



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA

Corso di Laurea Magistrale in Management e Finanza

Curriculum Risorse Umane

Tesi di Laurea

**Allineare l'identità aziendale alla percezione della sua immagine:
il ruolo cruciale dell'EMPLOYER BRANDING**

Relatore:

Prof.ssa Eliana BAICI

Candidato:

Francesca GNEMMI

Matricola 20024656

Anno Accademico 2022 / 2023

Ai miei genitori, a mio fratello Alberto e a Valerio...

INDICE

Capitolo Primo

EMPLOYER BRANDING	5
1.1 EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI EMPLOYER BRANDING.....	5
1.1.1 Una prima definizione.....	5
1.1.2 La nascita del termine	6
1.1.3 Ulteriori definizioni	7
1.1.4 Un'ultima analisi.....	11
1.1.5 Spunto di riflessione	12
1.2 FONDAMENTI TEORICI PER L'EMPLOYER BRANDING	14
1.2.1 <i>Resource Based View</i>	14
1.2.2 Contratto psicologico	15
1.2.3 <i>Brand Equity</i>	18
1.2.4 Marketing delle risorse umane	19
1.3 APPROFONDIMENTI TEORICI E CONCETTUALI	25
1.3.1 Quadro concettuale di Backhaus e Tikoo (2004): attrattività e produttività.....	25
1.3.2 Reputazione aziendale	29
1.3.3 Lo studio di Lievens (2007) sulle percezioni di attributi strumentali e simbolici ...	30

Capitolo Secondo

STRATEGIA DI EMPLOYER BRANDING	34
2.1 DEFINIZIONE DI STRATEGIA E FASI	34
2.1.1. Analisi interna e identificazione degli obiettivi	41
2.1.2 Segmentazione del mercato del lavoro e definizione del pubblico target	43
2.1.3 Analisi della concorrenza e del posizionamento attuale	47

2.1.4 Elaborazione e creazione dell' <i>Employee Value Proposition</i>	48
2.1.5 Piano di promozione e comunicazione	52
2.1.6 Implementazione della strategia di Employer Branding.....	57
2.1.7 Monitoraggio, valutazione continua, adattabilità.....	60
2.2 STRATEGIA EFFICIENTE E MIGLIORI PRATICHE	63
2.3 ATTORI DELL'EMPLOYER BRANDING	66
Capitolo Terzo	
ANALISI DELL'ATTUALE SCENARIO LAVORATIVO ITALIANO E STRUMENTI UTILI.....	71
3.1 TENDENZE DEL MERCATO DE LAVORO	71
3.1.1 Il trend dell'Employer Branding	71
3.1.2 Trend emergenti nel mercato del lavoro	73
3.1.3 Occupazione in Italia	81
3.2 PROSPETTIVE E PREFERENZE DEGLI ITALIANI.....	89
3.2.1 Attrattività dei datori di lavoro	89
3.2.2 Principali preoccupazioni.....	94
3.2.3 Propensione a cambiare lavoro	96
3.3 WORKLIFE HARMONY E FOCUS TEMATICI.....	100
3.3.1 Equilibrio tra lavoro e vita privata	102
3.3.2 Sviluppo professionale e formazione continua	108
3.3.3 Lavoro da remoto e flessibilità lavorativa	113
3.3.4 Equità, diversità e inclusione	122
3.4 CANALI E STRUMENTI UTILIZZATI PER TROVARE NUOVE OPPORTUNITÀ DI LAVORO.....	126
3.5 CLASSIFICHE DELLE MIGLIORI AZIENDE IN CUI LAVORARE	131

3.5.1 Certificazioni Great Place to Work®.....	132
3.5.2 Classifiche di Universum.....	135

Capitolo Quarto

CASO PRATICO DI EMPLOYER BRANDING ITALIANO:

IL GRUPPO FERREROErrore. Il segnalibro non è definito.

4.1 LA STORIA DEL GRUPPO FERRERO.....Errore. Il segnalibro non è definito.

4.1.1 Ferrero nel Mondo**Errore. Il segnalibro non è definito.**

4.1.2 Ferrero in Italia**Errore. Il segnalibro non è definito.**

4.2 I VALORI FONDANTIErrore. Il segnalibro non è definito.

4.3 EMPLOYER BRANDING DEL GRUPPO FERREROErrore. Il segnalibro non è definito.

4.3.1. Certificazioni e riconoscimenti**Errore. Il segnalibro non è definito.**

4.3.2 Presenza sui canali *online***Errore. Il segnalibro non è definito.**

4.3.3 Recensioni online.....**Errore. Il segnalibro non è definito.**

4.3.4 Presenza sui canali *offline* e il welfare secondo Ferrero**Errore. Il segnalibro non è definito.**

4.4 PENSIERO CONCLUSIVO.....Errore. Il segnalibro non è definito.

CONCLUSIONIErrore. Il segnalibro non è definito.

BIBLIOGRAFIA.....Errore. Il segnalibro non è definito.

SITOGRAFIA.....Errore. Il segnalibro non è definito.

INTRODUZIONE

Nell'attuale scenario del mercato del lavoro, la competizione per attrarre e trattenere talenti è diventata una sfida cruciale per le organizzazioni. A fronte di una crescente mobilità professionale e della diversificazione delle aspettative dei lavoratori, le aziende si trovano costantemente alla ricerca di strategie innovative per emergere come datori di lavoro desiderabili. In questo contesto, l'Employer Branding si sta affermando come uno strumento di gestione delle risorse umane di fondamentale importanza, rivoluzionando il modo in cui le organizzazioni comunicano e promuovono la propria identità come datore di lavoro.

L'Employer Branding, che può essere definito come il processo attraverso il quale un'organizzazione sviluppa e promuove la sua reputazione come luogo di lavoro desiderabile, va ben oltre la semplice offerta di stipendi competitivi. Si tratta di creare un ambiente di lavoro che rispecchi l'identità, i valori, la cultura e le opportunità di crescita dell'azienda, al fine di attirare talenti che siano non solo qualificati, ma anche in sintonia con la missione e la visione dell'organizzazione.

La presente tesi si propone di esaminare in profondità il concetto di Employer Branding nell'ambito delle strategie aziendali contemporanee. Attraverso un'analisi approfondita delle teorie, delle pratiche e delle tendenze emergenti, si mira a comprendere il ruolo cruciale che l'Employer Branding svolge nel contesto delle risorse umane e della gestione del personale. Mediante l'analisi di studi accademici, casi aziendali e dati empirici, si intende fornire una prospettiva esaustiva sull'importanza dell'Employer Branding per attrarre e trattenere talenti, nonché per promuovere la reputazione e la competitività sostenibile delle organizzazioni sul mercato del lavoro.

Nel primo capitolo verrà esplorata l'evoluzione del concetto di Employer Branding, partendo da una prima definizione fino ad arrivare ad un'ultima analisi e una riflessione in merito. Si individueranno le origini del termine e le successive definizioni fornite dagli studiosi del settore, ponendo particolare attenzione alle sfumature concettuali che ne hanno caratterizzato il percorso evolutivo. Successivamente, il capitolo si concentrerà sui fondamenti teorici che

sostengono l'Employer Branding. Si approfondiranno concetti quali la *Resource Based View*, il Contratto psicologico, il *Brand Equity* e il Marketing delle risorse umane, al fine di comprendere le basi concettuali su cui si fonda l'attività di costruzione e gestione del brand del datore di lavoro. Infine, verranno esaminati ulteriori approfondimenti teorici e concettuali che contribuiscono a delineare in modo più dettagliato il panorama dell'Employer Branding, come la reputazione aziendale. Particolare attenzione sarà riservata al quadro concettuale di Backhaus e Tikoo (2004), che evidenzia l'importanza delle associazioni positive e della fedeltà al marchio del datore di lavoro nell'influenzare l'attrattività per i potenziali dipendenti e la produttività dei dipendenti stessi. Inoltre, si analizzerà lo studio di Lievens (2007) sulle percezioni di attributi strumentali e simbolici, il quale fornisce importanti spunti per comprendere come tali attributi influenzino le decisioni e le percezioni dei potenziali candidati, dei candidati effettivi e dei dipendenti. Attraverso questa analisi, si mira a fornire una base solida e completa per lo sviluppo del tema trattato nel corso della tesi, evidenziando l'importanza strategica dell'Employer Branding e le sue implicazioni per la gestione sostenibile delle risorse umane nelle organizzazioni contemporanee.

Nel contesto sempre più competitivo del mercato del lavoro le imprese si trovano di fronte alla complessa sfida di attrarre, motivare e trattenere talenti che siano in sintonia con l'identità e la cultura aziendale. Nel secondo capitolo, si esaminerà l'importanza della strategia di Employer Branding, quale strumento fondamentale per conseguire tali obiettivi. La strategia di Employer Branding si struttura attorno a diverse fasi chiave, ciascuna delle quali riveste un ruolo cruciale per il suo successo. Si darà inizio con un'analisi interna volta a identificare gli obiettivi aziendali, per poi procedere con la segmentazione del mercato del lavoro e la definizione del pubblico target. Successivamente, sarà condotta un'analisi della concorrenza e del posizionamento attuale dell'impresa nel mercato del lavoro, al fine di acquisire una migliore comprensione del contesto operativo. Una volta acquisite tali informazioni, si procederà alla fase essenziale dell'elaborazione e della creazione dell'*Employee Value Proposition* (EVP), un elemento distintivo che definisce l'offerta di valore unica che l'azienda propone ai suoi dipendenti attuali e potenziali. Seguirà un esame del piano di promozione e comunicazione, necessario per diffondere in modo efficace il messaggio del marchio datore di lavoro. Infine, si affronterà l'implementazione della strategia di Employer Branding e si sottolineerà l'importanza del monitoraggio continuo, della valutazione e dell'adattabilità al fine di garantire il mantenimento dell'efficacia nel tempo. Nel corso del secondo capitolo, poi,

verranno esplorati gli approcci ottimali, o *best practice*, nel campo dell'Employer Branding e saranno analizzate le caratteristiche che contraddistinguono una strategia efficace. Si concluderà con un'analisi degli attori coinvolti nel processo e del loro ruolo nel garantire il successo di questa strategia aziendale essenziale.

Il terzo capitolo si propone di condurre un'analisi dettagliata dell'attuale scenario lavorativo italiano, un punto di partenza essenziale per lo sviluppo efficace di strategie personalizzate e mirate di Employer Branding. In primo luogo, verranno esplorate le tendenze del mercato del lavoro, con particolare attenzione al trend in crescita dell'Employer Branding attraverso l'utilizzo di strumenti quali Google Trends o analisi fornite dalla ricerca condotta da *Business International* - Fiera Milano in collaborazione con Indeed (2023). Successivamente, si procederà all'analisi dei trend emergenti nel mercato del lavoro italiano, tra cui la *talent shortage*, lo *skill mismatch*, la *great resignation*, il *quiet quitting* e la *sandwich generation*, al fine di comprendere le sfide e le opportunità che caratterizzano il contesto attuale. Inoltre, saranno esaminate le dinamiche occupazionali in Italia, facendo riferimento ai dati forniti da enti quali ISTAT, EUROSTAT e OCSE, al fine di fornire un quadro chiaro e aggiornato della situazione del mercato del lavoro nel Paese. Successivamente, si passerà a esplorare le prospettive e le preferenze degli italiani in merito al lavoro, avvalendosi di ricerche condotte da istituti autorevoli come Randstad, Universum e Deloitte, focalizzandosi sull'attrattiva dei datori di lavoro, sulle principali preoccupazioni e sulla propensione a cambiare lavoro. Infine, si approfondirà il concetto di *work-life harmony* e si esploreranno i focus tematici emersi dalle ricerche dei paragrafi precedenti, tra cui l'equilibrio tra lavoro e vita privata, lo sviluppo professionale e la formazione continua, il lavoro da remoto e la flessibilità lavorativa, nonché l'equità, la diversità e l'inclusione. Attraverso questa analisi, si mira a fornire una comprensione approfondita dell'attuale panorama lavorativo italiano, identificando le sfide, le opportunità e le preferenze degli individui, nonché gli strumenti e i canali utilizzati per trovare nuove opportunità di lavoro. In conclusione, si proporrà una riflessione sulle classifiche delle migliori aziende in cui lavorare, esaminando certificazioni come Great Place to Work® e classifiche di istituti quali Universum, al fine di individuare le realtà più attrattive e performanti sul mercato del lavoro italiano.

