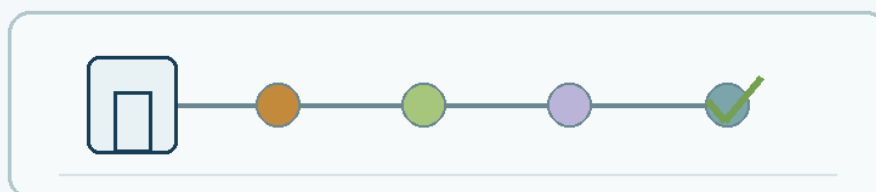


C003

QUANDO I GIOVANI ENTRANO IN AZIENDA MA NON RESTANO

Il problema non è solo trovare giovani.
È farli restare.



Geom. Carlo Rossi

Copyright © 2026 Carlo Rossi

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questo testo può essere riprodotta, distribuita o trasmessa in alcuna forma o con alcun mezzo, senza il preventivo consenso scritto dell'autore o dell'editore.

■ Introduzione

Molti titolari di piccole aziende dicono la stessa cosa: trovare giovani è difficile, inserirli richiede tempo, farli restare è ancora più complicato.

In alcuni casi può anche essere vero. Ma fermarsi lì non aiuta l'azienda.

La domanda più utile è un'altra: che cosa vede un giovane quando entra in azienda nei primi giorni e nei primi mesi?

Vede un posto dove può imparare davvero, essere corretto con rispetto, capire come crescere e sapere che cosa ci si aspetta da lui?

Nella mia esperienza di lavoro ho fatto centinaia di colloqui di selezione del personale, per figure molto diverse: dall'apprendista operaio fino a responsabili di area, compresi ingegneri e architetti.

Nel tempo ho visto molti giovani restare, crescere e inserirsi bene, e altri cambiare dopo poco.

Da lì ho imparato molte cose, non perché le ho solo lette, ma perché le ho viste accadere direttamente nel lavoro.

Questo documento non serve a dare ragione ai giovani o torto ai titolari.

Serve a guardare con più precisione alcune condizioni concrete che possono rendere una piccola azienda più credibile, più attrattiva e più capace di trattenere chi entra.



■ 1. Retribuzione adeguata: il punto di partenza, non l'unico motivo

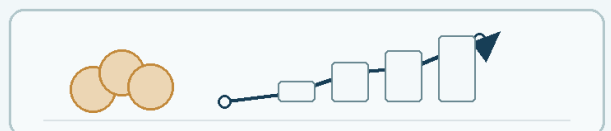
Analisi

Lo stipendio non spiega tutto. Ma non può essere trattato come un dettaglio.

Le ricerche sui criteri di scelta del datore di lavoro indicano che le persone guardano più fattori insieme: retribuzione, equilibrio tra lavoro e vita privata, clima, sicurezza e possibilità di crescita. Randstad, nella ricerca Employer Brand 2025, indica tra i principali fattori di scelta retribuzione e benefit, ambiente di lavoro piacevole ed equilibrio lavoro-vita privata.

Anche le ricerche sui giovani confermano che il tema economico resta centrale. Deloitte segnala che il costo della vita è la prima priorità per il 40% di Gen Z e Millennials.

Questo significa una cosa semplice: un giovane può cercare anche clima, crescita, rispetto e senso del lavoro. Ma se la parte economica è debole, poco chiara o trattata con leggerezza, tutto il resto perde forza.



Mie considerazioni

Una piccola azienda non sempre può pagare come una grande impresa. Questo va detto con realismo. Ma può evitare alcuni errori che fanno perdere credibilità.

Il **primo** è presentare uno stipendio basso come se fosse già una grande occasione.

Dire “intanto impari” può avere senso solo se è chiaro che cosa la persona imparerà, in quanto tempo, con quale affiancamento e con quale possibile crescita.

Il **secondo** errore è dare per scontati straordinari, disponibilità e sacrifici senza chiarire come vengono riconosciuti.

Un giovane può anche accettare periodi impegnativi. Li accetta meno se diventano normali, non dichiarati e non riconosciuti.

Il **terzo** errore è fare promesse vaghe:

- “Poi vediamo.”
- “Se vai bene, sistemiamo.”
- “Più avanti cresci.”

Sono frasi che, se non diventano fatti, consumano fiducia.

