | INPS, Commissione Parlamentare di Controllo sull’attività degli Enti Gestori di forme obbligatorie di previdenza e assistenza sociale. Indagine conoscitiva sull’equilibrio e i risultati delle gestioni del settore previdenziale allargato, con particolare riguardo alla transizione demografica, all’evoluzione del mondo delle professioni, e alle tendenze del welfare integrativo. 17 Ottobre, 2024. Fonte: [Documento](#).

**11. Nota** | Osservatorio Politiche Giovanili. Le misure per i giovani nel PNRR. 2021. Fonte: [Pnrr Il Pilastro Giovani | Osservatorio Politiche Giovanili | Roma](#).

**12. Nota** | CGIL. Giovani in pausa: Precarietà e bassi salari: l’impatto sulla condizione occupazionale delle e dei giovani NEET. 2023. Fonte: [NEET\\_Scheda 1B \(2\).pdf](#).

**13. Nota** | Calcolatore dell’inflazione per l’Italia dal 1861 al 2025. 1 Marzo, 2025. Fonte: [Calcolatore dell’inflazione per l’Italia dal 1861 al 2025](#).

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

10

in termini reali del salario medio annuo (-2,9%, dal 1990 al 2020)<sup>14</sup>. La riduzione del rapporto tra il salario percepito dai lavoratori e il costo della vita rende sempre più complicato diventare economicamente indipendenti, con la maggior parte dei giovani che riesce a lasciare la casa in cui sono nati a 30 anni, contro la media europea di 26<sup>15</sup>. Sara ci dice: *“[...] ormai il costo della vita è troppo alto rispetto ai salari proposti [...]. Io vivo a Milano, non posso comprare una casa, e con gli stipendi che offrono se vado in affitto non arrivo a fine mese senza l’aiuto dei miei genitori”*.

A quelle economiche si sommano le problematiche legate ai servizi assistenziali forniti dallo Stato. L’Italia è ultima per spesa sanitaria pubblica (6.2% del PIL) tra i paesi del G7 e presenta spese inferiori alla media OCSE (6.9%) e alla media europea (6.8%), con molti italiani che faticano ad accedere alle cure necessarie attraverso la sanità pubblica<sup>16</sup>. Per esempio, molte persone che necessitano di cure e supporto psicologico non riescono ad accedervi tramite il Sistema Sanitario Nazionale. Riguardo a questo, Samuele dice: *“[...] Il Sistema Sanitario in Italia ormai non funziona più [...], devi essere assicurato o andare da privati”*. Viola aggiunge: *“[...] mi piacerebbe anche avere dei figli, ma come faccio ad essere mamma ed intanto mantenere la mia famiglia? Mi sembra una sfida impossibile in Italia”*. La consapevolezza dei GenZ rispetto al contesto in cui dovranno vivere e lavorare si riflette nella crescente importanza che i più giovani danno ad alcuni servizi welfare offerti dalle aziende, come ad esempio la possibilità di avere assicurazioni private (i.e. vedi capitolo 2.4.5).

**14. Nota** | Corriere della Sera, Redazione Economia. In Italia si guadagna meno che nel 1990, è l’unico paese Ue dove i salari reali sono scesi: il grafico. 9 Maggio, 2024. Fonte: [In Italia si guadagna meno che nel 1990, è l’unico paese Ue dove i salari reali sono scesi: il grafico | Corriere.it](#).

**15. Nota** | IlSole24Ore, Info Data: Le notizie raccontate con i numeri. In Italia i giovani escono di casa a 30 anni? 11 Agosto, 2024. Fonte: [In Italia i giovani escono di casa a 30 anni? – Info Data](#).

**16. Nota** | IlSole24Ore, Salute. Gimbe: Italia al 16° posto in Europa per spesa sanitaria e ultima tra i Paesi G7, urgenti riforme e investimenti. 3 Settembre, 2024. Fonte: [Gimbe: Italia al 16° posto in Europa per spesa sanitaria e ultima tra i Paesi G7, urgenti riforme e investimenti – Il Sole 24 ORE](#).

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

11

Infine, alle criticità economiche e assistenziali si aggiungono quelle relative ai diritti lavorativi, ai diritti sociali, e all'evoluzione percepita del Paese. La ricerca qualitativa mostra che la Generazione Z è molto attenta alle problematiche legate ai diritti del lavoratori, come ad esempio l'assenza di un salario minimo o la presenza di una porzione di lavoratori (oltre 10%)<sup>17</sup> sotto la soglia di povertà. Matteo dice: *"[...] all'estero ci sono più diritti e rispetto per i lavoratori [...] Se trovi un contratto di solito è ben retribuito e a tempo indeterminato [...] In Italia un giovane spesso è in continuo precariato, senza un salario minimo, o comunque deve lavorare in nero"*. Anche rispetto ad alcuni temi sociali, l'Italia fornisce meno garanzie rispetto ad altri Paesi europei. Per esempio, il nostro Paese ha attualmente una delle più basse percentuali di occupazione femminile del vecchio continente<sup>18</sup> ed è 36° su 49<sup>19</sup> Paesi europei e asiatici per la tutela dei diritti LGBTQ+. Rispetto a questo, i giovani come Martina hanno le idee piuttosto chiare: *"[...] anche a livello sociale l'Italia sembra voler andare indietro rispetto al resto del mondo, su molti temi (ndr. comunità LGBTQ+, gestione delle proteste)"*. In risposta al contesto percepito, moltissimi GenZ (circa l'80% all'interno del nostro campione) dichiarano di voler provare a lavorare all'estero, se non per sempre, almeno per un certo periodo di tempo. Asia dice che: *"[...] i miei primi curriculum li manderò sicuramente all'estero"*, e Federico aggiunge: *"[...] anche io voglio lavorare all'estero, ma perché lo stipendio è più alto, si lavora meglio, si lavora meno, i giovani vengono valorizzati. L'unico motivo per cui un ragazzo non va all'estero sono amici e famiglia, sicuramente non il lavoro o lo Stato"*. Il fenomeno della fuga dei cervelli in Italia è un problema che amplifica ulteriormente le problematiche legate al "talent shortage", con oltre 550.000 giovani italiani tra i 18 e i 34 anni che sono

**17. Nota** | La Repubblica, Economia. Aumentano i lavoratori poveri: 1,25 milioni sotto i 9 euro all'ora, il 10,7% dei dipendenti. 21 Gennaio, 2025. Fonte: [Aumentano i lavoratori poveri: 1,25 milioni sotto i 9 euro all'ora, il 10,7% dei dipendenti – la Repubblica](#).

**18. Nota** | IlSole24Ore, Eurostat. Italia ultima in Europa per tasso di occupazione: divario crescente con giovani e donne. 16 Marzo, 2025. Fonte: [Divario occupazionale in Italia: Eurostat evidenzia ritardo su Ue per donne e giovani](#).

**19. Nota** | ILGA-Europe: [Rainbow Map](#).

emigrati all'estero dal 2011 al 2023 e l'ultimo posto per capacità di attrazione dei giovani europei<sup>20, 21</sup>. La continua partenza di giovani rende ancora più importante per le aziende saper sviluppare pratiche HR capaci di attrarre, motivare, e mantenere i talenti della Generazione Z all'interno dell'organizzazione.