Infine, il quarto e ultimo capitolo della presente tesi si focalizza sull'analisi del caso pratico di Employer Branding relativo al Gruppo Ferrero, un'iconica realtà italiana nel settore

alimentare. Attraverso un'esplorazione dettagliata della storia e dell'evoluzione del Gruppo Ferrero, sia a livello nazionale che internazionale, si intende fornire una panoramica completa dei fattori chiave che hanno contribuito alla sua reputazione come datore di lavoro di rilievo. In particolare, poi, verranno esaminati i valori fondanti del Gruppo Ferrero, che ne costituiscono il nucleo identitario e culturale. Successivamente, verrà approfondito l'Employer Branding apparentemente implementato dal Gruppo Ferrero, con un focus sulle certificazioni e i riconoscimenti ottenuti, la presenza sui canali online e offline, nonché le recensioni online e la politica di welfare aziendale.

Capitolo Primo

EMPLOYER BRANDING

1.1 EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI EMPLOYER BRANDING

1.1.1 Una prima definizione

In letteratura non esiste una definizione univoca di **Employer Branding**, ma il significato formale è piuttosto semplice, in particolar modo considerando la traduzione inglese. “*Employer*” è l'identità di un'organizzazione come datore di lavoro, “*Branding*” è la strategia per creare l'immagine percepita del prodotto che si vende, in questo caso il lavoro offerto.

Il “*branding*” è stato originariamente utilizzato per differenziare prodotti tangibili, ma nel corso degli anni è stato applicato per differenziare persone, luoghi e aziende (Peters, 1999).

Quindi, in prima istanza, può essere tradotto come un piano d'azione di lungo termine implementato per creare un'immagine positiva percepita dell'identità di un'organizzazione come datore di lavoro, evidenziandone le caratteristiche distintive e uniche rispetto ai propri *competitor*.

Talvolta in letteratura si parla anche di ‘*Employer Brand*’ ed ‘*Employment Branding*’.

Nel primo caso, con “***Employer Brand***”, non si intende la strategia, ma l'immagine percepita dell'identità di un'organizzazione come datore di lavoro. Rappresenta l'insieme di percezioni, pensieri e valori associati all'organizzazione come ambiente di lavoro. È il risultato delle attività di Employer Branding.

Nel secondo caso, con “***Employment Branding***”, “*Employment*” è l'occupazione, non più il datore di lavoro. Si concentra sulle strategie specifiche per attrarre, reclutare e gestire i talenti, per promuovere l'azienda come un luogo eccellente in cui lavorare, migliorare l'esperienza dei candidati durante il processo di selezione e sviluppare un marchio positivo tra i potenziali

candidati e i dipendenti attuali. Tutte le attività di Employment Branding contribuiscono all'obiettivo più ampio dell'Employer Branding.

La distinzione tra questi termini può variare a seconda dell'uso specifico o del contesto in cui vengono utilizzati. Ma tutti e tre i concetti sono collegati e si concentrano sull'immagine positiva dell'azienda come datore di lavoro e, con “*Employer Branding*” ed “*Employment Branding*”, sulle strategie per gestirla e migliorarla.

In questa tesi, nonostante le differenze minime tra i termini, che in molti casi vengono utilizzati in modo intercambiabile, useremo il termine “*Employer Branding*”, poiché rispetto ad “*Employer Brand*”, include la strategia e, rispetto a “*Employment Branding*”, è un termine più ampio che lo include. Infatti, con l'Employer Branding si considerano non solo gli aspetti legati all'occupazione e all'esperienza dei dipendenti (Employment Branding), ma anche l'immagine complessiva dell'organizzazione come datore di lavoro.

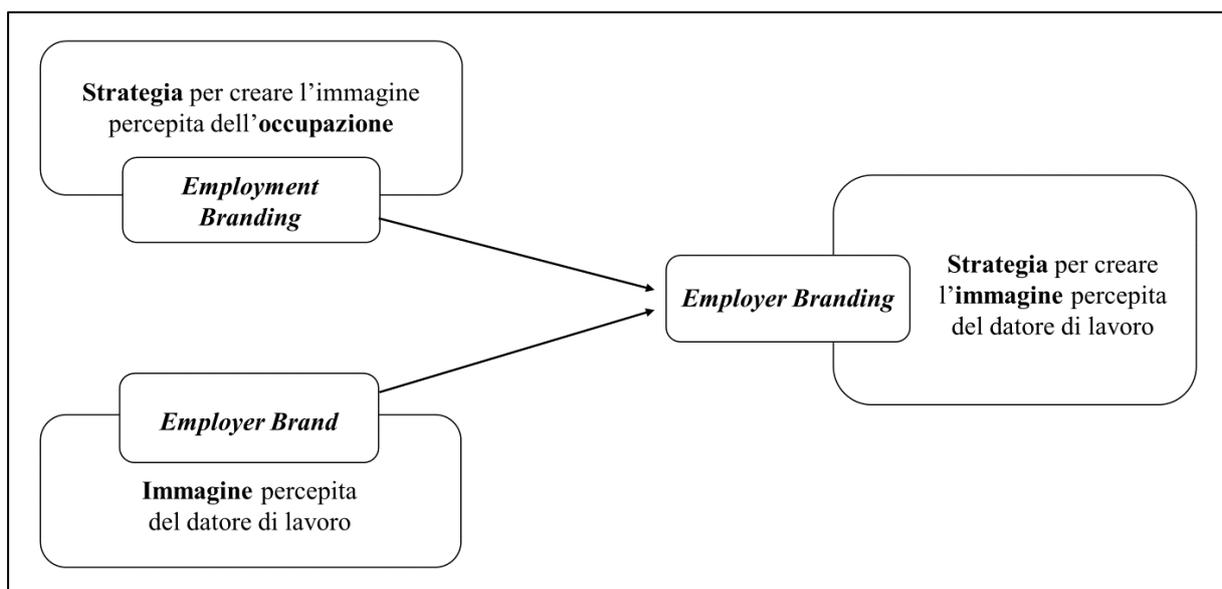


Figura 1.1 - Employer Branding, Employer Brand, Employment Brand

1.1.2 La nascita del termine

Il concetto di “*Employer Brand*” è stato introdotto per la prima volta in letteratura nel **1996**, anno in cui **Tim Ambler** e **Simon Barrow**, in un saggio accademico pubblicato nel “*The Journal of Brand Management*”, lo definirono da un punto di vista dei **benefici**, come “*il pacchetto di benefici funzionali, economici e psicologici forniti dall'occupazione e identificati con l'azienda datrice di lavoro*”. A loro avviso, il rapporto continuativo tra azienda e

dipendente prevede una serie di scambi di reciproco vantaggio da considerarsi parte integrante del sistema di relazioni aziendali complessivo.

Per la prima volta, grazie a questo articolo scientifico, si cercò di applicare le tecniche di *brand management* alla gestione delle risorse umane. In particolare, i due autori sottolinearono come i vantaggi che l'*Employer Brand* offre ai dipendenti siano paralleli a quelli che un comune marchio convenzionale, quindi di prodotto, porta ai consumatori:

- Attività di sviluppo e/o utilità (benefici funzionali);
- Ricompense materiali o monetarie (benefici economici);
- Sentimenti come appartenenza, direzione e scopo (benefici psicologici).

Infatti, come vedremo in seguito nel *paragrafo 1.2.4*, Ambler e Barrow proposero di utilizzare le stesse tecniche del marketing tradizionale per intervenire sul brand dell'azienda come luogo di lavoro.

Gli autori individuarono, poi, tre concetti molto vicini all'Employer Branding, di cui quest'ultimo ne è la sintesi, ma che al contempo non devono essere confusi con lo stesso. Si tratta di **cultura e identità aziendale**, cioè i valori che supportano gli scopi e la strategia dell'organizzazione; il **marketing interno**, diretto ai dipendenti di un'organizzazione per assicurarsi che portino a compimento in modo efficace i compiti aziendali; la **reputazione aziendale**.

1.1.3 Ulteriori definizioni

Tra le altre definizioni di Employer Branding che meritano particolare menzione, c'è quella data da Lloyd (2002), in un periodo in cui, a suo avviso, gli scettici ritenevano fosse una "*moda passeggera*", lo descrisse come "*la somma degli sforzi di un'azienda per **comunicare al personale, esistente e potenziale**, ciò che lo rende un **luogo di lavoro desiderabile***". L'autore fece anche un esempio particolarmente esplicativo: "*in un recente spot televisivo per la St. George Bank, una donna sta organizzando un barbecue e chiede a uno degli ospiti cosa faccia per vivere. Dice di lavorare in banca, e tutti rispondono con un silenzio inorridito, finché l'ospite aggiunge: "St. George". Tutti ridono con sollievo*". Il messaggio è che St. George sia la migliore banca per cui lavorare. Per l'autore, la Banca, a differenza delle

precedenti pubblicità, oltre che ai potenziali clienti, si stava rivolgendo anche a un altro tipo di pubblico, ovvero ai dipendenti attuali e potenziali.

Nello stesso anno, Ewing et al. (2002) scrissero che l'Employment Branding "*si occupa di costruire nella mente del potenziale mercato del lavoro un'immagine secondo cui l'azienda, sopra tutte le altre, è un 'ottimo posto di lavoro'*", suggerendo che sia la chiave per un reclutamento differenziato e una gestione sostenibile delle risorse umane. Inoltre, ribadirono che l'Employment Branding dovrebbe essere integrato sinergicamente nel quadro complessivo del valore di marca dell'azienda. Tale strategia è stata enfatizzata per la sua utilità fondamentale, poiché permette alle organizzazioni di mantenersi competitive e prosperare in un contesto economico sempre più centrato sulla conoscenza, nel quale la competizione per i talenti umani è destinata a superare in ferocia persino la competizione per l'acquisizione di clientela.

Aurigemma (2003, 2011) definì l'Employer Branding come un sistema organico di azioni finalizzate al *recruitment marketing* e alla *retention* dei talenti. Questo esprime il complesso delle misure messe in atto dall'organizzazione per costruire la propria identità/immagine, da comunicare al target prefissato di candidati e dipendenti – *potential ed existing employee* – affinché il brand possa, dapprima, **attrarli** e, successivamente, **fidelizzarli**.

Sullivan (2004), invece, definì l'Employment Branding come "*una strategia mirata di lungo termine per gestire la consapevolezza e le percezioni dei potenziali dipendenti e dei soggetti interessati, relativamente a una particolare azienda*", proponendo un'immagine che mostri l'organizzazione come un buon posto in cui lavorare. Sostiene, inoltre, che i risultati di una strategia di successo siano molteplici: creare consenso tra i dipendenti, ma anche tra i redattori di riviste, manager di altre organizzazioni e candidati ad alto potenziale. Aumentare il numero e la qualità dei candidati, ridurre il tasso di *turnover* tra i *top performer* e aumentare la produttività complessiva della forza lavoro.