Il **quarto** errore è non spiegare mai i passaggi.

Se dopo sei mesi o un anno una persona è cresciuta davvero, ha imparato, è più autonoma e porta più valore, il titolare deve chiedersi se anche il riconoscimento economico è rimasto fermo.

Il punto non è promettere aumenti facili.

Il punto è costruire un rapporto credibile.

Una piccola azienda può anche non essere la più forte sullo stipendio. Ma deve essere seria nel modo in cui parla di soldi, crescita e riconoscimento.

Perché un giovane può accettare gradualità. Accetta molto meno di sentirsi dire che deve “avere pazienza” senza vedere nessun criterio concreto.

2. Equilibrio vita-lavoro: non significa lavorare meno, significa non vivere nel disordine

Analisi

L'equilibrio tra lavoro e vita privata è uno dei fattori più importanti nella scelta del datore di lavoro. Randstad, nella ricerca Employer Brand 2025 per l'Italia, lo indica come principale driver di scelta. Anche l'indagine Excellera Intelligence citata da Confapi Venezia segnala che per il 92% dei giovani intervistati l'equilibrio vita-lavoro conta nella valutazione del lavoro.

Questo dato va letto bene.



Per molti titolari di piccole aziende, quando un giovane parla di equilibrio vita-lavoro, sembra che stia dicendo: “voglio lavorare meno”.

A volte può anche esserci una richiesta poco realistica. Ma spesso il punto è diverso.

Il giovane non rifiuta il lavoro. Rifiuta il disordine continuo.

Rifiuta di non sapere mai a che ora finirà, le urgenze create male, le richieste date sempre all'ultimo. Rifiuta di essere chiamato fuori orario anche quando non c'è una vera emergenza.

In una piccola azienda gli imprevisti ci sono. Il problema nasce quando tutto viene trattato come imprevisto.

Mie considerazioni

Nelle piccole aziende ho visto molte volte questa differenza: le persone accettano anche periodi intensi, se capiscono perché servono e se non diventano la normalità.

Un giovane può accettare una consegna urgente, un cliente difficile, una giornata più lunga, un periodo pieno. Lo accetta meno se ogni giorno cambia tutto, se le priorità vengono ribaltate senza spiegazione, se il lavoro viene organizzato male e poi la pressione ricade sempre su chi deve eseguire.

Per creare condizioni migliori non serve promettere cose impossibili.

- Serve distinguere le vere urgenze dalle abitudini sbagliate.
- Serve dire prima quando un periodo sarà più pesante.
- Serve evitare messaggi e telefonate fuori orario se non sono necessari.
- Serve non trasformare ogni dimenticanza organizzativa in emergenza per gli altri.

Una piccola azienda può chiedere impegno.

Ma deve fare attenzione a non chiedere disponibilità illimitata come se fosse normale.

3. Clima quotidiano: il giovane decide anche da come viene trattato quando sbaglia

Analisi

Il clima di lavoro pesa molto nelle scelte dei giovani. L'indagine Excellera Intelligence citata da Confapi Venezia indica il clima positivo al lavoro come primo fattore, segnalato dal 93% dei giovani intervistati.



Ma “clima positivo” non significa un ambiente senza fatica, senza regole o senza correzioni.

Significa un ambiente in cui si può lavorare senza essere continuamente svalutati.

Questo è ancora più importante quando una persona è giovane o nuova.

Chi entra deve imparare. E chi impara sbaglia.

La ricerca di Amy Edmondson sulla sicurezza psicologica mostra che le persone parlano, segnalano problemi e imparano meglio quando non temono conseguenze personali per aver fatto domande, ammesso un errore o chiesto aiuto.

In una piccola azienda questo si vede nei gesti più normali:

- come si corregge un errore;
- come si risponde a una domanda;
- come si parla di chi non capisce subito;
- come i più esperti trattano chi sta imparando;
- come il titolare reagisce quando qualcosa non va.

Mie considerazioni

Chi ha gestito persone sa che il modo di correggere conta quasi quanto la correzione stessa.

Un giovane può accettare di sentirsi dire: “Questo passaggio non va bene”, oppure “Qui manca un controllo”, “Questa cosa va rifatta”, “Questa procedura va imparata meglio”.

Accetta molto meno di essere trattato come incapace.