## 2.4. Generazione Z: Valori, fattori attrattivi, e cause di abbandono

Date le caratteristiche della Generazione Z, il mutevole mercato del lavoro, e il contesto socioeconomico del nostro Paese, diventa sempre più importante per le organizzazioni comprendere quali fattori attraggono e motivano i giovani che si affacciano al mondo del lavoro.

Quali sono, quindi, i valori lavorativi della Generazione Z? Quali sono gli elementi più rilevanti nella scelta di un posto di lavoro? Sono così diversi da quelli delle generazioni precedenti? Per rispondere a queste domande, la ricerca dell'Osservatorio HR Innovation Practices ha analizzato i valori della Generazione Z, rappresentati in Figura 1 rispetto alla loro fonte – i.e. intrinseca<sup>22</sup> o estrinseca<sup>23</sup> – e al loro orientamento – i.e. sociale<sup>24</sup> o individuale<sup>25</sup>. La dimensione degli ovali rappresenta la ricorrenza di uno specifico tema e/o valore all'interno delle interviste e delle discussioni condotte con i GenZ.

**20. Nota** Forbes. La fuga di cervelli è costata all'Italia circa 134 miliardi negli ultimi 13 anni. 23 Ottobre, 2024. Fonte: [La fuga dei cervelli è costata all'Italia 134 miliardi in 13 anni](#).

**21. Nota** Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro. Presentato al CNEL il rapporto giovani all'estero. 23 Ottobre, 2024. Fonte: [PRESENTATO AL CNEL IL RAPPORTO GIOVANI ALL'ESTERO](#).

**22. Nota** Fonte della motivazione intrinseca: la motivazione e la soddisfazione della persona derivano dallo svolgimento del lavoro stesso e non da fattori esterni. I valori intrinseci sono valori legati ad obiettivi di auto-realizzazione che il lavoro consente di raggiungere. Esempio: valorizzo il mio lavoro perché mi fa crescere come persona.

**23. Nota** Fonte della motivazione estrinseca: la motivazione e la soddisfazione derivano da fattori esterni, strumentali, e/o materiali legati al lavoro. I valori estrinseci non sono valori legati alla natura del lavoro, ma alle sue conseguenze ed implicazioni materiali e di riconoscimento. Esempio: valorizzo il mio lavoro perché mi permette di avere uno status di rilievo all'interno della società.

**24. Nota** Orientamento sociale: sono valori legati a obiettivi e/o motivazioni che coinvolgono il desiderio di contribuire al benessere degli altri, di costruire relazioni significative, o di generare un impatto positivo per la società. Esempio: valorizzo l'impatto che il mio lavoro ha sul mondo.

**25. Nota** Orientamento individuale: sono valori legati a obiettivi e/o motivazioni focalizzati sullo sviluppo, sul benessere, e sul successo personale. Esempio: valorizzo il mio lavoro perché mi fa stare bene.

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

## 2. Ricerca

White Paper

13



Figura 1. I valori lavorativi della Generazione Z.

Fonte Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

In primis, i risultati della ricerca evidenziano che i lavoratori del futuro valorizzano maggiormente fattori motivazionali intrinseci, come ad esempio la ricerca di senso personale o la formazione come fonte di auto-realizzazione personale, piuttosto che estrinseci, come la ricerca di successo, status, o riconoscimento sociale.

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

14

Nonostante questi ultimi risultino meno rilevanti nella valutazione di una posizione lavorativa, la retribuzione e i servizi di welfare rimangono elementi fondamentali per i GenZ che aspirano a raggiungere un'indipendenza economica e una stabilità finanziaria. Inoltre, i dati mostrano una tendenza individualista al mondo del lavoro, con molti ragazzi della Generazione Z che danno maggior rilevanza a quei fattori motivanti legati allo sviluppo e agli obiettivi personali, piuttosto che al collettivo e all'idea di società. In questo contesto, risultano però importanti i temi sociali ed ambientali, percepiti come elementi fondamentali per dare senso e significato al lavoro. I singoli temi sono discussi nel dettaglio nei paragrafi sottostanti.

#### **2.4.1. Benessere personale ed equilibrio vita lavorativa-vita privata**

Il tema più ricorrente e rilevante per la Generazione Z è quello relativo al benessere e alla ricerca continua di equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. Per i giovani, il lavoro è solo una delle tante fonti di auto-realizzazione e soddisfazione personale, da integrare con i propri interessi e passioni. Beatrice dice: *"[...] vorrei trovare un lavoro che non mi definisca completamente come persona, e che mi lasci spazio per altre cose nella vita [...]. Io non sono solo il mio lavoro"*. Il benessere e l'equilibrio diventano quindi obiettivi lavorativi e di carriera, con i giovani che sono sempre più interessati a trovare un lavoro ben retribuito e che li gratifichi, ma soprattutto che li faccia stare bene a tutto tondo. Matteo spiega che: *"[...] per me fare carriera significa arrivare ad un punto della tua vita lavorativa in cui si riesce a conciliare il lavoro e la vita [...], applicare le tue passioni nel lavoro, ma anche al di fuori [...],*

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

15

*l'equilibrio è la cosa più importante". Carolina aggiunge: "[...] la mia più grande ambizione lavorativa è trovare equilibrio tra la mia vita lavorativa e quella privata – un buon work-life balance [...]. Vorrei potermi dedicare alle mie passioni, all'arte, e a quello che mi fa stare bene".*

Non è un caso, quindi, che tra le pratiche organizzative più apprezzate dalla Generazione Z ci siano quelle che favoriscono la ricerca di questo equilibrio, come ad esempio lo Smart Working o la settimana corta. In linea con la ricerca qualitativa, i dati quantitativi mostrano che un giovane su due ritiene molto importante e/o fondamentale poter decidere l'orario (47.4%) e il luogo di lavoro (44.7%), mentre circa uno su cinque (15.5%) ha cambiato (o cambierebbe) lavoro per via dell'assenza di pratiche volte a favorire la flessibilità di tempo e di luogo. Inoltre, per circa due giovani su tre (63.8% e 54%) sono fondamentali i servizi messi a disposizione dall'organizzazione per favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata (es., congedo parentale) e i servizi di welfare orientati al benessere fisico e mentale (es., sportello psicologico, palestre aziendali o convenzioni con palestre o corsi online, eventi dedicati al benessere mentale). Per i GenZ è infatti fondamentale gestire, rispettare, e difendere i confini presenti tra vita lavorativa e vita privata, adottando spesso un approccio di *"work-life separation"* – i.e. separazione tra lavoro e vita privata tramite la creazione di confini chiari e ben definiti. Riguardo a questo, Natalia spiega che: *"[...] nel lavoro è importante definire dei confini, dei limiti [...], saper dire – ora torno a casa, non ci sono più – e non deve essere solo da parte della persona, ma anche da parte dei colleghi e dell'organizzazione, che devono rispettare i confini tra vita e lavoro"*. Molti giovani (43.6%),

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

16

quindi, cercando di difendere la propria sfera privata e personale, non rispondendo a mail o telefonate al di fuori degli orari lavorativi, a differenza della Generazione X (34,6%) e dei Baby Boomers (25.3%). L'invasione del lavoro nella vita privata è una paura reale per i giovani come Noemi, che spiega: “[...] la mia più grande preoccupazione è di vivere per il lavoro, capito? Che torno a casa e penso comunque al lavoro, di non staccare mai. Non voglio vivere con il lavoro come unica preoccupazione ed unica fonte di soddisfazione”.