Backhaus e Tikoo (2004) identificarono l'Employer Branding come "*un processo di costruzione di un'identità del datore di lavoro **identificabile ed unica***" ma anche "*uno sforzo da parte dell'organizzazione di commercializzare la propria **proposta di valore** occupazionale al fine di migliorare il reclutamento, la fidelizzazione e aumentare il valore del capitale umano*". Mentre identificarono l'Employer Brand come "*un concetto di un'azienda*

che la differenzia da suoi competitors”. Le autrici proposero anche un quadro concettuale illustrante le relazioni tra i concetti di gestione e marketing, per il quale si rimanda al *paragrafo 1.3.1.*

Amendola (2004), fondatore e presidente dell’HR Innovation Forum di Bologna, definisce l’Employer Branding Process come *“una strategia di marketing finalizzata a creare un’immagine aziendale **coerente** con l’identità dell’impresa come employer (luogo di lavoro), in **sintonia** con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitors, attraverso la quale attrarre e fidelizzare persone di talento”* e come *“l’attività di costruire e sviluppare, attraverso un’**efficace comunicazione**, la propria immagine aziendale sia sul mercato interno (dipendenti), che sul mercato esterno del lavoro (candidati all’assunzione)”*. Secondo lo stesso al centro della filosofia dell’Employer Branding c’è la convinzione che l’azienda debba definire e implementare le proprie strategie di marketing e branding per il *recruitment* e la fidelizzazione della forza lavoro con lo stesso impegno con cui lo fa per il cliente. Con la consapevolezza che, come si può perdere un cliente per una promessa non mantenuta, allo stesso modo, si può perdere la fiducia del proprio dipendente o di un potenziale lavoratore, deludendo le aspettative o le promesse a causa di un’inefficace attività di Employer Branding. In un ambiente di *recruitment* così competitivo, la costruzione di un’immagine forte può, quindi, determinare il successo o il fallimento di un’impresa. Proprio per questo, secondo Amendola (2004) l’Employer Branding Process è il processo di marketing *management* applicato al mercato del lavoro.

Secondo Coppa et al. (2008), poi, il concetto di Employer Branding denota l’insieme delle azioni implementate dalle organizzazioni all’**unico scopo** di promuovere l’immagine dell’azienda sul mercato del lavoro, sia interno che esterno. Tale pratica mira a conseguire due obiettivi complementari: da un lato, trattenere il talento umano di alto potenziale già presente all’interno dell’organizzazione; dall’altro, l’acquisizione di nuove risorse umane *“più valide”* attivamente ricercate sul mercato del lavoro. Queste due dimensioni, seppur complementari, rappresentano due lati della stessa medaglia. La fidelizzazione dei dipendenti può essere promossa attraverso l’offerta di percorsi di carriera ben strutturati, un ambiente lavorativo gratificante e politiche di retribuzione e formazione efficaci. Dall’altro lato, il reclutamento di nuove risorse può essere favorito attraverso iniziative quali *workshop* nelle università, programmi di stage presso l’organizzazione e la presenza di pagine aziendali sui vari

strumenti di divulgazione dedicati alla carriera professionale. Coppa et al. (2008) evidenziano, inoltre, la prospettiva di una competizione aziendale autentica, o, in termini più precisi, del raggiungimento di un **vantaggio competitivo sostenibile** nel tempo. Tale risultato è attribuito esclusivamente al possesso di risorse rare, uniche e difficilmente imitabili dalla concorrenza, con l'elemento umano che emerge come la risorsa chiave in questo contesto. Pertanto, si deduce che la gestione efficace delle risorse umane assume un ruolo sempre più centrale per le organizzazioni nel perseguire il successo aziendale a lungo termine.

Infine, Mangiardi (2023) non fornisce una definizione esplicita di Employer Branding, ma esprime un concetto di notevole rilevanza. In Italia, durante l'ultimo decennio conclusosi nel 2020, si è verificata una diminuzione dei salari, unico caso nell'ambito europeo (-2.9%, OCSE). Tale circostanza è correlata ad un'opacità nei processi e nei progressi di carriera, i quali risultano non oggettivi, non determinati, episodici e privi di una struttura definita, in particolare nelle piccole e medie imprese (PMI). Di conseguenza, emerge la necessità di trovare soluzioni palliative per contrastare il ragionamento diffuso secondo cui *“per crescere devo andarmene”*. A tal proposito, suggerisce di concentrarsi sull'Employer Branding, focalizzando l'attenzione su elementi quali **coinvolgimento, libertà, fiducia, motivazione** e la **possibilità di esprimere sé stessi**. Va precisato che, secondo lo stesso, questo concetto non implica necessariamente la proattività ad ogni costo, bensì la **comprensione** delle **potenzialità, aspirazioni, esigenze e leve specifiche** di ciascun individuo. Secondo Mangiardi (2023), inoltre, il tessuto imprenditoriale italiano presenta un alleato nelle organizzazioni medio – piccole, le quali possono strutturarsi con maggiore rapidità per affrontare questa sfida. Le grandi aziende, d'altra parte, possono seguire i *trend* di organizzazione a rete di *team*, cercando di implementare quella stessa caratteristica. Infine, Mangiardi (2023) sottolinea l'importanza di considerare che oggi tutto è economia e applicare le regole della vendita anche al rapporto di lavoro potrebbe rivelarsi fruttuoso. Questo approccio non dovrebbe basarsi sull'equazione del lavoratore come merce, bensì come acquirente, chiedendosi *“cosa può offrire la mia organizzazione per far sì che essa sia scelta, nella singolarità di ciascuno, dalla mia forza lavoro?”*. È nella risposta personale a questa domanda che si configura la vera e nuova reputazione di un'organizzazione. La memoria reputazionale, in un contesto quotidiano caratterizzato da un'interconnessione estrema delle persone e della rapida circolazione delle informazioni, diventerà sempre più ineluttabilmente aderente alla realtà.

1.1.4 Un'ultima analisi

L'evoluzione del concetto di Employer Branding nel corso degli anni riflette una crescente consapevolezza dell'importanza di gestire l'immagine di un'organizzazione come datore di lavoro.

In un primo momento, nel 1996, la definizione di Employer Brand evidenziava esclusivamente i benefici che il datore di lavoro avrebbe dovuto fornire ai propri dipendenti durante il rapporto lavorativo, applicando le tecniche di brand management e identificando concetti chiave come cultura e identità aziendale, marketing interno, reputazione aziendale.

Con il tempo, però, gli studiosi ne hanno esteso il significato, infatti, a partire dagli anni 2000 viene identificato come una strategia mirata di lungo termine, tramite la quale viene costruita un'identità unica del datore di lavoro che la rende un luogo di lavoro desiderabile e gli permette di mantenersi competitive e prosperare nel tempo. Si parla di attrazione, motivazione, trattenimento, comunicazione efficace, gestione sostenibile delle risorse umane e vantaggio competitivo sostenibile, fidelizzazione, consapevolezza, percezioni, proposta di valore e valore del capitale umano, coinvolgimento. Il target si espande dai dipendenti attuali a quelli potenziali esterni all'azienda, includendo addirittura tutti i soggetti interessati. Fino ad arrivare al giorno d'oggi in cui si parla anche di libertà, fiducia, possibilità di esprimere sé stessi, comprensione delle potenzialità, aspirazioni, esigenze e leve specifiche di ciascun individuo.

In conclusione, una definizione finale potrebbe comprendere le molteplici sfaccettature e gli elementi chiave emersi dalle diverse prospettive nel corso del tempo, come riassunto in *figura 1.2*, al fine di evidenziarne la complessità intrinseca e multidimensionale. L'Employer Branding, quindi, può essere definito come una strategia mirata di lungo periodo, in continua evoluzione, volta a plasmare e gestire l'immagine complessiva di un'organizzazione come datore di lavoro, in modo coerente con la sua identità. Le sue finalità sono molteplici, comprendendo l'attrazione di potenziali dipendenti in sintonia con i valori e la cultura aziendale, la fidelizzazione dei dipendenti attuali, con effetti positivi conseguenti anche sulla clientela, nonché una percezione favorevole dell'azienda da parte di tutte le possibili parti interessate. Tale processo può realizzarsi unicamente attraverso una pianificazione strategica efficace, basata su un'analisi approfondita del contesto, l'integrazione sinergica di diverse

funzioni aziendali perseguiti un obiettivo comune e la consapevolezza del mondo in costante mutamento, comprensiva dell'ascolto attento delle esigenze e dei bisogni delle persone.

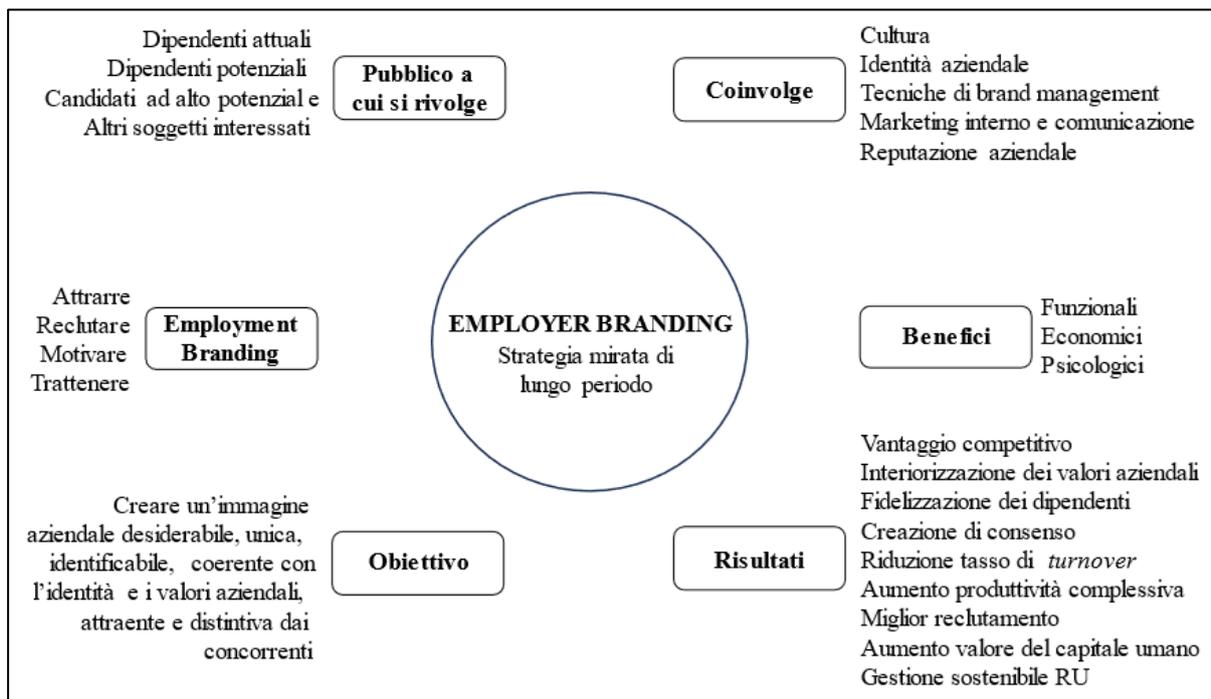


Figura 1.2 - Employer Branding visto fino ad ora

1.1.5 Spunto di riflessione

La letteratura molto spesso enfatizza l'importanza di attrarre e trattenere i *“migliori talenti”* o gli *“high profile”*. Secondo Aurigemma (2003, 2011), la nozione di *“talento”* si articola sulla base della definizione proposta da Michaels et al. (2001), che lo concepisce come *“la somma delle capacità di una persona: doti innate, competenze, conoscenze, esperienza, intelligenza, atteggiamento, carattere e tensione al risultato. Ma il talento include anche la capacità d'imparare e di crescere”*. Similmente, secondo il vocabolario Treccani, il termine *“talento”* denota l'ingegno, la predisposizione e le capacità intellettuali rilevanti, soprattutto in quanto naturali e indirizzate a specifiche attività.

