ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Anno 9 - numero 353 di Mercoledì 20 ottobre 2025

Carenza di talenti e competenze: le nuove sfide del mercato del lavoro

Scopriamo il legame tra carenza di talenti e formazione, tra flessibilità e politiche retributive eque per costruire una forza lavoro più preparata e motivata.

Negli ultimi anni, oltre il 50% delle aziende italiane ha lanciato l'allarme su quella che percepiscono come una crescente **mancanza di talenti e competenze tra le giovani generazioni** che entrano nel mercato del lavoro. La preoccupazione, evidenziata in un recente **sondaggio sulla gestione dei talenti condotto da Cegos Italia**, ha portato le aziende a concordare sulla necessità di fare dei cambiamenti per risolvere il problema. Dal report, infatti, emerge che sul fronte della ricerca e dell'attrazione di talenti, oltre a una generale mancanza di candidature e di competenze soft e tecnico-specialistiche, sono le aspettative salariali e di benefit (44%), seguite da quelle di carriera e work-life balance (31%) a essere considerate dalle aziende le sfide più critiche.

In risposta a questo, nel report viene indicato che poco più di metà delle imprese prevede un aumento degli stipendi, che a partire dal 2023/2024 in molti hanno introdotto per la prima volta la flessibilità lavorativa, sia in termini di sede (circa il 40%) che di orario (32%), la formazione aziendale e i buoni spesa (31%) e la retribuzione variabile/bonus di risultato (25%). Tuttavia, nel 2024, le migrazioni di giovani verso l'estero hanno raggiunto quota 191 mila, rispetto ai 158 mila del 2023. Di questi la maggior parte è in età compresa tra 24 e 35 anni.

La domanda che emerge dunque è: **a cosa è dovuto il divario tra forza lavoro e le aziende e com'è possibile diminuirlo**? In questo articolo cerchiamo di fare chiarezza nel difficile rapporto tra il mondo del lavoro e le nuove generazioni, per capire qual è il problema.

Il contesto italiano: un mercato del lavoro in transizione

Il mercato del lavoro italiano, storicamente caratterizzato da forti imprese a conduzione familiare, disparità regionali e gerarchie ancora piuttosto rigide, si trova ora ad affrontare la sfida di integrare una generazione che apprezza la flessibilità, l'apprendimento continuo e il lavoro orientato a scopi che vanno oltre al semplice stipendio.

Negli ultimi dieci anni, l'Italia ha subito una trasformazione lenta ma significativa nel panorama occupazionale. Sebbene il tasso di disoccupazione sia gradualmente diminuito dal picco post-crisi, la disoccupazione giovanile rimane ostinatamente alta, oscillando intorno al 20% nel 2025, secondo i dati **ISTAT**. Allo stesso tempo, i datori di lavoro di diversi settori segnalano difficoltà nel trovare candidati qualificati sia per ruoli tecnici che professionali.

Questo apparente paradosso evidenzia uno **squilibrio strutturale tra istruzione, competenze e fabbisogno del mercato**. Settori quali la produzione avanzata, la tecnologia digitale, le energie rinnovabili e la sanità stanno crescendo rapidamente, ma l'offerta di talenti con le competenze necessarie è spesso insufficiente.

Oltre le competenze: comprendere il vero squilibrio

L'indagine di Cegos Italia mette in luce una realtà importante: il "divario di competenze" non è una questione di competenze mancanti, ma anche di valori e aspettative divergenti.

Molti datori continuano a definire il dipendente ideale secondo criteri tradizionali: affidabilità, disponibilità, fedeltà a lungo termine e conformità alle procedure consolidate. Le generazioni più giovani, tuttavia, stanno entrando nel mondo del lavoro con una mentalità molto diversa. Plasmati dalla globalizzazione, dalla cultura digitale e da anni di incertezza sociale ed economica, danno la priorità al significato, all'equilibrio e all'espressione di sé rispetto all'opzione di rigide carriere.

Le nuove generazioni tendono a valorizzare:

- **L'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata** e modalità di lavoro flessibili.
- **Le opportunità di crescita** e apprendimento rispetto al posto di lavoro statico.
- **L'inclusività e la trasparenza** nella leadership.
- **Un lavoro orientato agli obiettivi** che contribuisce al raggiungimento di più ampi traguardi sociali o ambientali.