Per comprendere meglio questi risultati è fondamentale capire che la richiesta e la ricerca di benessere da parte della Generazione Z ha una duplice origine. Da una parte, il bisogno di stare bene al lavoro nasce dalle difficoltà legate alla salute mentale che caratterizzano i giovani di oggi. I dati di Doxa mostrano che, nell'ultimo anno, circa un giovane su due (45.6%) si è assentato dal lavoro per motivi di malessere psicologico e/o relazionale, come stress, ansia, o depressione. Il dato cala se consideriamo i Millennials, ma soprattutto la Generazione X e i Baby Boomers, evidenziano una fragilità generazionale sintomatica del periodo di grande incertezza e confusione che i giovani stanno vivendo. Dall'altro lato, la ricerca di benessere è un riflesso delle problematiche percepite rispetto al modello lavorativo tradizionale. I GenZ percepiscono i lavoratori appartenenti alle generazioni precedenti – i.e., rappresentate da genitori o colleghi – come persone spesso stressate, infelici, e imprigionate in un lavoro che non le soddisfa e non le fa stare bene. I dati della ricerca mostrano che quasi una persona su due, a prescindere dalla generazione, e con un picco per i Millennials (56.4%), presenta episodi di insonnia frequenti legati allo stress e/o preoccupazioni lavorative. Inoltre, molte persone hanno cambiato (i.e. o cambierebbero) il

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

17

proprio lavoro per via di problemi legati al benessere mentale, a partire dalla Generazione Z (47.6%), passando per Millennials (40%), Generazione X (45.5%), e Baby Boomers (37.6%). Le richieste dei giovani, quindi, non sono un capriccio di una generazione viziata, ma piuttosto il riflesso delle richieste di modelli di lavoro più sani, bilanciati, ed orientati alla valorizzazione delle persone da parte di molti lavoratori. Emblematico il racconto di Luca: “[...] i miei genitori spesso lavorano tanto, anche fino a tardi [...], li vedo poco felici, ma non solo loro [...], secondo me la maggior parte degli adulti non sono felici del loro lavoro, ma lo fanno perché devono”. Maria aggiunge: “[...] a molti magari il proprio lavoro può anche piacere, ma se il clima lavorativo è tossico, lo stress molto alto, e gli stipendi bassi [...], è ovvio che poi la maggior parte degli adulti che conoscono sembrano sempre stressati e infelici”. Comprendere le richieste della Generazione Z, quindi, può diventare utile alle aziende per ripensare i modelli organizzativi tradizionali e avvicinarli maggiormente ai bisogni di tutte le persone.

#### 2.4.2. Relazioni sociali, inclusione, e clima aziendale

In linea con la ricerca di equilibrio e benessere, uno degli aspetti più rilevanti nella valutazione di un’organizzazione e/o posizione lavorativa è la presenza di un ambiente lavorativo “sano”, definito come un ambiente aperto alla collaborazione, rispettoso, inclusivo, con buone relazioni sociali, e con carichi di lavoro bilanciati. Sofia spiega: “[...] l’ambiente per me è fondamentale nella scelta del lavoro. Deve essere un ambiente che mi permetta di andare al lavoro con piacere. Per tre quarti della generazione dei miei

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

18

*genitori, secondo me, non è così".* Nello specifico, oltre un GenZ su due considera molto rilevante e/o fondamentale nella scelta dell'organizzazione la presenza di un lavoro sano (54.4%) e il livello di inclusività aziendale (44.6%). L'elemento imprescindibile per definire un ambiente sano è il rispetto, declinato dai più giovani in diverse forme: rispetto per la persona, rispetto per le diversità, e rispetto per le competenze. Anna spiega: *"[...] per me il rispetto è la componente principale [...], è fondamentale trovare un lavoro in cui vengo rispettata come donna, e come persona in generale [...], e ad oggi non è semplice, anche perché per molti alcuni comportamenti sono la normalità".* Stefano aggiunge: *"[...] ho molti amici che hanno avuto dei superiori che gli mancavano di rispetto, per via dell'età [...], per me il rispetto viene prima di tutto, e deve esserci rispetto della persona, perché siamo tutti diversi, e dobbiamo avere la possibilità di essere chi siamo".* Andrea conclude: *"[...] secondo me, un ambiente di lavoro si può definire sano se io mi sento libero di essere me stesso, mi sento a mio agio, e non mi crea stress o ansie".* La possibilità di sentirsi sé stessi e valorizzati è diventata centrale nella scelta del lavoro della Generazione Z. Per esempio, un recente studio condotto da Deloitte (2023)<sup>26</sup> spiega che il 72% dei GenZ e il 64% dei Millennials cercano attivamente informazioni sul clima organizzativo prima di candidarsi per una posizione, monitorando l'impegno dell'azienda verso la diversità e l'inclusione.

Oltre al rispetto, un altro fattore chiave è il legame con i colleghi e con l'organizzazione. Un ambiente lavorativo motivante, stimolante, e orientato al benessere favorisce coinvolgimento e produttività, mentre dinamiche tossiche o eccessivamente competitive

**26. Nota** | Deloitte. The Deloitte Global 2023 LGBT+ Inclusion @ Work Survey reveals a third of respondents are looking to change jobs as they want a more LGBT+ inclusive employer. 22 Giugno, 2023. Fonte: [The Deloitte Global 2023 LGBT+ Inclusion @ Work Survey reveals a third of respondents are looking to change jobs as they want a more LGBT+ inclusive employer.](#)

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

19

generano stress e disaffezione. Non è un caso quindi che circa un giovane su quattro (23.1%) ha cambiato o cambierebbe il proprio lavoro per via di un ambiente di lavoro caratterizzato da relazioni interpersonali con manager, colleghi, e/o collaboratori poco soddisfacenti. Rispetto a questo, Giacomo dice: *“[...] vorrei un ambiente lavorativo sano, dove ho un buon rapporto con i colleghi, dove si possa collaborare e parlare tranquillamente [...], vorrei evitare la tossicità tipica di molti ambienti lavorativi presenti oggi nelle aziende”*. La richiesta di un ambiente sano riflette le difficoltà incontrate dalle generazioni precedenti, che si sono trovate spesso in ambienti di lavoro tossici. Rispetto a questo, Alessandro spiega: *“[...] l’ambiente è fondamentale, perché se ti trovi male ti alzi la mattina ed andare a lavorare diventa un peso [...], vedendo la generazione dei miei genitori per molti di loro è così [...], vivono in ambienti tossici”*. Chiara aggiunge: *“[...] l’ambiente di lavoro è importante tanto quanto quello che si fa [...], non vorrei un ambiente tossico pieno di competizione, dove ci si volta le spalle, si pensa solo a fare, senza pensare che si sta lavorando con delle persone [...], dai racconti della generazione dei miei genitori i loro ambienti di lavoro sono così, e non mi piacerebbe parteciparvi”*. Con l’avvento delle nuove generazioni e la presenza di forza lavoro sempre più multigenerazionale questi attriti potrebbero aumentare, richiedendo alle organizzazioni un’attenzione maggiore alla creazione di ambienti inclusivi e rispettosi. Sviluppare un clima lavorativo sano, basato sul rispetto e sulla qualità delle relazioni interpersonali, infatti, non è solo una leva per attrarre e trattenere i giovani talenti, ma anche un fattore strategico per migliorare il benessere complessivo dei lavoratori, e di conseguenza, le performance aziendali.