Nell'ambito organizzativo, però, le *“persone di talento”* non solo dovrebbero possedere competenze necessarie per svolgere un determinato ruolo, ma dovrebbero essere allineate e in sintonia con l'azienda stessa, riuscendo ad integrarsi perfettamente e positivamente nella cultura aziendale, nei valori, nella visione e nell'ambiente di lavoro dell'organizzazione. Il

talento è un individuo che si adatta in modo ottimale alla realtà aziendale, contribuendo al successo e alla produttività dell'azienda non solo attraverso le sue competenze tecniche, ma anche attraverso la sua personalità, i suoi valori e la sua filosofia di lavoro. È importante notare, quindi, che il concetto di “*talento*” può variare a seconda delle specifiche caratteristiche ed esigenze di ciascuna organizzazione.

Pertanto, è errato parlare di “*migliori talenti*”, poiché una persona potrebbe essere considerata di talento in un contesto organizzativo, ma non necessariamente in un altro, dove le dinamiche e la cultura possono essere diverse. Viceversa, l'adeguatezza di un individuo a un'organizzazione può dipendere dalla sua percezione del benessere e della motivazione, influenzando la sua capacità di ottenere risultati soddisfacenti in un ambiente lavorativo specifico.

Mentre, il termine “*high profile*” si riferisce generalmente a individui che hanno una notevole visibilità, influenza o prestigio in un determinato settore o campo. In ambito lavorativo, un individuo *high profile* può essere un professionista di grande successo, un leader riconosciuto nel suo settore o una persona con una reputazione eccezionale e ben nota nella comunità professionale. Nel contesto dell'Employer Branding, l'attrazione e il coinvolgimento di individui *high profile* si configurano come strategia per migliorare la reputazione e l'immagine aziendale. Questi individui agiscono come ambasciatori dell'azienda, esercitando un'influenza positiva sulla percezione pubblica e sui potenziali dipendenti, contribuendo a sottolineare la qualità del contesto lavorativo e ad attirare altri talenti in linea.

Tuttavia, è opportuno evidenziare che una strategia di Employer Branding non dovrebbe limitarsi unicamente all'attrazione di individui dotati di talenti “*migliori*” o di professionisti altamente qualificati. Al contrario, dovrebbe essere concepita con l'obiettivo di coinvolgere l'intero corpo lavorativo, poiché ciascun membro del personale, indipendentemente dal livello di competenza o dalla posizione aziendale occupata, riveste un ruolo significativo nel conseguimento complessivo dei successi organizzativi. Pertanto, l'elemento fondamentale consiste nell'avere una chiara comprensione delle specifiche esigenze dell'organizzazione e nel cercare di attrarre individui il cui profilo sia in sintonia con l'identità aziendale e i suoi valori distintivi.

1.2 FONDAMENTI TEORICI PER L'EMPLOYER BRANDING

Nel panorama in continua evoluzione delle risorse umane e del marketing aziendale, l'Employer Branding ha guadagnato crescente rilevanza come disciplina strategica volta a creare un'immagine positiva e desiderabile di datore di lavoro. Tuttavia, nonostante il concetto di Employer Branding, come lo conosciamo oggi, sia emerso solo relativamente di “recente” a partire dal 1996, in un momento in cui le organizzazioni stavano iniziando a riconoscere il potenziale impatto delle percezioni dei candidati e dei dipendenti nella costruzione di una reputazione come datore di lavoro attraente, in realtà esso si basa su fondamenti teorici e concettuali preesistenti, derivati da diverse discipline che fanno riferimento al *Resource Based View*, al contratto psicologico, al *Brand Equity*, al marketing interno, e a molti altri concetti chiave che sono stati gradualmente integrati e sviluppati in un quadro di gestione coerente e univoco.

1.2.1 *Resource Based View*

La “*Resource-Based View*”, in italiano “*Visione basata sulle risorse*”, è una teoria, nata tra gli anni '80 e '90, che si concentra sull'importanza delle **risorse** e delle **capacità uniche** di un'organizzazione, per ottenere un **vantaggio competitivo sostenibile**.

La pratica dell'Employer Branding si basa sul presupposto che il capitale umano apporta valore all'impresa e, attraverso abili investimenti, le prestazioni dell'impresa possono essere migliorate (Backhaus e Tikoo, 2004). La *resource-based view* supporta proprio questo, poiché le risorse umane all'interno di un'organizzazione, cioè i dipendenti, con le loro potenzialità uniche, rappresentano una risorsa fondamentale, poiché contribuiscono in modo significativo all'immagine complessiva dell'azienda come datore di lavoro. I dipendenti, con le loro competenze, conoscenze e capacità, possono costituire una fonte di vantaggio competitivo se gestiti in modo efficace.

Backhaus e Tikoo (2004) ci offrono una spiegazione esaustiva, ovvero che, mentre comunemente pensiamo agli impianti, alle attrezzature e al capitale come a risorse che creano vantaggio competitivo, è stato dimostrato che anche il capitale umano è un'importante risorsa che crea vantaggio competitivo (Priem e Butler, 2001). Ad esempio, una struttura e una tecnologia all'avanguardia possono creare un vantaggio competitivo solo quando esiste una

forza lavoro altamente competente per utilizzarli (Boxall, 1998). Tuttavia, una forza lavoro distintiva e unica può costituire una fonte di vantaggio competitivo solo se è stabile. Se la fonte del vantaggio competitivo non è sostenibile, non lo è nemmeno il vantaggio (Barney, 1991). Un vantaggio competitivo sostenibile si ottiene solo con una gestione efficace delle risorse umane, coltivando e valorizzando le competenze, creando un'identità distintiva, promuovendo una cultura aziendale positiva.

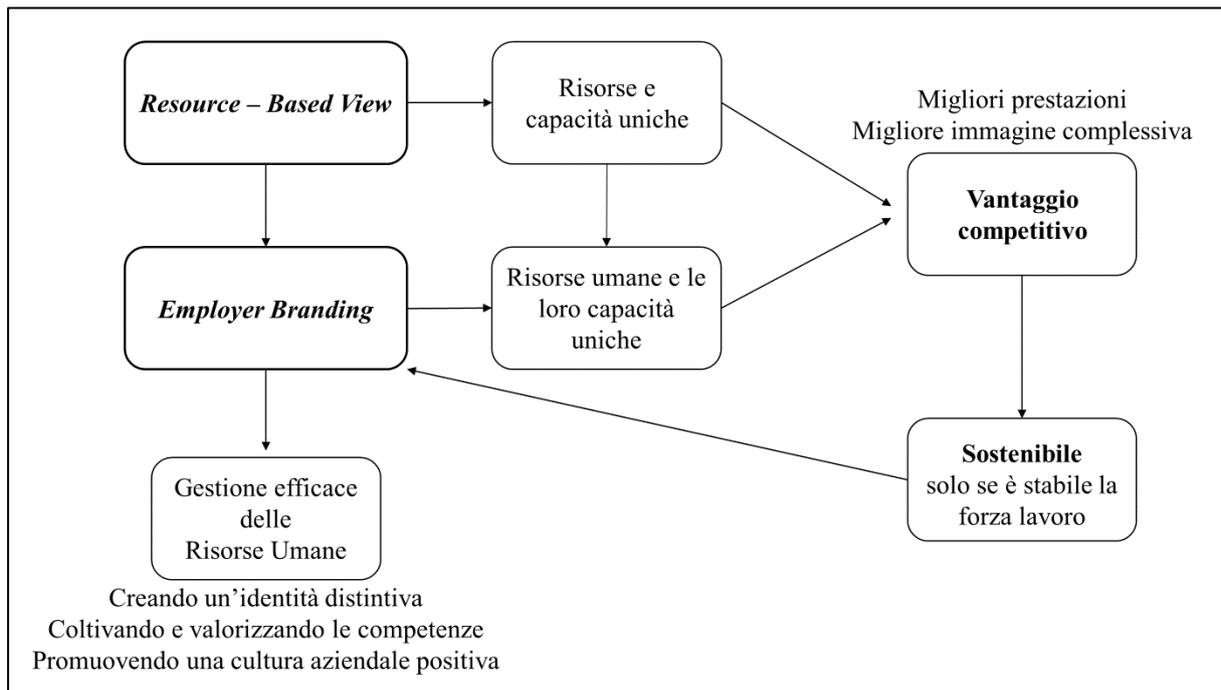


Figure 1.3 - Resourced Based View ed Employer Branding

1.2.2 Contratto psicologico

Una seconda base per l'Employer Branding emerge dal concetto di **contratto psicologico** e dal suo effetto sulle relazioni organizzative dei dipendenti.

Il “*contratto psicologico*”, introdotto alla fine degli anni '80, è un concetto che si riferisce alle **aspettative reciproche** tra un dipendente e il suo datore di lavoro. Può non essere esplicito come un contratto di lavoro tradizionale, poiché è basato su accordi impliciti tra le parti (Backhaus e Tikoo, 2004).

Tali aspettative riguardano ciò che un dipendente si aspetta dall'azienda in termini di trattamento, opportunità di crescita, supporto, sicurezza e altro, e ciò che l'azienda si aspetta dal dipendente in termini di performance, dedizione, impegno e comportamento. In sostanza,

riguarda le credenze, le percezioni e gli impegni individuali dei dipendenti in merito a ciò che possono aspettarsi dal loro lavoro e dall'organizzazione, così come ciò che l'organizzazione si aspetta dai dipendenti.

Il contratto psicologico si è evoluto nel tempo contemporaneamente all'evoluzione del mercato del lavoro, può variare da un individuo all'altro e può influenzare il modo in cui i dipendenti percepiscono il loro rapporto con l'azienda e, di conseguenza, la loro soddisfazione, l'impegno e la fedeltà nei confronti della propria organizzazione.

Questa nuova prospettiva ha portato le aziende ad una maggiore comprensione di come gestire il rapporto con i propri dipendenti, in modo da garantire impegno e produttività sostenibili.

In relazione all'Employer Branding, la gestione del contratto psicologico è fondamentale. Un'azienda che promuove una cultura di fiducia, rispetto e attenzione per le aspettative dei dipendenti può migliorare la sua reputazione come datore di lavoro, attirare e trattenere talenti. Al contrario, la mancata gestione del contratto psicologico può portare ad effetti negativi.

Secondo Backhaus e Tikoo (2004) i messaggi che manda l'azienda, durante la fase di attrazione di nuovi talenti, segnalano le intenzioni dell'azienda e possono essere interpretati come promesse dai potenziali assunti. I messaggi di reclutamento possono, quindi, dare inizio alla formazione del contratto psicologico. Il contenuto del messaggio deve necessariamente contenere **informazioni sufficienti, accurate, oneste, bilanciate e realistiche** per migliorare la percezione dell'organizzazione.

Le previsioni realistiche forniscono informazioni sia negative che positive sull'opportunità di lavoro (Meglino e Ravlin, 1999), rendono le aspettative più accurate (Locke, 1976), riducendo il *turnover*. Esse aumentano anche la fiducia e la percezione di onestà (Dugoni e Ilgen, 1981) e riducono l'ambiguità del ruolo (Horner et al, 1979).

Se il messaggio dell'Employer Brand è strettamente positivo, omettendo informazioni organizzative reali e negative, le aziende potrebbero non ottenere risultati positivi.

Il contratto psicologico può essere influenzato in diversi momenti durante il ciclo di lavoro di un individuo in un'organizzazione. La selezione è sicuramente uno di quei momenti critici, in quanto le aspettative iniziali possono essere influenzate dalle promesse fatte durante il processo di assunzione. Tuttavia, bisogna fare particolare attenzione a molti altri momenti cruciali, come la fase di orientamento e integrazione, durante i primi giorni e mesi di lavoro. Quando i dipendenti vengono promossi o hanno opportunità di crescita professionale, il contratto psicologico può essere influenzato dalle nuove responsabilità e aspettative. Anche durante periodi di cambiamenti organizzativi e di *leadership*, in quanto le aspettative circa la cultura, i valori e il trattamento possono differire da quelli precedenti. Durante la valutazione delle prestazioni, poiché le aspettative riguardo alle ricompense, il riconoscimento e lo sviluppo personale possono essere modificate. E così via.