Il clima quotidiano non si costruisce con frasi sul benessere. Si costruisce nel modo in cui si lavora tutti i giorni.

Se una domanda viene accolta con fastidio, il giovane smette di chiedere.

Se un errore viene trasformato in umiliazione, il giovane prova a nascondere.

Se ogni correzione diventa un giudizio sulla persona, il giovane non impara meglio: si difende.

Questo non significa diventare morbidi o evitare le correzioni. Significa correggere il lavoro, non colpire la persona.

E quando imparare costa troppo, molti giovani non restano.

■ 4. Crescita reale: non carriera promessa, ma cose concrete da imparare

Analisi

Molti giovani guardano se in un'azienda possono crescere.

Ma “crescere” non significa per forza diventare responsabili, fare carriera veloce o cambiare ruolo ogni anno.

Le ricerche sui giovani confermano il peso dell'apprendimento e dello sviluppo. Deloitte, nel Gen Z and Millennial Survey 2025, segnala che Gen Z e Millennials danno importanza a crescita, apprendimento, mentorship (affiancamento) e lavoro significativo.

Adecco, nel Global Workforce of the Future 2025, richiama il ruolo delle opportunità di sviluppo professionale: aiutano le persone a sentirsi più adattabili, più utili e più legate al futuro dell'organizzazione.

Per una piccola azienda questo punto è delicato.

Spesso non esistono grandi percorsi di carriera.

Ma può esserci una crescita molto concreta:

- Un giovane può imparare un mestiere.
- Può imparare a seguire un cliente.
- Può imparare a usare strumenti.
- Può capire materiali, procedure, priorità, errori frequenti.
- Può diventare più autonomo su un passaggio preciso.

Questa è crescita reale, se viene resa visibile.



Mie considerazioni

Nelle piccole aziende la crescita non si vede nei titoli. Si vede in quello che una persona riesce a fare meglio dopo tre mesi, sei mesi, un anno.

Il punto è non lasciare tutto implicito.

Se un giovane entra e sente solo:

- “intanto guarda”,
- “poi impari”,
- “qui bisogna arrangiarsi”,

non vede un percorso; vede confusione.

Non serve promettere una carriera che l'azienda non può offrire. Serve mostrare che lì dentro una persona non resta ferma.

Per esperienza, questo fa molta differenza. Una persona giovane può accettare di partire da attività semplici. Le accetta meno se dopo mesi continua a fare sempre le stesse cose senza capire dove sta andando.

La piccola azienda può essere attrattiva proprio perché fa vedere il lavoro vero. Ma deve trasformare questa forza in un percorso leggibile. Altrimenti il giovane non vede crescita. Vede solo mansioni, fatica e attesa.

5. Inserimento ordinato: i primi mesi decidono molto

Analisi

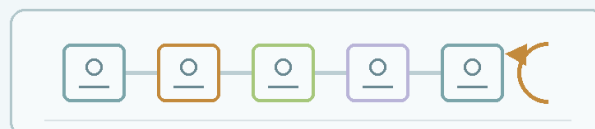
Quando una persona nuova entra in azienda, i primi mesi contano molto.

Se l'inserimento è confuso, l'azienda rischia di giudicare male la persona e dopo poco può nascere la frase: “non è adatto.”

Ma a volte la domanda corretta è un'altra: “è stato inserito davvero?”

Questo significa che molte persone non arrivano già pronte.

Devono essere accompagnate. Devono imparare. Devono capire come lavora quella specifica azienda.



Per una piccola impresa questo è ancora più importante. Non ci sono grandi margini di errore. Se un inserimento fallisce, si perde tempo, energia, affiancamento e fiducia.

Mie considerazioni

Nelle aziende piccole l'inserimento viene spesso lasciato alla buona volontà.

Il nuovo arriva. Qualcuno gli spiega qualcosa. Poi guarda gli altri. Poi prova. Poi sbaglia. Poi qualcuno si innervosisce.

Dopo qualche settimana si dice che non impara abbastanza in fretta.

Ma imparare “guardando” non basta sempre.

Chi ha gestito gruppi di lavoro sa che serve poco, ma quel poco deve esserci.

Un inserimento ordinato non è burocrazia.

Protegge il giovane, perché non lo lascia solo. Protegge l'azienda, perché evita di sprecare tempo. Protegge anche i colleghi, perché non scarica su di loro spiegazioni casuali e continue.