### 2.4.3. Significato ed impatto del lavoro

La ricerca sui sistemi manageriali si è dedicata per anni allo studio delle condizioni di lavoro, discutendone la sicurezza, la stabilità, e la retribuzione per diverse posizioni lavorative. Con l'evoluzione dei modelli organizzativi, tuttavia, si è aggiunto nel tempo un altro livello di analisi che riguarda i fattori motivanti, la ricerca di senso, e l'impatto che il lavoro può avere sul mondo e sulla vita delle persone.

Nelle interviste condotte con la Generazione Z emerge fortemente la richiesta di senso e significato che i giovani ricercano nel lavoro. Rispetto al passato, il lavoro non è più visto come uno strumento per sopravvivere e provvedere al mantenimento di una famiglia e/o figli – che spesso i giovani ancora non hanno e/o non possono permettersi, ma piuttosto come un elemento per auto-realizzarsi, svilupparsi, ed avere un impatto sul mondo. Lucia racconta: “[...] per me è più importante cercare e trovare un lavoro che davvero mi interessi, mentre prima si lavorava più per fare soldi e mantenere la propria famiglia”. Diventa quindi fondamentale fare qualcosa che piaccia ed interessi, e che possibilmente abbia un impatto positivo sulla società, come dice Giulio: “[...] voglio fare qualcosa che mi piaccia e che possa portare, alla lunga, un impatto positivo sul mondo [...]. Questo per me è il principale veicolo che ti può portare alla soddisfazione personale”.

Per due GenZ su tre diventa quindi fondamentale il contenuto del proprio lavoro (63.6%), mentre per oltre uno su tre (37.7%) diventa fondamentale anche comprendere e identificare l'impatto che il proprio lavoro ha sul mondo (es., ambientale, sociale) e/o sul significato

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

21

della vita, riflettendo un trend che riguarda anche le altre generazioni (39.6% per i Millennials, 38.2% per la Generazione X). Sempre più persone, infatti, desiderano che il proprio lavoro contribuisca attivamente e concretamente a migliorare il mondo che le circonda, affrontando le sfide sociali ed ambientali. Una recente ricerca di KPMG<sup>27</sup> (2023), per esempio, dimostra che quasi un lavoratore su due (46%) nel Regno Unito desidera che l'azienda per cui lavora dimostri un impegno attivo nei confronti delle tematiche sociali ed ambientali, mentre uno su cinque (20%) ha rifiutato un'offerta di lavoro da parte di aziende che non dimostrano un impegno su questi fronti. Inoltre, il concetto di "purpose" assume un ruolo sempre più cruciale all'interno delle organizzazioni, con le persone che desiderano trovare un senso più profondo nel proprio lavoro che le motivi e le soddisfi pienamente. Una ricerca di McKinsey<sup>28</sup> (2021) ha rilevato che il 70% dei dipendenti definisce il senso della propria vita tramite il lavoro, sottolineando l'importanza per i leader aziendali di aiutare i propri collaboratori a trovare e vivere il proprio significato lavorativo. In questo contesto, diventa quindi fondamentale per le organizzazioni saper comunicare il proprio purpose, spiegando chiaramente ai dipendenti il significato e l'impatto del proprio lavoro. Questo non solo facilita l'attrazione di nuovi talenti, in particolare quelli della Generazione Z, ma contribuisce anche a motivare e trattenere quelli attuali, creando un ambiente lavorativo più soddisfacente e produttivo.

#### 2.4.4. Formazione, sviluppo, e dinamismo

Un altro tema fondamentale per la Generazione Z è lo sviluppo dei talenti e delle competenze professionali. Nonostante il tema sia da sempre rilevante per le persone, i GenZ leggo-

**27. Nota** | KPMG. Climate quitting – younger workers voting with their feet on employer's ESG commitments. One in three 18–24-year-olds have rejected a job offer based on ESG record. 24 Gennaio, 2023. Fonte: [Climate quitting – younger workers voting with their feet on employer's ESG commitments](#).

**28. Nota** | McKinsey. Help your employees find purpose—or watch them leave. 5 Aprile, 2021. Fonte: [Help your employees find purpose—or watch them leave](#) | McKinsey.

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

22

no la formazione in chiave utilitaristica, percependola come un'assicurazione per il proprio futuro e un modo per acquisire delle competenze da rivendere sul mercato. Francesco dice: *"[...] una cosa importante che secondo me dovrebbero avere tutte le organizzazioni è la formazione permanente e continua [...], in modo da potermi sviluppare e crescere anche all'interno della mia azienda"*. Sara aggiunge: *"[...] vorrei poter crescere, anche professionalmente [...] avere la possibilità di fare dei corsi di aggiornamento, di essere stimolata, di formarmi [...], voglio ancora imparare"*. Nella scelta del lavoro, quindi, più di un giovane su due (54%) ritiene molto rilevante e/o fondamentale la possibilità di acquisire competenze utili per l'aggiornamento professionale e per garantirsi un'occupabilità futura. Inoltre, per i GenZ diventa fondamentale (44.3%) trovare un ambiente di lavoro che sappia valorizzarne i propri talenti, con più di un giovane su dieci (13%) che ha dichiarato di aver cambiato lavoro per via dell'incapacità dell'organizzazione di valorizzarne le competenze. Riguardo a questo, Roberto specifica: *"[...] in Italia è difficile trovare un'azienda che valorizzi i giovani, le cose che sappiamo fare [...], mentre per me la valorizzazione delle abilità del singolo e del miglioramento continuo sono caratteristiche fondamentali per un'organizzazione, perché mi permette di crescere [...], non lavorerei in un posto dove ho la sensazione di non essere valorizzato"*.

Lo sviluppo di competenze, oltre che per sentirsi valorizzati e soddisfatti nel proprio lavoro, è visto dalla Generazione Z come uno strumento che apre diverse porte nel mercato del lavoro, abilitando carriere dinamiche e la possibilità di fare diverse esperienze lavorative. La ricerca qualitativa ha infatti evidenziato come i giovani prediligano carriere dinamiche e