È stato dimostrato, inoltre, che le violazioni del contratto psicologico, definito come la convinzione di un dipendente che l'organizzazione abbia rinnegato i propri obblighi, sono correlate positivamente con il *turnover* e le intenzioni di licenziarsi, la ridotta soddisfazione lavorativa, la ridotta fiducia organizzativa e la diminuzione delle prestazioni lavorative (Backhaus e Tikoo, 2004).

In conclusione, è importante per le organizzazioni considerare e gestire il contratto psicologico in maniera etica e trasparente, favorendo una cultura improntata alla fiducia, al rispetto e all'attenzione per le aspettative dei propri collaboratori. Ciò mira a influenzare positivamente il rapporto reciproco tra l'azienda e i suoi dipendenti, incrementando la soddisfazione, l'*engagement*, la produttività e la fedeltà organizzativa.

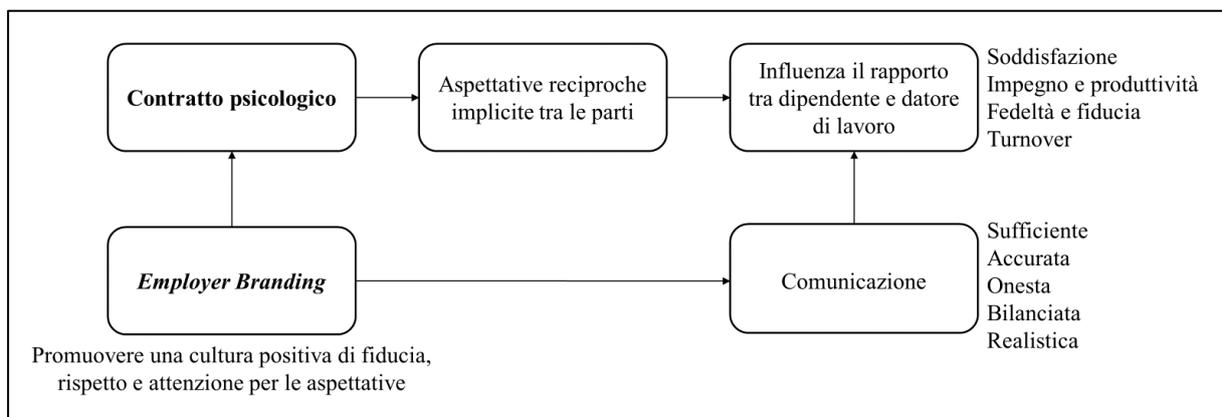


Figure 1.4 - Contratto psicologico ed Employer Branding

1.2.3 Brand Equity

In termini di marketing, il **valore di marca**, o “*brand equity*”, è “*un insieme di attività e passività legate a un marchio che aggiungono o sottraggono valore fornito da un prodotto o da un servizio a un'azienda e/o ai clienti di quell'azienda*” (Aaker, 1991).

Gli autori Ambler e Barrow (1996) lo definirono come “*un asset immateriale presente nella mente dei dipendenti attuali e potenziali, che è stato costruito attraverso buone pratiche di marketing e di HR, e che può essere misurato e valutato*”.

La *brand equity* è il risultato dell'immagine, della percezione e della reputazione di un marchio presso i consumatori. Comprende la consapevolezza, e quindi il grado di riconoscimento e familiarità che i consumatori hanno nei confronti di un marchio. Le associazioni del marchio, ovvero gli attributi, valori ed elementi distintivi associati ad esso. La fedeltà del cliente, che rappresenta il grado di lealtà e fidelizzazione dei clienti nei confronti del marchio, ed infine il valore stesso del marchio.

Il valore della marca basato sul cliente si riferisce all'effetto della conoscenza del marchio sulla risposta del consumatore all'attività di commercializzazione del prodotto (Keller, 1993).

Il concetto di *brand equity* fornisce una prospettiva teorica complementare per comprendere l'Employer Branding. In termini di quest'ultimo, il valore di marca si applica all'effetto della conoscenza del marchio sui dipendenti potenziali ed esistenti dell'azienda. Questi reagiranno in modo diverso a sforzi simili di selezione e fidelizzazione da parte di diverse aziende a causa del sottostante valore dell'Employer Brand associato. Il valore del marchio del datore di lavoro spinge i potenziali candidati a candidarsi e incoraggia i dipendenti esistenti a restare e sostenere l'azienda. L'**Employer Brand Equity** è, quindi, il **risultato desiderato** delle attività di Employer Branding (Backhaus e Tikoo, 2004).

Inoltre, sulla base di Aaker (1991, 1996), anche Ewing e al. (2002) definirono l'*Employment Brand Equity*, come “*un insieme di attività e passività dell'Employment Brand, legate all'Employment Brand, al suo nome e simbolo che aggiungono o sottraggono al valore fornito da un'organizzazione ai dipendenti di quell'organizzazione*”. Secondo gli autori è un costrutto complesso e dinamico che comprende molti collegamenti con altri aspetti macro e

micro della reputazione di un'organizzazione, poiché rappresenta la misura attraverso la quale è possibile giudicare la forza e il valore di un Employment Brand.

Tuttavia, la *brand equity* nel mercato dei consumatori potrebbe influenzare indirettamente l'Employer Branding e il suo successo complessivo. Un'azienda con un marchio forte e positivo potrebbe maggiormente attirare talenti e migliorare la reputazione dell'azienda come datore di lavoro.

Infine, come la *brand equity* è un concetto importante nel marketing e nella gestione aziendale, lo è altrettanto l'Employer Brand Equity, perché un marchio forte e con una *brand equity* positiva possono contribuire al successo a lungo termine dell'azienda.

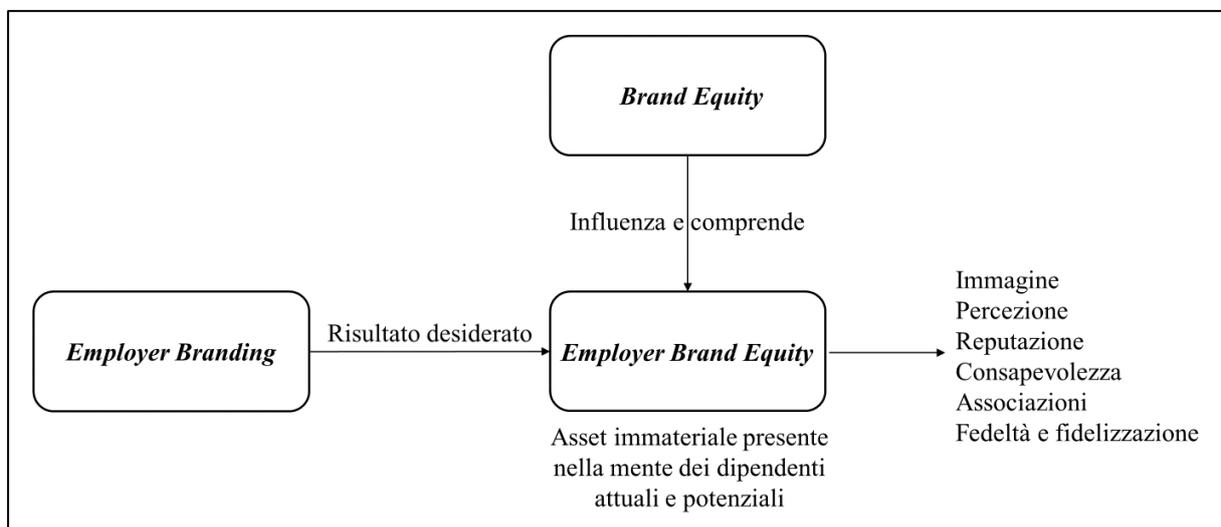


Figura 1.5 - Employer Brand Equity

1.2.4 Marketing delle risorse umane

Un ulteriore fondamento teorico dell'Employer Branding è il marketing interno, tanto che talvolta è chiamato "*Marketing delle Risorse Umane*", perché condivide molte similitudini concettuali e pratiche con il marketing tradizionale.

Esistono molteplici somiglianze tra l'Employer Brand e il Brand di prodotto e aziendale, ma emergono altresì tre differenze fondamentali. In primo luogo, l'Employer Brand è specificamente associato all'ambito occupazionale e definisce l'identità dell'azienda come datore di lavoro. Il prodotto non si riferisce più ai beni o servizi destinati ai consumatori,

bensì all'offerta lavorativa che si fonda sull'*Employee Value Proposition* (EVP), argomento che sarà esaminato nel *paragrafo 2.1.4*.

In secondo luogo, l'Employer Brand si rivolge sia al pubblico interno che a quello esterno, mentre gli sforzi di prodotto e di branding aziendale sono principalmente diretti a un pubblico esterno (Backhaus e Tikoo, 2004). In tale contesto, il consumatore assume il ruolo del potenziale nuovo candidato esterno e della risorsa interna da preservare.

Infine, poiché l'Employer Branding non si riferisce a transazioni di acquisto da parte dei consumatori, i risultati non sono espressi in termini di ricavi e volumi di vendita, bensì sono legati alla quantità di nuove assunzioni e alla capacità di trattenere i dipendenti nel lungo periodo.

Nonostante il prodotto, il pubblico di riferimento e i risultati siano diversi tra loro, l'obiettivo finale di entrambi è il medesimo: **influenzare positivamente il comportamento delle persone**, creando una **percezione positiva dell'azienda**. Nel marketing tradizionale, l'obiettivo è quello di convincere i consumatori ad acquistare un prodotto o servizio, cercando di suscitare desiderio e fedeltà verso il proprio marchio. Mentre nell'Employer Branding, l'obiettivo è attrarre e trattenere i talenti all'interno dell'azienda, mirando a far sì che le persone desiderino lavorare per l'azienda, siano orgogliose di farlo, siano motivate, coinvolte e contribuiscano al successo dell'organizzazione.

Il marketing delle Risorse Umane può essere considerato, di fatto, una delle leve del marketing tradizionale, rivolto ai consumatori, poiché le diverse iniziative aziendali rivolte ai propri dipendenti non sono altro che un modo per arrivare in maniera più indiretta e personale al cliente esterno, preparando adeguatamente coloro che rappresentano il primo punto di contatto tra l'azienda e i consumatori: i dipendenti. In alcuni casi, infatti, il processo di Employer Branding può essere integrato insieme alla campagna del prodotto e del marchio aziendale (Backhaus e Tikoo, 2004), per poter raggiungere direttamente i dipendenti come intermediari tra l'azienda e i consumatori.

In virtù di ciò, gli stessi Ambler e Barrow (1996) proposero di utilizzare le stesse tecniche del marketing tradizionale per intervenire sul brand dell'azienda come datore di lavoro. Gli autori avanzarono l'ipotesi per la quale l'integrazione dei pensieri e delle pratiche di Risorse Umane

e Marketing possa essere meglio compresa considerando il seguente circolo virtuoso, in *figura 1.6*, che ogni azienda dovrebbe voler mettere in atto: un miglioramento della motivazione dei dipendenti dovrebbe portare a un miglioramento delle prestazioni degli stessi, le quali dovrebbero, a loro volta, portare a migliori relazioni con i clienti e, quindi, al rafforzamento della *brand equity*, che dovrebbe avere un ulteriore impatto positivo sulla motivazione, e così via.