Per molte aziende italiane ciò rappresenta un cambiamento significativo. I manager spesso interpretano le richieste di flessibilità o feedback da parte delle giovani generazioni come segni di fragilità o presunzione, quando in realtà esse segnalano il desiderio di rapporti di lavoro più **collaborativi** e **flessibili**.

Il risultato è una **disconnessione culturale**: le aziende vedono i candidati come privi di disciplina o esperienza pratica, mentre i giovani lavoratori percepiscono i datori di lavoro come antiquati o poco reattivi alle moderne dinamiche lavorative.

L'istruzione e la sfida delle competenze

Un altro fattore alla base di questo squilibrio risiede nella transizione dall'istruzione al mondo del lavoro. Le università e le scuole italiane, pur essendo forti nell'insegnamento teorico, spesso non riescono a fornire esperienze pratiche che preparino gli studenti al mercato del lavoro di oggi.

Secondo il sondaggio di Cegos e altri studi, le aziende cercano sempre più candidati in grado di:

- Applicare il pensiero critico e le capacità di problem solving in contesti reali.
- Collaborare efficacemente in team multidisciplinari e multiculturali.
- Utilizzare strumenti digitali e analisi dei dati per migliorare le prestazioni.
- Adattarsi rapidamente al cambiamento e all'innovazione continua.

La sfida non consiste dunque semplicemente nel produrre un numero maggiore di laureati, ma nell'**allineare i sistemi di istruzione e formazione agli ecosistemi aziendali** in evoluzione, in particolare in settori quali la trasformazione digitale, le tecnologie verdi e il commercio globale.

Un fenomeno globale con sfumature locali

Il declino demografico del Paese comporta un minor numero di giovani che entrano nel mercato del lavoro, mentre una parte significativa dei giovani altamente istruiti continua a emigrare all'estero in cerca di migliori opportunità. Questa "**fuga di cervelli**" intensifica la carenza di talenti, lasciando le aziende in competizione per un pool di candidati più ristretto e sempre più selettivo. Nel frattempo, molti lavoratori più anziani rimangono nella forza lavoro più a lungo, a volte senza adeguate opportunità di riqualificazione, complicando ulteriormente le dinamiche generazionali all'interno delle organizzazioni.

I dipendenti più giovani apportano agilità digitale e prospettive nuove, mentre i colleghi più anziani contribuiscono con conoscenze ed esperienze istituzionali. La chiave sta nel creare luoghi che favoriscano l'interazione, il rispetto e l'**apprendimento condiviso** piuttosto che la divisione.

Cosa possono fare le aziende: acquisizione e sviluppo dei talenti

Per colmare il divario di competenze, le organizzazioni lungimiranti, anziché concentrarsi esclusivamente sul reclutamento, stanno spostando la loro attenzione sullo **sviluppo dei talenti**, favorendo la crescita dei dipendenti dall'interno.

Alcune strategie promettenti includono:

- **Investire nell'apprendimento e nello sviluppo.** L' **apprendimento continuo** dovrebbe essere integrato nella vita lavorativa quotidiana. Le piattaforme digitali e il **microlearning** possono rendere l'aggiornamento professionale accessibile in ogni momento della giornata e più coinvolgente rispetto alla formazione tradizionale.
- **Dare uno scopo al proprio lavoro.** I giovani vogliono lavorare per aziende la cui missione sia in linea con i loro valori.

Dare uno scopo al proprio lavoro in linea con i propri valori personali diventa una fonte di motivazione importante davanti a una realtà lavorativa più complessa rispetto al passato. Comunicando un chiaro senso di scopo, come l'impegno per la sostenibilità o rispetto per la diversità, le aziende possono attrarre talenti motivati.