Se una piccola azienda vuole trattenere giovani, deve far vedere nei primi mesi che l'ingresso non è improvvisato.

6. Autonomia progressiva: non controllare tutto, non lasciare tutto nel vago

Analisi

L'autonomia è uno dei fattori che sostengono motivazione e permanenza nel lavoro.

La Self-Determination Theory (teoria dell'autodeterminazione) indica autonomia, competenza e relazione come bisogni psicologici fondamentali per una motivazione più solida.

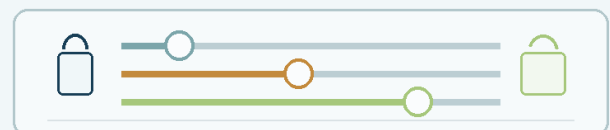
Ma autonomia non significa lasciare una persona da sola.

Nelle piccole aziende spesso si cade in due errori opposti.

Il primo è controllare tutto. Il giovane non può decidere nulla, deve chiedere sempre, viene corretto su ogni dettaglio. Dopo un po' si sente inutile o trattato come incapace.

Il secondo è lasciarlo nel vago. Gli si dice “arrangiati”, ma non sa fino a dove può arrivare, che cosa può decidere, quando deve chiedere, quali errori non può permettersi.

In entrambi i casi l'autonomia non funziona.



Mie considerazioni

Nel lavoro quotidiano l'autonomia va data a gradini.

All'inizio una persona nuova deve essere seguita. Poi può gestire un pezzo piccolo. Poi un passaggio intero. Poi una situazione semplice. Poi una situazione più delicata, ma con possibilità di confronto.

Questo richiede chiarezza.

Il giovane deve sapere:

- questo puoi farlo da solo;
- su questo chiedi prima;
- questo lo controlliamo insieme;
- su questo non sei ancora pronto;
- questo diventerà tuo quando avrai imparato i passaggi precedenti.

Ho visto spesso che molti problemi nascono perché questi confini non vengono detti.

Il titolare pensa che siano ovvi. Il giovane invece li deve indovinare.

E quando deve indovinare, può succedere di tutto: o non decide mai, o decide troppo presto, o chiede sempre conferme, o fa errori che potevano essere evitati.

Questo è molto diverso dal dire semplicemente: “qui bisogna essere autonomi.”

7. Rapporto con i senior: chi sa fare il lavoro deve saperlo trasmettere

Analisi

In molte piccole aziende il sapere pratico è nelle mani di poche persone esperte.

Sono quelle che conoscono i clienti, i materiali, le macchine, le abitudini dell'azienda, i problemi ricorrenti, i passaggi delicati. Spesso sono indispensabili.

Ma saper fare bene un lavoro non significa automaticamente saperlo insegnare.

Questo è un punto sempre più importante. Confartigianato, nelle analisi sul rapporto tra giovani e senior, richiama il valore del confronto tra generazioni e il rischio di perdere competenze nelle micro e piccole imprese. Il tema è collegato anche al ricambio generazionale, all'invecchiamento della forza lavoro e alla difficoltà di reperire persone già pronte.

Anche INAPP, nel Rapporto sulla formazione continua, segnala la crescita dei programmi di formazione dei lavoratori. Il dato conferma che la formazione non riguarda solo corsi esterni, ma anche la capacità delle imprese di sviluppare competenze nel tempo.

Per un giovane, entrare in una piccola azienda può essere molto interessante se trova qualcuno da cui imparare davvero. Diventa invece pesante se trova persone esperte che sanno fare, ma non spiegano, non hanno pazienza o trattano ogni domanda come una perdita di tempo.



Mie considerazioni

Nelle piccole aziende questo passaggio si vede subito.

C'è il senior che spiega il criterio. E c'è il senior che dice solo: "Fai così, perché si fa così."

C'è chi accompagna. E c'è chi lascia il giovane a guardare, poi si lamenta perché non capisce.

C'è chi corregge un errore facendo vedere il passaggio giusto. E c'è chi usa l'errore per dire che "i giovani non hanno voglia".

La differenza è enorme.

Per creare condizioni migliori serve poco, ma serve farlo davvero.