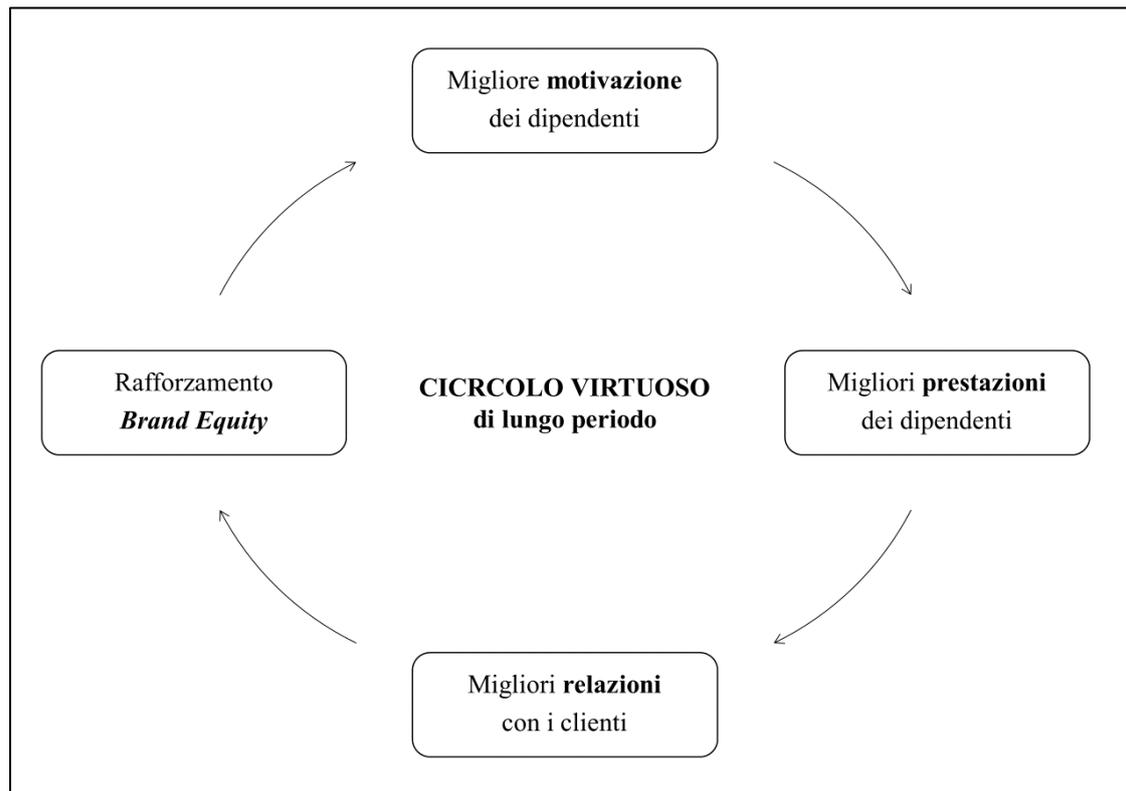


Figura 1.6 – L'integrazione di RU e Marketing porta ad un circolo virtuoso di lungo periodo

Secondo Backhaus e Tikoo (2004) la letteratura dei professionisti delle risorse umane descrive l'Employer Branding come un **processo in tre fasi**, come mostrato in *figura 1.7*:

- **Proposta di valore**
- **Marketing esterno**
- **Marketing interno**

In primo luogo, un'azienda sviluppa la "**proposta di valore**" che deve essere incorporata nel marchio. Utilizzando informazioni sulla cultura dell'organizzazione, sullo stile di gestione,

sulle qualità degli attuali dipendenti, sull'attuale immagine occupazionale e sulle impressioni sulla qualità del prodotto o del servizio, i manager sviluppano un concetto di quale valore particolare la loro azienda offre ai dipendenti (Sullivan, 2002). La proposta di valore è destinata ad essere una rappresentazione fedele di ciò che l'azienda offre ai suoi dipendenti e fornisce il messaggio centrale trasmesso dal marchio (Eisenberg et al, 2001).

La proposta di valore è, quindi, un concetto chiave poiché fornisce il messaggio centrale veicolato dall'Employer Branding. Rappresenta **ciò che un'azienda offre** ai suoi **dipendenti o potenziali candidati** come **motivo per scegliere di lavorare per essa** anziché per un altro datore di lavoro. Aiuta a creare una connessione tra ciò che l'azienda offre e le esigenze o i desideri dei dipendenti.

Una proposta di valore **forte, solida e convincente** è importante per attirare e trattenere i talenti. Comunicando in modo chiaro i vantaggi e gli aspetti unici e distintivi di lavorare per l'azienda, un datore di lavoro può influenzare positivamente la percezione dei potenziali candidati e migliorare la sua reputazione come datore di lavoro di successo, contribuendo a costruire un vantaggio competitivo per l'azienda.

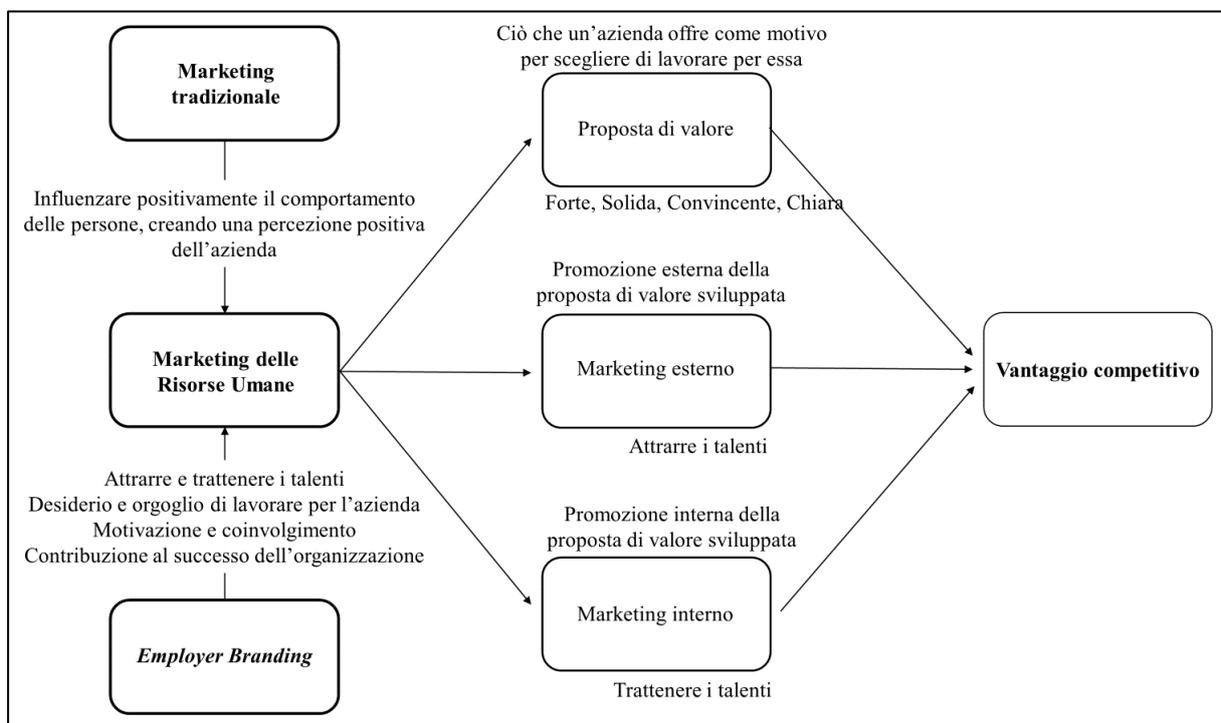


Figura 1.7 - Marketing delle Risorse Umane

In seguito, l'azienda **promuove la proposta di valore sviluppata**, come datore di lavoro attraente, **al pubblico esterno**, in particolare ai potenziali candidati target. La promozione avviene in vari modi, ad esempio, sul sito web aziendale, sui social media, negli annunci di lavoro, in campagne pubblicitarie, in comunicazioni con i media, alle fiere del lavoro e altro ancora.

Il **marketing esterno** dell'Employer Brand è progettato principalmente per attrarre la popolazione target, ma anche per supportare e valorizzare il prodotto o i marchi aziendali. Stabilisce l'azienda come datore di lavoro migliore e unico, consentendogli, quindi, di **attrarre i migliori lavoratori possibili**.

È fondamentale, però, che l'Employer Brand sia coerente con tutti gli altri sforzi di *branding* dell'azienda (Sullivan, 1999), infatti, anche secondo Backhaus e Tikoo (2004) i marchi dei datori di lavoro sono sviluppati per essere coerenti con il prodotto e il marchio stesso dell'azienda.

Infine, il **marketing interno** dell'Employer Branding è il terzo aspetto, che promuove internamente la proposta di valore sviluppata.

Il concetto di marketing interno può essere definito come una **strategia** volta a conciliare le esigenze dei dipendenti con gli obiettivi organizzativi. Questa strategia implica un programma di marketing incentrato sulla **comunicazione** con il personale, lo **sviluppo del loro potenziale** e la **motivazione**. Il pensiero alla base del marketing interno è che i dipendenti sono visti come "*clienti interni*" e i rispettivi lavori come "*prodotti interni*". I "*prodotti lavorativi*" devono **attrarre**, sviluppare e motivare i dipendenti, **soddisfacendo così i bisogni e i desideri** di questi "*clienti interni*" e al tempo stesso affrontando gli obiettivi generali dell'organizzazione (Gronroos, 1990, 1993).

Similmente, secondo Ewing et al. (2002), Kotler (1991) definisce il marketing interno come "*il compito di assumere, **formare** e motivare con successo dipendenti capaci a servire bene il cliente*".

Il marketing interno è importante perché porta con sé la "**promessa**" del marchio fatta ai dipendenti dell'azienda e la incorpora come parte della cultura organizzativa (Frook, 2001).

Infatti, all'interno dell'organizzazione, gli sforzi di marketing interno mirano a creare una cultura che rafforzi i comportamenti lavorativi desiderati e supporti la qualità della vita lavorativa individuale. Come citato da Backhaus e Tikoo (2004), per raggiungere questi obiettivi, le aziende promuovono il “*valore*” esistente della cultura aziendale o talvolta utilizzano il marketing interno per apportare cambiamenti culturali (Bergstrom e Anderson, 2001), poiché più la cultura sostiene la qualità della vita lavorativa, più è probabile che aumenti l'impegno organizzativo (Gifford et al., 2002).

Ed infine, l'obiettivo del marketing interno, noto anche come *branding* interno, è quello di sviluppare una **forza lavoro impegnata nell'insieme di valori e obiettivi organizzativi** stabiliti dall'azienda (Backhaus e Tikoo, 2004).

Da queste definizioni, quindi, possiamo capire che il marketing interno è una strategia aziendale che mira a coinvolgere i propri dipendenti, in modo attivo, nella cultura aziendale, a farli sentire parte integrante dell'organizzazione e a trasmettere loro la visione, la missione e i valori aziendali. L'obiettivo è di aumentare la soddisfazione, l'*engagement* e la performance dei dipendenti all'interno dell'organizzazione, cercando di migliorare la loro relazione con l'azienda. Questa strategia può comprendere l'uso di comunicazioni interne efficaci, programmi di formazione e sviluppo, riconoscimenti e incentivi per creare un ambiente di lavoro positivo e stimolante. Promuove, quindi, una forza lavoro motivata e impegnata, il che a sua volta può influenzare positivamente la soddisfazione del cliente e il successo aziendale complessivo.

Inoltre, il marketing interno aiuta a creare una **forza lavoro difficile da imitare** per le altre aziende. Esponendo sistematicamente i lavoratori alla proposta di valore dell'Employer Brand, la cultura del posto di lavoro si modella attorno agli obiettivi aziendali, consentendo all'azienda di raggiungere una cultura unica focalizzata sul fare affari secondo il modo dell'azienda. Infine, contribuisce anche alla **fidelizzazione dei dipendenti** (Ambler e Barrow, 1996) utilizzando il marchio per rafforzare il concetto di occupazione di qualità e contribuendo così alla volontà dei dipendenti di rimanere nell'organizzazione (Backhaus e Tikoo, 2004).