- **Incoraggiare la flessibilità e la fiducia.** Il lavoro ibrido e da remoto, un tempo considerato un'eccezione, è ora un elemento essenziale dell'offerta di lavoro moderna. Ricevere indipendenza e fiducia è un importante motivatore per i dipendenti. Le aziende possono concentrandosi sui risultati piuttosto che sulla presenza fisica.
- **Mentorship e reverse mentorship.** Colmare il divario generazionale attraverso programmi di mentorship avvantaggia entrambe le parti: i professionisti esperti trasmettono la loro esperienza, mentre i dipendenti più giovani condividono le loro intuizioni innovative.
- **Ascoltare la forza lavoro.** Feedback, sondaggi e canali di comunicazione aperti aiutano le organizzazioni a capire cosa motiva i dipendenti e come adeguare le loro strategie.
- **Offrire una retribuzione competitiva ed equa.** Sebbene valori personali e la flessibilità siano sempre più importanti per le giovani generazioni, lo stipendio rimane un fattore decisivo. Molti giovani professionisti in Italia dichiarano di sentirsi sottovalutati o sottopagati, soprattutto se confrontati con i loro coetanei in altri paesi europei. Le aziende devono garantire che le strutture retributive riflettano il vero valore delle competenze e dei contributi dei dipendenti. Avere schemi retributivi trasparenti, incentivi basati sul rendimento e percorsi di avanzamento di carriera chiari può aumentare significativamente il coinvolgimento e la fidelizzazione. Una politica salariale equa non solo aumenta la motivazione, ma è anche segno di rispetto, riconoscimento e impegno a lungo termine.

Il ruolo delle politiche pubbliche e delle istituzioni

Mentre le aziende devono adattarsi internamente, le istituzioni pubbliche e i responsabili politici svolgono un ruolo fondamentale nella creazione di un ambiente favorevole. L'Italia ha già adottato misure per promuovere l'occupazione giovanile attraverso varie iniziative, ma sono necessarie azioni più complete e coordinate.

Le priorità chiave includono:

- Rafforzare le **partnership tra università, istituti tecnici e industria** per co-progettare programmi di studio e di apprendistato.
- **Ampliare i finanziamenti per l'istruzione** professionale e l'apprendimento permanente.
- **Semplificare i processi burocratici** per assunzione e formazione dei giovani lavoratori.
- Supportare le PMI nell'**accesso alle risorse** per la trasformazione digitale.

Allineando le politiche pubbliche alle esigenze del settore privato, l'Italia può creare un mercato del lavoro più agile e resiliente, in grado di affrontare le sfide presenti e future.

Cambiamento culturale: verso un nuovo contratto sociale di lavoro

Forse la trasformazione più profonda richiesta è quella culturale. Per decenni, il modello occupazionale tradizionale italiano ha enfatizzato la stabilità, l'anzianità e la lealtà. Oggi, il paradigma emergente è quello della **flessibilità**, della **collaborazione** e **dell'adattabilità**.

Ciò non significa abbandonare i valori che un tempo definivano l'industria italiana (artigianato, comunità e orgoglio nel lavoro) ma reinterpretarli nel contesto di un'economia digitale e globalizzata.

Guardare al futuro: costruire la forza lavoro del futuro

Colmare il divario di competenze richiede uno sforzo coordinato, investimenti a lungo termine e comprensione reciproca tra le generazioni. L'obiettivo è di costruire un nuovo equilibrio, che valorizzi esperienza e innovazione, struttura e flessibilità, tradizione e trasformazione.

Creando ambienti che consentano alle persone di imparare, crescere e dare un contributo significativo, le aziende italiane possono trasformare la percezione di una "crisi delle competenze" in un catalizzatore di rinnovamento. La nuova forza lavoro non è disimpegnata, sta semplicemente **ridefinendo** il significato di impegno. I datori di lavoro che comprendono questo

cambiamento e agiscono di conseguenza non solo attireranno, ma anche manterranno i migliori professionisti della prossima generazione italiana.

In un mondo in rapida evoluzione, **l'adattabilità, la curiosità e la condivisione di obiettivi comuni** stanno diventando importanti quanto le competenze tecniche. Le aziende che investono nelle persone, nell'istruzione e nell'innovazione non solo colmeranno il divario di competenze, ma daranno forma a un'economia italiana più inclusiva, resiliente e competitiva per i decenni a venire.