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

23

stimolanti, fatte da esperienze lavorative diversificate. Martina vorrebbe: “[...] un ambiente di lavoro dinamico, stimolante, che mi faccia fare esperienze diverse, e che mi permetta di dar sfogo alla mia curiosità”. Da una parte, la continua ricerca di dinamismo dipende dalla Fear Of Missing Out (i.e. FOMO) – paura di sostare – tipica dei GenZ, che li porta a desiderare continui cambiamenti e stimoli, con la paura costante di perdersi qualcosa o di non essere nel posto migliore per loro. Elena, per esempio, ammette che: “[...] l’idea di stare per sempre in un’azienda mi mette angoscia [...]. Ho bisogno di fare diverse esperienze, provare cose diverse [...]”. Dall’altra parte, i GenZ sono molto meno legati all’organizzazione in cui lavorano rispetto alle generazioni del passato, anche per via del calo di fiducia nelle istituzioni presentato nei precedenti capitoli. Come detto, le loro aspirazioni di carriera sono più legate alla ricerca di benessere, equilibrio, senso, ed impatto, e per questo sono disposti a sacrificare parte della loro stabilità e dei percorsi di carriera tradizionali pur di trovarli, sperimentando diversi lavori e realtà organizzative fino a trovare quelli più adeguati a loro. Non è un caso che all’interno del campione di Doxa più di un GenZ su cinque (22.2%) abbia cambiato lavoro nell’ultimo anno, di cui circa la metà (8.9%) senza avere offerte di lavoro disponibili. A questi si aggiungono i giovani che cambieranno lavoro nei prossimi sei (5.3%) e diciotto mesi (21.7%), per un totale di un giovane su due (i.e. 49.2%) che ha cambiato o cambierà lavoro tra il 2024 e il 2026, confermando lo sviluppo di carriere più brevi e dinamiche rispetto a quelle delle generazioni precedenti. Rispetto a questo, Asia spiega che: “[...] almeno inizialmente, preferirei fare diverse esperienze, lavorare in diverse aziende e cambiare spesso per capire bene cosa mi piace fare”. Inoltre, in linea con il contesto della ricerca (vedi capitolo 2.3), oltre un giovane su quattro della Generazione Z

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

24

(26.3%) e dei Millennials (28%) considerano molto rilevante e/o fondamentale la possibilità di fare esperienze lavorative all'estero, aumentando l'entropia dei percorsi di carriera dei lavoratori del futuro.

#### **2.4.5. Indipendenza economica e servizi welfare assistenziali**

In linea con le generazioni precedenti, i GenZ aspirano a un lavoro caratterizzato da una paga equa e a dei servizi welfare assistenziali che sopperiscano alle mancanze percepite dallo Stato (i.e. vedi capitolo 2.3).

Per quanto riguarda la retribuzione, tuttavia, la ricerca qualitativa evidenzia che il salario non viene più considerato come un mezzo per accumulare ricchezza e/o raggiungere uno status lavorativo e sociale elevato ma piuttosto come una risorsa necessaria per garantirsi una vita dignitosa. Giovanni spiega che, nel suo lavoro ideale, vorrebbe: “[...] *uno stipendio adeguato a quello che faccio. Questo non significa avere uno stipendio elevato, ma semplicemente che mi permetta di vivere in modo sereno, avendo anche del tempo per me stesso*”. Chiara aggiunge: “[...] *vorrei vivere la vita serenamente, senza dover pensare a come arrivare a fine mese*”. Per i GenZ è vero che “i soldi non fanno la felicità”; tuttavia, considerano fondamentale e motivante avere una retribuzione che permetta loro di non dover “lavorare per vivere”, e di poter seguire i propri interessi personali, in modo da auto-realizzarsi al di fuori del mondo del lavoro. Edoardo afferma che: “[...] *l'aspetto salariale è ovviamente molto importante perché mi permetterebbe di fare cose nella vita che*

**La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro****2. Ricerca**

White Paper

25

*altrimenti non potrei fare". I dati della ricerca quantitativa confermano l'importanza della retribuzione, con un giovane su due che la considera fondamentale e/o molto rilevante nella scelta del proprio lavoro (i.e. sebbene le altre generazioni presentino dati molto più alti – 70%). Inoltre, circa due GenZ su cinque (39.6%) hanno cambiato o cambierebbero lavoro per via di retribuzioni e benefici economici considerati inadeguati, dato che supera tutte le altre generazioni. Il tema della retribuzione va interpretato anche alla luce dell'inflazione e del crescente costo della vita, che rende sempre più complicato raggiungere l'indipendenza economica per i giovani italiani. Rispetto a questo, Vittorio racconta che: "[...] la retribuzione è diventata un fattore motivante perché gli stipendi attuali sono talmente bassi che ormai il sogno di un ragazzo è avere uno stipendio dignitoso, e questo ti motiva, perché sappiamo bene che è raro trovare un lavoro adeguatamente pagato e stabile. [...] Il costo della vita è aumentato, ma non gli stipendi".*

Inoltre, i risultati della ricerca dimostrano che la Generazione Z ritiene estremamente rilevanti i servizi assistenziali forniti dall'azienda, percepiti come degli strumenti pratici per sopperire alle mancanze dello Stato. Simona dice: "[...] vorrei lavorare per un'organizzazione che mi fornisce una buona assicurazione sanitaria, per avere sostegno psicologico o altri servizi che ad ora sono poco accessibili [...], questo mi motiverebbe". La ricerca quantitativa conferma questo interesse, con oltre un giovane su due fortemente interessato a servizi di supporto per i genitori (57.1%) (es., babysitter, consulti pediatrici online) o servizi sanitari a supporto della salute (67%) (es., assicurazioni sanitarie, visite mediche specialistiche). Oltre ai servizi assistenziali, per la Generazione Z è molto rilevante trovare un'orga-

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

26

nizzazione che garantisca stabilità, sicurezze e tutele contrattuali, considerate spesso un “miraggio” da parte dei più giovani (i.e. soprattutto in specifici campi). Enea, per esempio, ci spiega: “[...] in molti campi, come il mio (ndr. Istruzione) il problema della precarietà è un tema centrale [...], per me sarebbe importante riuscire ad avere un contratto a tempo indeterminato, stabile, e che mi dia delle sicurezze [...], ma ad oggi è difficilissimo”. In linea con la ricerca qualitativa, i risultati quantitativi mostrano che circa due GenZ su tre (65.8%) considerano fondamentale le tutele offerte dalla tipologia di contratto (es., tempo indeterminato, ferie, malattia) e oltre uno su cinque (21.1%) ha cambiato o cambierebbe lavoro a causa di tutele contrattuali limitate.

### 2.5. La Generazione Z e la ricerca del lavoro

Il “talent shortage”, la fuga dei cervelli, la diffusione di carriere più dinamiche, e i cambiamenti portati dalle nuove generazioni amplificano l’importanza di saper attrarre i giovani che si affacciano al mondo del lavoro. In questo contesto, oltre a capire le loro richieste e i loro bisogni diventa fondamentale comprendere anche quali canali utilizzare e come comunicare con la Generazione Z.

La ricerca qualitativa mostra innanzitutto che i GenZ hanno un approccio multicanale alla ricerca e alla valutazione del lavoro, con un interesse particolare ai canali digitali. Giulia dice: “[...] non guardo solo il sito aziendale [...], ho cercato su diverse piattaforme, su

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

27

*diversi siti e social [...], i canali dell'università [...], e poi chiedo anche ai miei contatti, nel caso conoscano l'azienda".* Anche Rita racconta: *"[...] se devo cercare informazioni parto dal sito aziendale e dai social, ma poi penso di chiedere anche a vari contatti personali, oppure ai dipendenti, per avere un'idea più chiara di quello a cui vai incontro".* Riguardo a questo, la ricerca quantitativa – vedi Figura 2 – mostra che i canali più utilizzati dalla Generazione Z per cercare lavoro e/o raccogliere informazioni sulle aziende a cui sono interessati sono le piattaforme online (43.7%) (es., Indeed) e le piattaforme social per il lavoro (44.3%), superando di poco i Millennials (38.8% e 43.5%) e la Generazione X (34.4% e 31.9%). Al terzo posto tra i canali più usati tra i giovani troviamo i social media non professionali (36.1%), che si candidano ad avere un ruolo rilevante nella dinamiche lavorative future nonostante attualmente siano poco utilizzati dalle generazioni precedenti. Infine, i dati del panel Doxa mostrano che i giovani considerano molto rilevanti anche i feedback diretti di dipendenti (27.5%), conoscenti diretti (24.3%), le agenzie per il lavoro (24.8%) e il sito web aziendale (22.8%). Risultano meno utilizzati, invece, i centri per l'impiego (14.5%) e le piattaforme fornite dall'università o da piattaforme scolastiche (9.2%).