1.3 APPROFONDIMENTI TEORICI E CONCETTUALI

1.3.1 Quadro concettuale di Backhaus e Tikoo (2004): attrattività e produttività

La *figura 1.8* presenta un quadro concettuale, sviluppato da Backhaus e Tikoo (2004), per comprendere meglio il tema in questione, che offre una rappresentazione visiva di come l'Employer Branding influenza l'attrattività del datore di lavoro e la produttività dei dipendenti, sottolineando l'importanza delle associazioni positive e la fedeltà al marchio del datore di lavoro.

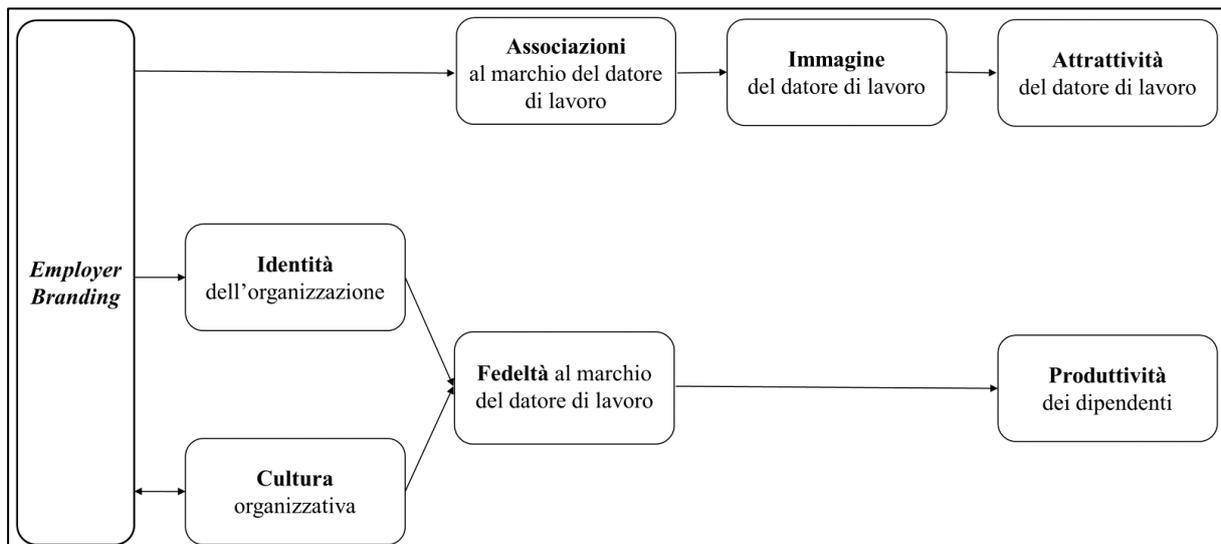


Figura 1.8 - Employer Branding Framework. Fonte dei dati: Backhaus e Tikoo (2004)

L'Employer Branding, analogamente al *branding* di prodotto, può creare e modellare due componenti principali, definiti “*asset*” dalle autrici:

- Le **associazioni** all'Employer Brand, le quali modellano l'**immagine** dell'azienda come datore di lavoro, che a sua volta influenza l'**attrattività** dell'organizzazione per i potenziali dipendenti.
- La **fedeltà** al marchio del datore di lavoro, che dipende dall'**identità** e dalla **cultura** organizzativa, contribuisce ad aumentare la **produttività** dei dipendenti.

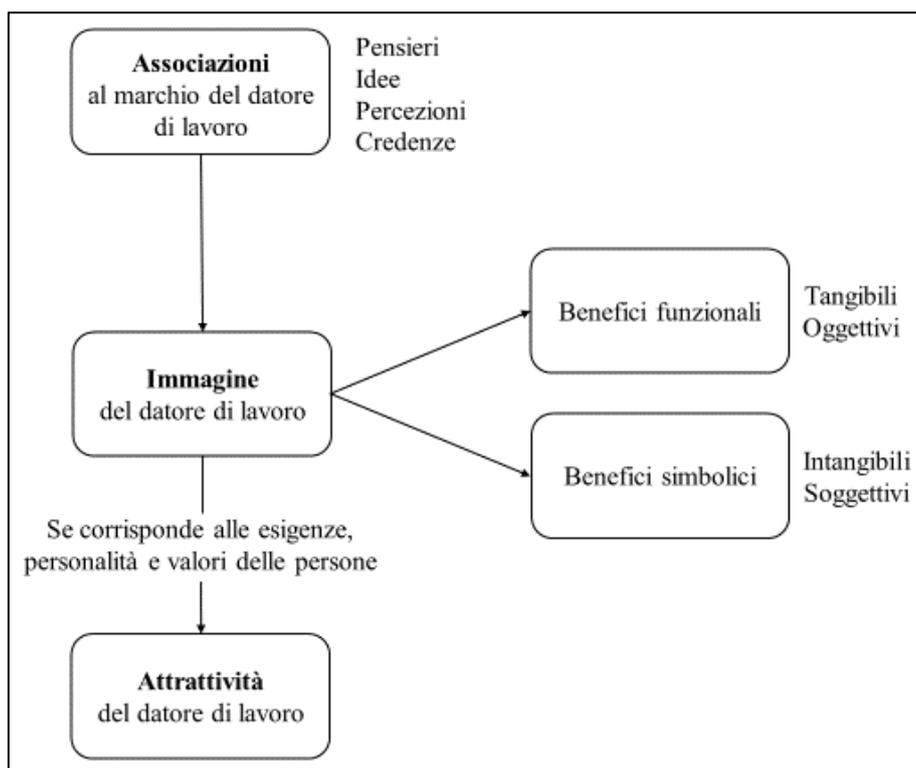


Figura 1.9 - Associazioni all'Employer Brand, immagine e attrattività

Le **associazioni** al datore di lavoro sono i pensieri, le idee, le percezioni, le credenze che un datore di lavoro evoca nella mente delle persone, tra cui i dipendenti, i potenziali candidati e tutte le altre parti interessate. Le associazioni, appunto, che le persone fanno nei confronti dell'Employer Brand di un'organizzazione.

L'**immagine** del datore di lavoro può essere definita come una fusione delle percezioni relative ad attributi legati o non legati al datore di lavoro e, quindi, rispettivamente, ai benefici funzionali o simbolici (Backhaus e Tikoo, 2004). I benefici funzionali dell'Employer Brand descrivono elementi desiderabili in termini oggettivi e tangibili del rapporto di lavoro con l'azienda, come stipendio, benefit o altri vantaggi misurabili e concreti offerti. I benefici simbolici sono, invece, intangibili e soggettivi, e si riferiscono agli aspetti emotivi, psicologici e simbolici associati a un lavoro o a un'organizzazione come datore di lavoro, come la percezione di essere parte di un'azienda prestigiosa o l'approvazione sociale che i candidati immaginano di godere se lavorano per l'azienda.

I potenziali dipendenti confrontano l'immagine dell'Employer Brand che hanno con le loro esigenze, personalità e valori. Quando i valori dell'impresa e quelli dell'individuo

corrispondono è più probabile che la persona sia **attratta** dall'organizzazione, identificandosi con essa.

Ovviamente, i potenziali dipendenti possono sviluppare associazioni basate su fonti di informazione che non sono controllate dal datore di lavoro; proprio per questo è importante un comportamento proattivo di implementazione di un efficace strategia.

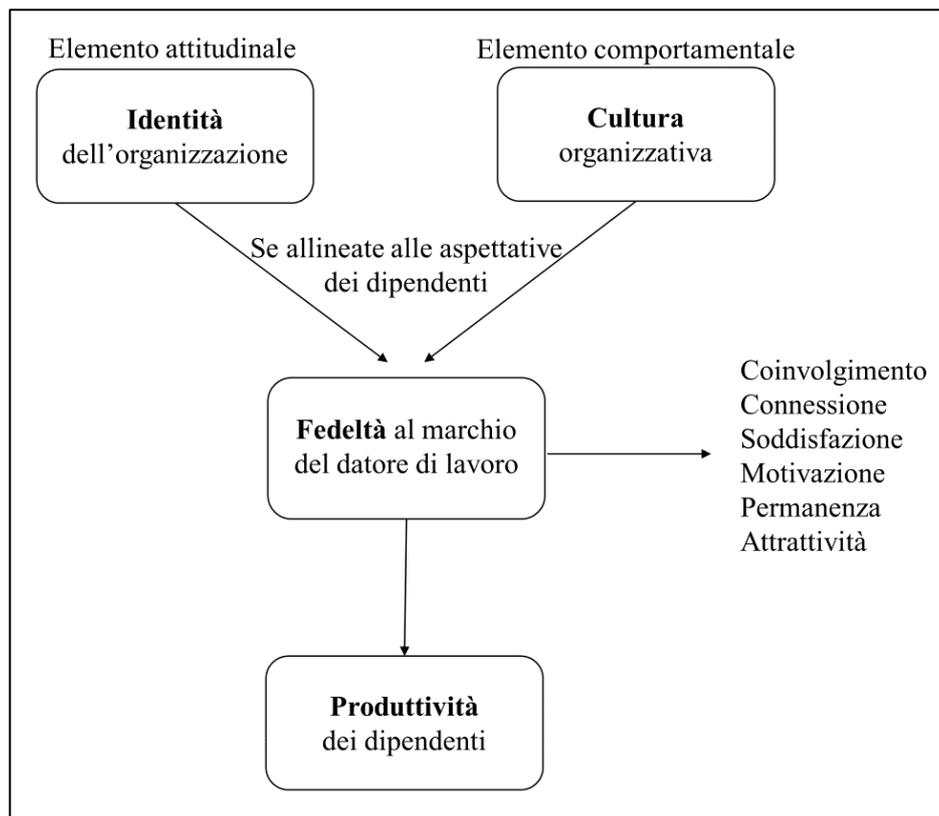


Figura 1.10 - Fedeltà, identità, cultura, produttività

Similmente alla fedeltà alla marca del prodotto, la **fedeltà alla marca del datore di lavoro** è l'impegno che i dipendenti assumono nei confronti del proprio datore di lavoro, con una relazione di scambio positivo che risulta dall'instaurazione di un **rapporto di fiducia**. Può essere concettualizzata come modellata da un elemento comportamentale, che si riferisce alla cultura organizzativa, e da un elemento attitudinale, che si riferisce all'identità organizzativa (Backhaus e Tikoo, 2004). Come i clienti fedeli al marchio continuano ad acquistare un prodotto, anche in circostanze non ideali, i dipendenti fedeli al marchio del datore di lavoro rimangono nell'azienda, anche quando le condizioni potrebbero giustificare loro di prendere in considerazione altri posti di lavoro.

La fedeltà al marchio del datore di lavoro dipende, quindi, dall'identità e della cultura organizzativa, che definiscono i valori, i principi e le aspettative dell'azienda, creando un ambiente in cui i dipendenti si identificano e si impegnano. Quando l'identità e la cultura aziendale sono allineate con le aspettative dei dipendenti, questi tendono ad essere più fedeli al marchio del datore di lavoro, ma anche più coinvolti e connessi con esso, contribuendo ad una maggiore soddisfazione, motivazione e permanenza nell'organizzazione.

La **cultura organizzativa** è la dimensione comportamentale alla fedeltà dell'Employer Branding. Rappresenta i presupposti e i valori di base appresi dai membri dell'organizzazione, trasmessi ai nuovi arrivati ed evidenziati dal modo in cui le persone si comportano sul posto di lavoro (Schein, 1985; O'Reilly, 1989). Secondo Backhaus e Tikoo (2004), la cultura organizzativa è importante per i candidati nella scelta del lavoro, poiché le loro convinzioni su di essa influenzano la validità delle decisioni di auto-selezione (Cable e Judge, 1996) e influenzano la loro performance post-ingresso (Schein, 1985).