Bisogna scegliere chi affianca. Bisogna dire che cosa deve trasmettere. Bisogna evitare che il giovane riceva spiegazioni casuali da tutti. Bisogna controllare se sta imparando, non solo se sta eseguendo.

Nella mia esperienza, molti giovani non rifiutano il mestiere. Rifiutano di essere lasciati soli davanti a un mestiere

che nessuno si prende il tempo di spiegare.

8. Credibilità del titolare: il giovane resta se vede coerenza

Analisi

Nella piccola impresa il titolare è molto visibile.

Non è una figura lontana. Si vede come parla, come decide, come corregge, come tratta le persone, come mantiene o non mantiene ciò che promette.

Per questo la credibilità del titolare pesa molto.

Per una piccola azienda, questi fattori non passano solo da politiche aziendali scritte. Passano spesso dal comportamento diretto del titolare.

- Se promette crescita ma poi lascia tutto fermo, il giovane lo vede.
- Se parla di rispetto ma corregge umiliando, il giovane lo vede.
- Se dice che l'azienda è seria ma gli orari cambiano sempre senza motivo, il giovane lo vede.
- Se dice che lì si impara, ma nessuno ha tempo di insegnare, il giovane lo vede.

La credibilità non nasce da quello che l'azienda dice di essere. Nasce da quello che una persona trova quando entra

Mie considerazioni

In una piccola azienda il titolare dà il tono al lavoro.

Non deve essere perfetto.

Deve però essere chiaro.

- Che cosa può offrire l'azienda?
- Che cosa chiede in cambio?
- Che cosa può imparare un giovane?
- Quali regole valgono?
- Come viene corretto chi sbaglia?
- Quando una persona può crescere?
- Quando una promessa viene verificata?

Queste cose, se restano vaghe, diventano rapidamente sfiducia.

Ho visto che le persone accettano più facilmente fatica, gradualità e regole quando percepiscono coerenza. Accettano molto meno confusione, frasi generiche e promesse che cambiano a seconda del momento.

Il giovane non resta perché il titolare dice: “Qui siamo seri.”

Resta più facilmente se vede serietà nei fatti.

■ Chiusura

Quello che i titolari fanno più fatica a vedere

C'è un punto che molti titolari fanno fatica a comprendere.

I giovani non guardano solo che cosa l'azienda offre. Guardano anche che cosa l'azienda è.

Non lo fanno sempre con parole precise, ma osservano.

- se in azienda conta solo correre, produrre, incassare e spremere il più possibile.
- se il profitto è l'unico criterio.
- se le persone vengono considerate solo finché reggono.
- se i clienti vengono trattati solo come fatturato.
- se le promesse valgono solo quando convengono.

E quando questo è il messaggio reale, lo capiscono.

Magari restano per un po'.

Magari imparano qualcosa.

Magari aspettano un'occasione migliore.

Poi se ne vanno.

Ma i giovani riconoscono anche il contrario.

Riconoscono quando un'azienda ha **valori veri**, non solo parole scritte sul sito.

Valori come serietà nel lavoro, rispetto delle persone, correttezza nei rapporti, qualità fatta bene, attenzione al cliente, dignità di chi lavora, parola mantenuta, responsabilità, cura degli strumenti, ordine, fiducia data e richiesta, capacità di correggere senza umiliare.



Riconoscono quando il titolare cerca il profitto, perché un'azienda deve produrlo, ma non riduce tutto al profitto.

Riconoscono quando si lavora per fare bene, non solo per fare in fretta.

Quando una persona non è usata finché serve e poi lasciata andare.

Quando l'errore viene corretto, ma senza togliere dignità.

Quando chi entra viene accompagnato, non semplicemente messo alla prova.

Quando il cliente viene rispettato anche se nessuno sta guardando.

Queste cose, in una piccola azienda, si vedono subito.

Non servono grandi discorsi.

Servono comportamenti concreti.



Un giovane può accettare fatica, gradualità, gavetta e regole. Ma tende a riconoscersi di più in un'azienda dove sente che il lavoro ha un valore più ampio del solo incasso.

Non tutti resteranno. Non tutti saranno adatti. Non tutti avranno voglia di imparare.

Ma quando una piccola azienda ha valori veri e li pratica ogni giorno, diventa più riconoscibile. E una persona giovane, se si riconosce in quel modo di lavorare, ha un motivo in più per restare.

Geom. Carlo Rossi