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

## 2. Ricerca

White Paper

28

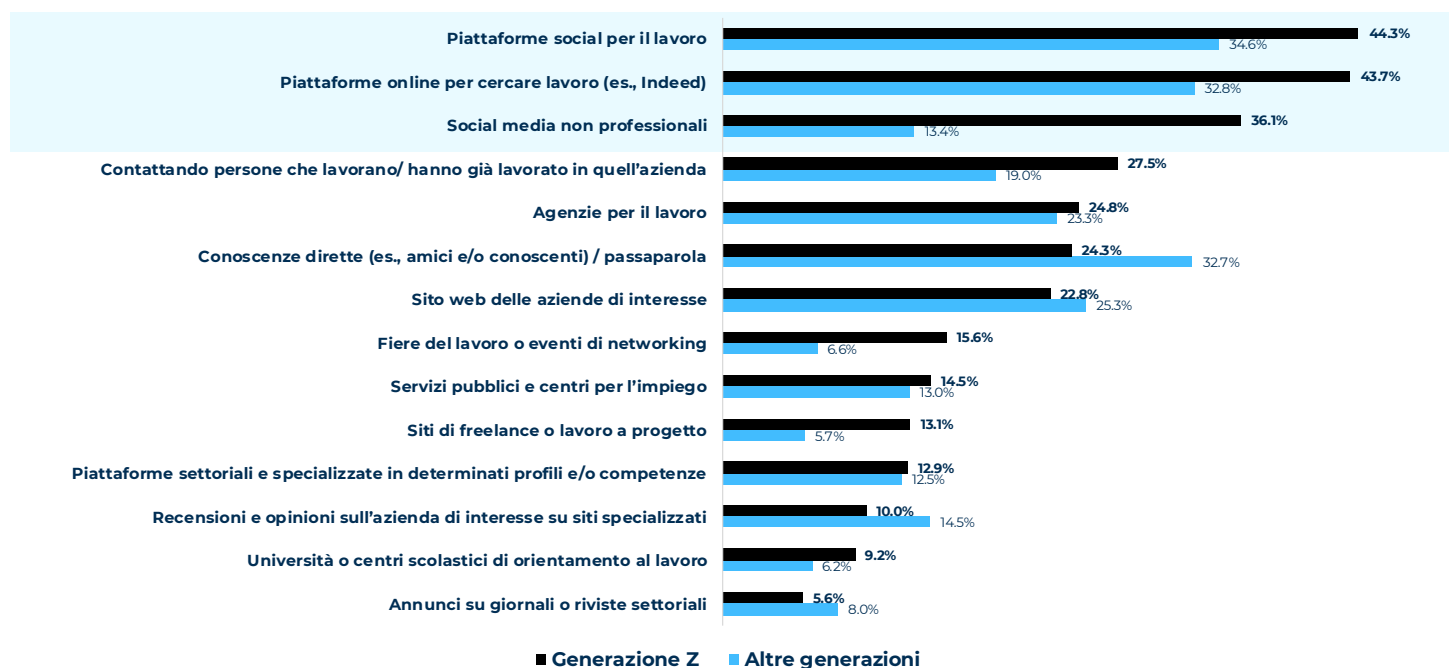


Figure 2. Utilizzo dei canali di ricerca del lavoro per la Generazione Z e le altre generazioni (i.e. Millennials, Generazione X, Baby Boomers)  
Fonte Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net))

La ricerca qualitativa ci fornisce anche delle risposte interessanti riguardo al perché i futuri lavoratori tendano ad usare diversi canali. Nello specifico, i risultati evidenziano che la Generazione Z ha poca fiducia rispetto alle informazioni trasmesse da istituzioni e aziende.

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

29

Questo fenomeno dipende sia dal calo di credibilità che le organizzazioni hanno avuto agli occhi dei giovani durante i periodi di crisi (es., Covid-19), sia alla diffusione dei social media e delle logiche di marketing alla loro base, dove l'obiettivo di "vendita" e "attrazione" dell'utente è diventato spesso più rilevante della comunicazione di contenuti reali e veri. Nello specifico, Andrea racconta: *"[...] ormai tutti cercano di vendersi [...], l'azienda cerca di dare l'immagine di sé più positiva possibile [...], cercando di vendere una facciata, che poi può essere anche corretta, ma spesso non è la realtà [...], per questo chiedo anche a persone che lavorano all'interno, per farmi un'idea complessiva migliore".* Marco aggiunge: *"[...] trovare qualcuno a cui chiedere che lavora nell'azienda, o che la conosce direttamente, penso sia la cosa migliore, perché ti può dare delle informazioni reali [...], lo sappiamo tutti che quello che leggi sui social o che tentano di comunicarti spesso non è la realtà [...]"*. Per questo motivo, i giovani utilizzano diversi canali informativi quando cercano e valutano un lavoro, integrando e confrontando le diverse informazioni ottenute. Alla luce di questi risultati, le organizzazioni devono lavorare su tre aspetti fondamentali. In primis, bisogna investire sulla comunicazione digitale, sempre più diffusa tra le generazioni. Secondo, le aziende devono iniziare a lavorare sulla loro presenza su diversi canali, considerando sia le piattaforme professionali che non professionali. Terzo, diventa fondamentale lavorare sulla coerenza tra le informazioni e i contenuti veicolati attraverso i diversi canali, in modo da comunicare il valore in modo univoco e reale.

Infine, le dinamiche di ricerca del lavoro sono influenzate anche dall'avvento dell'intelligenza artificiale (AI) generativa, che soprattutto tra i giovani, è considerata uno strumento estremamente utile per aumentare le proprie possibilità di essere selezionati per una posizione

**La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro**[2. Ricerca](#)

White Paper

30

lavorativa. I dati quantitativi mostrano che molti GenZ (23.1%) e Millennials (35.5%) hanno iniziato ad utilizzare strumenti di AI per preparare il proprio Curriculum Vitae (CV) o per allenarsi ai colloqui di selezione. Nello specifico, questi strumenti vengono utilizzati principalmente per migliorare la scrittura e/o la formattazione di CV e Cover Letter, o per prepararsi ai colloqui (es., simulazione di interviste). Sebbene gli strumenti di AI vengano utilizzati principalmente dai giovani, la consapevolezza delle implicazioni di questi strumenti nei processi di ricerca e selezione è diffusa in tutte le generazioni. Non è un caso se praticamente un candidato su quattro (i.e. Generazione Z: 20.6%; Millennials: 16.5%; Generazione Z: 18.3%; Baby Boomers: 24.9%), prima di inviare documenti all'organizzazione (es., CV), li ottimizza in modo da superare i controlli automatici degli algoritmi di AI presenti nelle aziende (es., ricerca parole chiave). Oltre a comprendere i comportamenti dei futuri lavoratori, quindi, per costruire sistemi di comunicazione efficaci bisogna lavorare anche sulla digitalizzazione dei canali e sull'evoluzione delle tecnologie a supporto di lavoratori e organizzazioni. I livelli di attrattività e di efficacia comunicativa delle organizzazioni, infatti, dipenderanno fortemente dalla loro capacità di adattarsi all'integrazione di questi cambiamenti.

**2.6. I punti chiave per favorire la gestione della Generazione Z e del futuro del lavoro**

Le nuove generazioni, i trend demografici, e l'evoluzione tecnologica stanno mettendo fortemente in discussione le tradizionali modalità di lavoro e la sua stessa natura. Da un lato, le nuove generazioni presentano caratteristiche inedite rispetto alle precedenti, che si

**La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro****2. Ricerca**

White Paper

31

traducono in nuovi valori e bisogni lavorativi. Dall'altro lato, le richieste della Generazione Z riflettono le problematiche espresse dalle precedenti generazioni rispetto ai modelli di lavoro tradizionali. In questo contesto, la Direzione HR svolge un ruolo fondamentale nel comprendere i GenZ e le esigenze dei lavoratori del futuro, sviluppando un approccio alla gestione del personale più multigenerazionale e inclusivo possibile. Solo abbracciando i cambiamenti portati dalla Generazione Z le organizzazioni possono (ri)definire i modelli lavorativi e affrontare in maniera efficace le sfide del futuro.

Di seguito i punti chiave emersi dalla Ricerca:

- Il declino demografico e il contestuale sbilanciamento della struttura della popolazione verso le fasce più anziane, sommati alla continua fuga dei cervelli, rendono fondamentale per le organizzazioni e le Direzioni HR saper attrarre, valorizzare, e trattenere i giovani della Generazione Z che si affacciano al mondo del lavoro.
- La ricerca di benessere e di equilibrio tra vita privata e vita lavorativa è il nuovo obiettivo di carriera della Generazione Z, che riflette le fragilità dei giovani di oggi e le difficoltà riscontrate dai lavoratori nei modelli tradizionali di lavoro. Comprendere queste problematiche e richieste diventa indispensabile per le Direzioni HR per ripensare i modelli organizzativi ed avvicinarli maggiormente ai bisogni delle persone.
- Un elemento imprescindibile per la Generazione Z è la presenza di un clima lavorativo sano, rispettoso, ed inclusivo, che deve essere sviluppato dalle Direzioni HR per attrarre e trattenere i giovani talenti, ma anche migliorare il benessere complessivo di una forza lavoro sempre più multigenerazionale.

## La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro

### 2. Ricerca

White Paper

32

- I GenZ ricercano sempre più insistentemente un lavoro che li appassioni, con un impatto sociale o ambientale, e che li aiuti a dare significato alla propria vita. In questo contesto, le organizzazioni devono riuscire a saper comunicare chiaramente il purpose e l'impatto del proprio lavoro per attrarre i nuovi talenti e motivare quelli disponibili.
- La ricerca mostra che una delle sfide più importanti per le Direzioni HR è la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze di una generazione sempre più interessata a carriere dinamiche, stimolanti, e costituite da diverse esperienze lavorative.
- Il salario e la retribuzioni sono visti come una risorsa necessaria per sostenere una vita dignitosa e non più come un mezzo per accumulare ricchezza e raggiungere un certo status sociale o lavorativo. Inoltre, le nuove generazioni sono fortemente interessate ai servizi assistenziali per avere degli strumenti pratici che possano sopperire alle mancanze dello Stato.
- La ricerca sui canali evidenzia l'approccio digitale e multicanale della Generazione Z rispetto all'informazione e alla ricerca del lavoro. Rispetto a questo, le organizzazioni devono iniziare ad investire sulla comunicazione digitale e sulla presenza su diversi canali, lavorando sulla coerenza tra i contenuti e i valori trasmessi.

## 3. Note

### 3.1. Nota Metodologica

Il white paper in collaborazione con Indeed è stato redatto sulla base dell'analisi, della rielaborazione, e dell'approfondimento di dati ed informazioni tratte da due ricerche dell'Osservatorio HR Innovation Practice della School of Management del Politecnico di Milano. Nello specifico:

- una ricerca qualitativa condotta tramite interviste e focus group con oltre 100 giovani della Generazione Z provenienti da diverse università e scuole superiori italiane;
- una ricerca quantitativa condotta tramite la somministrazione di una survey a 1.500 lavoratori italiani in collaborazione con Doxa.

#### 3.1.1. La ricerca qualitativa sulla Generazione Z

Il progetto di ricerca sulla Generazione Z ha l'obiettivo di indagare le aspettative, i valori, e le priorità dei giovani riguardo al mondo del lavoro. Inoltre, il progetto assume anche una significativa funzione di orientamento per i giovani, favorendo una maggiore consapevolezza sulle possibilità e sulle dinamiche lavorative, e di supporto alle scuole, alle aziende, e ai policy-maker. Per questi motivi, la ricerca si basa su un metodo di ricerca qualitativo, orientato a raccogliere informazioni più descrittive ed esplicative riguardo alle percezioni

della Generazione Z. Nello specifico, i dati sono stati raccolti attraverso due metodologie specifiche:

- Interviste singole con 31 giovani universitari. Il campione è composto da giovani appartenenti alla Generazione Z e provenienti da diverse università (i.e. Politecnico di Milano, Università Statale di Milano, Università Bicocca) e indirizzi (i.e. Ingegneria Gestionale, Ingegneria Aeronautica, Ingegneria Meccanica, Filosofia, Lettere, Economica, Psicologia, Giurisprudenza, Comunicazione, e altro);
- Focus Group (i.e. gruppi di discussione) con oltre 100 giovani provenienti da diversi indirizzi (es., Linguistico, Geometra, Scientifico, Marketing, Finanza, Contabilità, Turismo, e altro) di istituti superiori italiani.

Le interviste e le discussioni sono state registrate e poi trascritte per essere analizzate attraverso i principi del coding. Nello specifico, in fase di analisi le parole, i concetti, e i temi ricorrenti sono stati estratti tramite un'analisi qualitativa dei ricercatori degli Osservatori Digital Innovation supportati da strumenti di analisi del testo e tecniche di natural language processing.

### **3.1.2. La survey ai lavoratori**

A partire da un modello di indagine, sviluppato in funzione degli obiettivi della Ricerca degli Osservatori Digital Innovation, è stata definita una survey erogata a 1.500 lavoratori tramite la collaborazione con Doxa. Il questionario è stato somministrato via Web (i.e. indagine

CAWI) nel mese di febbraio 2025 a un campione significativo di individui (i.e. appartenenti al panel Web di Doxa) che lavorano come impiegati, quadri, o dirigenti in aziende di medio-grandi dimensioni (i.e. oltre 10 addetti) nei macrosettori Finance, Manifatturiero, ICT, Media & Telco, Retail, altri servizi e PA. Il campione è considerato rappresentativo dei lavoratori per i ruoli professionali considerati (fonte ISTAT 2016).

I dati raccolti sono stati analizzati utilizzando tradizionali tecniche statistiche e descrittive.

Per maggiori informazioni fare riferimento al sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

### **3.2. Osservatorio HR Innovation Practice**

L'Osservatorio HR Innovation Practice nasce nel 2010 per rispondere al profondo processo di trasformazione delle competenze e del ruolo della Direzione HR per effetto della diffusione di nuove tecnologie digitali modelli organizzativi e si propone come il punto di riferimento per lo sviluppo della cultura dell'innovazione in ambito HR. L'Osservatorio si pone i seguenti obiettivi:

- sviluppare analisi e ricerche per supportare gli HR Executive nel processo di evoluzione della gestione e dello sviluppo delle risorse umane generato dalla diffusione di nuove tecnologie e modelli organizzativi;
- creare cultura, comunicare e diffondere la conoscenza sui temi dell'innovazione nella

**La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro****3. Note**

White Paper

36

- gestione e sviluppo del capitale umano presso le aziende del settore e i potenziali utenti;
- creare occasioni di incontro e di confronto tra domanda e offerta di tecnologie ICT per lo sviluppo e la gestione delle risorse umane.

Le attività previste dall'Osservatorio comprendono:

- una ricerca sul campo che coinvolge annualmente i responsabili delle risorse umane e i responsabili di area HR (ammini strazione del personale, selezione, formazione, ...);
- un ciclo di workshop a porte chiuse per indirizzare la ricerca e validarne i risultati al quale partecipano Executive HR delle principali organizzazioni italiane e i referenti dei sostenitori dell'Osservatorio;
- un convegno a invito di presentazione dei risultati dell'attività di ricerca con anche il conferimento degli HR Innovation Award, iniziati va nata per creare occasioni di conoscenza e condivisione dei progetti che maggiormente si sono distinti per la capacità di utilizzare le tecnologie digitali come leva di innovazione e miglioramento dei principali processi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane.

Per maggiori informazioni contattare:

Martina Mauri ([martina.mauri@polimi.it](mailto:martina.mauri@polimi.it)) e Elia Rigamonti ([elia.rigamonti@polimi.it](mailto:elia.rigamonti@polimi.it)).

### 3.3. Indeed

Più persone trovano lavoro su Indeed che su qualsiasi altra piattaforma. Indeed è il sito di ricerca lavoro n.1 al mondo (Comscore, Visite Totali, Marzo 2024). Con 595 milioni di profili di candidati, persone in oltre 60 paesi e in 28 lingue utilizzano Indeed per cercare lavoro, pubblicare il proprio CV e informarsi sulle aziende. Oltre 3,5 milioni di datori di lavoro si affidano a Indeed per trovare e assumere nuovi talenti. Indeed è una società controllata di Recruit Holdings, leader globale nella tecnologia HR e nelle soluzioni aziendali, impegnata a semplificare il recruiting e a trasformare il mondo del lavoro.

### 3.4. Osservatori Digital Innovation

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale. Oggi sono un punto di riferimento qualificato sull'Innovazione Digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione e Aggiornamento continuo. La vision che guida gli Osservatori è che l'Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese. La mission è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, precompetitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l'offerta di Innovazione

**La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro****3. Note**

White Paper

38

Digitale in Italia. Le attività sono svolte da un team di oltre 100 tra professori, ricercatori e analisti impegnati su più di 40 differenti Osservatori che affrontano i temi chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese (anche PMI) e nella Pubblica Amministrazione. Sono classificabili in 3 macrocategorie.

- Digital Transformation: Agenda Digitale | Design Thinking for Business | Digital Transformation Academy | Innovazione Digitale nelle PMI | Smart Working | Startup Hi-tech | Startup Intelligence
- Digital Solutions: 5G & Beyond | Artificial Intelligence | Big Data & Business Analytics | Blockchain & Distributed Ledger | Cloud Transformation | Cybersecurity & Data Protection | Digital B2b | eCommerce B2c | Innovative Payments | Internet of Things | Mobile B2c Strategy | Multicanalità | Omnichannel Customer Experience | Quantum Technologies (Tavolo di Lavoro) | Space Economy
- Verticals: Business Travel | Cloud per la PA (Tavolo di Lavoro) | Connected Car & Mobility | Contract Logistics "Gino Marchet" | Digital Content | Digital Identity | Digital Procurement (Tavolo di Lavoro) | Droni | eGovernment | Export Digitale | Fintech & Insurtech | Food Sustainability | HR Innovation Practice | Innovazione Digitale in Sanità | Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali | Innovazione Digitale nel Pharma (Tavolo di Lavoro) | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nel Turismo | Internet Media | Professionisti e Innovazione Digitale | Smart AgriFood | Smart City (Tavolo di Lavoro) | Smart Working nella PA (Tavolo di Lavoro) | Supply Chain Finance | Sustainable & Digital Beauty | Tech Company – Innovazione del Canale ICT | Transizione Industria 4.0.

### 3.5. School of Management del Politecnico di Milano

La School of Management del Politecnico di Milano, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo dell'economia, del management e dell'industrial engineering che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili. La Scuola ha ricevuto, nel 2007, il prestigioso accreditamento EQUIS. Nel 2009 è entrata per la prima volta nel ranking del Financial Times delle migliori Business School europee. Nel 2020 l'International Flex EMBA si posiziona tra i 10 migliori master al mondo nel Financial Times Online MBA Ranking. Nel 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da AMBA (Association of MBAs). Dal 2015, la Scuola è membro di AACSB International – The Association to Advance Collegiate Schools of Business. La membership non implica l'accredimento. La Scuola è presente inoltre nei QS World University Rankings con i programmi MBA. Nel 2020, l'International Flex EMBA si posiziona al quinto posto nel QS Distance Online MBA Ranking. Nel 2017, la School of Management è la prima business school italiana a vedere riconosciuta la qualità dei propri corsi erogati in digital learning nei master Executive MBA attraverso la certificazione EOCCS (EFMD Online Course Certification System). La Scuola è membro PRME (Principles for Responsible Management Education), Cladea (Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración) e QTEM (Quantitative Techniques for Economics & Management Masters Network). Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e il MIP Graduate School of Business che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master. Le attività della School of Management legate all'Innovazione

**La Generazione Z e il futuro del mondo del lavoro**[3. Note](#)

White Paper

40

Digitale si articolano in Osservatori Digital Innovation, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale, e Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

**Copyright © Politecnico di Milano**  
**Dipartimento di Ingegneria Gestionale**

I Rapporti non possono essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione né in tutto né in parte e con riferimento a ogni loro contenuto testuale, grafico e di qualunque altra natura, anche per via telematica (per esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc.), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

Fermo quanto sopra, le figure contenute nei Rapporti possono essere utilizzate solo eccezionalmente e non massivamente e solo a condizione che venga sempre citato il Rapporto da cui sono tratte nonché il copyright © in capo al DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

---

**[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)**

**[it.indeed.com](http://it.indeed.com)**

*seguici su:*

---

*Impaginazione:*

Emanuela Micello, Danilo Galasso, Miguel Luis Armenio e Stefano Erba



**Maggio 2025**