Le autrici, inoltre, introducono il concetto di **impegno organizzativo**, strettamente legato alla cultura organizzativa e definito come l'identificazione e il coinvolgimento con l'azienda, compresa l'accettazione degli obiettivi e dei valori dell'organizzazione, l'entusiasmo a lavorare sodo e il desiderio di rimanere nell'azienda (Crewson, 1997). Infatti, sviluppare e mantenere una cultura organizzativa produttiva e solidale è un compito centrale per i manager, perché è stato dimostrato che tipi specifici di cultura sono correlati a livelli più elevati di impegno organizzativo (Goodman et al., 2001).

Come descritto nel paragrafo precedente, all'interno dell'organizzazione, gli sforzi di marketing interno mirano a creare una cultura che rafforzi i comportamenti lavorativi desiderati e che supporti la qualità della vita lavorativa individuale. Per raggiungere questi obiettivi, le aziende promuovono il "valore" esistente della cultura aziendale o talvolta utilizzano il marketing interno per apportare cambiamenti culturali (Backhaus e Tikoo, 2004). Più la cultura sostiene la qualità della vita lavorativa, più è probabile che aumenti l'impegno organizzativo (Gifford et al., 2002).

Mentre, l'**identità organizzativa** è il contributo attitudinale alla fedeltà all'Employer Brand. Secondo le autrici è definita da Albert e Whetten (1985) come ciò che è centrale, duraturo e distintivo di un'organizzazione; l'identità organizzativa è l'immagine cognitiva posseduta dai

membri dell'organizzazione riguardo all'organizzazione. L'identità organizzativa può essere concepita come l'atteggiamento collettivo rispetto a chi è l'azienda come gruppo. Le persone cercano di identificarsi con la propria organizzazione e lo faranno se trovano l'identità organizzativa attraente o unica. Inoltre, più l'identità è positiva e contribuisce all'autostima, più i lavoratori si identificheranno con l'azienda (Dutton et al., 1994). In definitiva, man mano che aumenta il senso di identificazione con l'organizzazione, aumenta anche l'impegno organizzativo (Crewson, 1997).

Il management può modellare la percezione dell'identità organizzativa da parte degli addetti ai lavori utilizzando obiettivi, politiche e pratiche organizzative (Gioia et al, 2000). I manager possono imprimere sui dipendenti l'immagine organizzativa desiderata, determinando cambiamenti fondamentali nel modo in cui i lavoratori vedono l'azienda (Scott e Lane, 2000).

L'Employer Branding cerca, dunque, di rafforzare la relazione tra fedeltà all'Employer Brand e produttività dei dipendenti, perché la prima è correlata positivamente alla produttività. Infatti, alcuni studiosi hanno dimostrato che dipendenti soddisfatti tendono ad avere livelli di prestazione più elevati (Iaffaldano e Muchinsky, 1985) e forniscono livelli più elevati di soddisfazione del cliente (Ryan et al., 1996).

1.3.2 Reputazione aziendale

Reputazione significa letteralmente avere una buona opinione nei riguardi di qualche cosa. La **reputazione aziendale** nel contesto dell'Employer Branding denota l'opinione favorevole nei confronti dell'azienda come datore di lavoro. Secondo Tardia (2002), in passato la reputazione aziendale era valutata principalmente dal punto di vista finanziario, correlata alla performance in borsa. Tuttavia, oggi essa riflette la capacità dell'azienda di generare valore positivo sia nel mercato dei consumatori che tra le risorse interne e gli altri *stakeholder* con cui l'azienda entra in contatto. La reputazione di un'impresa influenza, infatti, la sua capacità di attrarre nuovi clienti, azionisti, dipendenti, fornitori e *partner*. Le imprese sono chiamate, quindi, a operare conformemente a standard **etici, civili e sociali**, e la reputazione incorpora tali concetti, compresi al marchio, l'identità e l'immagine aziendale.

La reputazione, dunque, può estendersi e coinvolgere anche la **responsabilità sociale** d'impresa, coinvolgendo l'etica, l'ambiente, i diritti umani e le relazioni con i dipendenti.

Secondo Tardia (2002), assumere una responsabilità sociale può comportare benefici economici e competitivi, tra cui facilità di accesso al capitale, aumento della produttività, miglioramento dell'immagine e della reputazione, incremento delle vendite e della fedeltà del cliente, maggiore capacità di attrarre e trattenere collaboratori.

La **morale aziendale**, esemplificata dai vertici aziendali fino ai livelli inferiori, consente di diffondere la reputazione all'intera organizzazione, promuovendo comportamenti corretti e la ricerca di soluzioni che coniughino obiettivi competitivi ed economici con quelli etici, civili e sociali.

La reputazione aziendale rappresenta, quindi, uno degli **asset più significativi** per le aziende, richiedendo sforzi costanti per la sua conservazione e preservazione. Una reputazione positiva è un efficace strumento di presentazione aziendale, influenzando le percezioni delle persone e i comportamenti di tutte le parti interessate.

1.3.3 Lo studio di Lievens (2007) sulle percezioni di attributi strumentali e simbolici

Ambler e Barrow (1996) definirono l'Employer Brand come *“il pacchetto di **benefici funzionali, economici e psicologici** forniti dall'occupazione e identificati con l'azienda datrice di lavoro”*. Backhaus e Tikoo (2004) definirono l'immagine del datore di lavoro come una *“fusione delle percezioni relative ad attributi legati o non legati al datore di lavoro”* e, quindi, rispettivamente, ai benefici funzionali o simbolici. Allo stesso modo, nella sua ricerca Lievens (2007) ha evidenziato l'importanza sia degli attributi **strumentali** che di quelli **simbolici** nell'Employer Branding e come questi influenzino le percezioni e le decisioni dei candidati potenziali, dei candidati effettivi e dei dipendenti militari.

Gli **attributi strumentali** sono aspetti concreti e tangibili dell'organizzazione o del lavoro che possono essere oggettivamente misurati o valutati. Questi possono includere elementi come stipendio, orari di lavoro, benefit, opportunità di crescita professionale, condizioni di lavoro e altri fattori che influenzano direttamente la qualità del lavoro e il benessere dei dipendenti. Inoltre, contribuiscono al soddisfacimento delle necessità materiali e funzionali degli individui.

Gli **attributi simbolici** sono invece aspetti più soggettivi, astratti e intangibili, legati alle percezioni e alle emozioni. Questi rappresentano la dimensione immateriale

dell'organizzazione, come la cultura aziendale, i valori, la reputazione, la missione e la visione. Creano, dunque, un legame emotivo tra l'individuo e l'organizzazione, contribuendo a definire l'identità dell'azienda come datore di lavoro e a influenzare le scelte dei candidati e la soddisfazione dei dipendenti.

Lievens (2007) ha sviluppato un quadro teorico basato su concetti e ipotesi, che ha successivamente testato attraverso la raccolta di dati e l'analisi dei risultati nell'esercito belga. Secondo l'autore è il primo studio che comprende tre gruppi di individui diversi. Il primo gruppo è formato dalla "*applicant population*", ovvero i potenziali candidati, le persone che stanno considerando l'idea di candidarsi per una posizione, ma non lo hanno ancora fatto. Il secondo gruppo è formato dalla "*applicant pool*", ovvero coloro che hanno già fatto domanda per un posto di lavoro e, quindi, i candidati effettivi. Il terzo gruppo è formato dagli "*selectees*", ovvero i dipendenti che sono stati selezionati per unirsi all'organizzazione.

Egli ipotizza che la percezione degli attributi strumentali ha una maggiore influenza sulla percezione dell'attrattività dell'esercito come datore di lavoro tra i candidati effettivi rispetto ai potenziali candidati e ai dipendenti. Al contrario, le percezioni degli attributi simbolici hanno un maggiore impatto sulla percezione dell'attrattività dell'esercito come datore di lavoro tra i potenziali candidati e i dipendenti, rispetto agli candidati effettivi.

Queste ipotesi suggeriscono che, per coloro che sono già candidati, la percezione degli aspetti tangibili e pratici del lavoro (attributi strumentali) avrà una maggiore influenza sulla loro percezione di quanto l'esercito sia un datore di lavoro attraente. Ciò che conta di più per gli applicanti attuali è ciò che il lavoro offre in termini di compensazione, benefit, condizioni di lavoro, opportunità di crescita professionale, così via. Mentre, per coloro che stanno ancora considerando di candidarsi o che sono già dipendenti hanno un peso maggiore fattori più soggettivi, astratti e intangibili, come ad esempio l'immagine dell'organizzazione, la reputazione, i valori e la cultura aziendale.

Lo studio condotto dallo stesso Lievens (2007) ha fornito evidenza alle ipotesi fatte. Nella fase iniziale i potenziali candidati dispongono solo di informazione "*rudimentali*" sulle possibili opportunità di lavoro, perché stanno conducendo un'ampia ricerca tra molte alternative occupazionali e raccolgono quindi una quantità limitata di informazioni per

ognuna di esse. I potenziali candidati potrebbero essere, quindi, attratti da credenze generalizzate e simboliche.

Al contrario, i candidati effettivi hanno ristretto la propria ricerca ad uno o più datori di lavoro specifici, dispongono di informazioni molto approfondite su di essi perché hanno già preso la decisione di candidarsi. Dallo studio è emerso come essi abbiano percezioni più favorevoli (o meno favorevoli) riguardo agli attributi strumentali e simbolici di un datore di lavoro rispetto agli applicanti potenziali e gli attuali dipendenti. Questa differenza potrebbe avere un impatto significativo, ad esempio, per spiegare in parte l'alto tasso di abbandono tra le reclute.

Nel caso degli attuali dipendenti, che si sono arruolati recentemente nell'esercito belga, sembra sia particolarmente importante l'identificazione degli stessi con l'organizzazione. Questo suggerisce che gli aspetti simbolici, come i valori e la cultura aziendale, possono influenzare l'attaccamento e l'identificazione dei dipendenti con l'organizzazione.

Inoltre, i risultati indicano l'importanza di considerare entrambi gli aspetti, ovvero attributi strumentali e simbolici, nella costruzione dell'immagine di un datore di lavoro e, quindi, nell'implementazione di un'efficace strategia di Employer Branding, con l'obiettivo di attrarre e trattenere talenti. Infatti, come visto in precedenza, l'autore ha rilevato che, quando le persone valutano un datore di lavoro, non si basano solo su aspetti concreti e pratici (attributi strumentali), ma anche sul significato simbolico e sulle percezioni personali associate a quell'organizzazione (attributi simbolici).

L'autore suggerisce che tutti i risultati di questo studio derivano da un unico studio con dati auto-dichiarati raccolti in un momento specifico, quindi, deve essere interpretato con cautela.

Infine, Lievens afferma che lo studio ha implicazioni significative per la pratica delle risorse umane. In particolare, sottolinea l'importanza di condurre un "*image audit*" (un'analisi dell'immagine) non solo tra i candidati esterni, ma anche tra gli attuali dipendenti. Quest'analisi consente alle organizzazioni di confrontare e integrare le percezioni dei potenziali candidati con quelle dei dipendenti attuali. L'obiettivo è ottenere un'immagine completa di come l'organizzazione è percepita sia da chi sta cercando lavoro (entrambe le tipologie di candidati) sia da chi già lavora all'interno dell'organizzazione (i dipendenti). Inoltre, queste informazioni integrate dovrebbero guidare l'organizzazione nella promozione di una proposta di valore attraente per entrambi i gruppi.

Nella *figura 1.11*, sottostante, è rappresentato graficamente il quadro concettuale individuato nello studio di Lievens (2007), per mettere in evidenza come i risultati suggeriscono che le organizzazioni, nell'attuazione di strategie di Employer Branding, dovrebbero considerare sia gli attributi strumentali (come stipendi e condizioni di lavoro) che gli attributi simbolici (come valori e cultura aziendale) nelle loro analisi sull'immagine, poiché influiscono positivamente sulle percezioni delle persone (candidati effettivi, candidati potenziali, dipendenti selezionati).

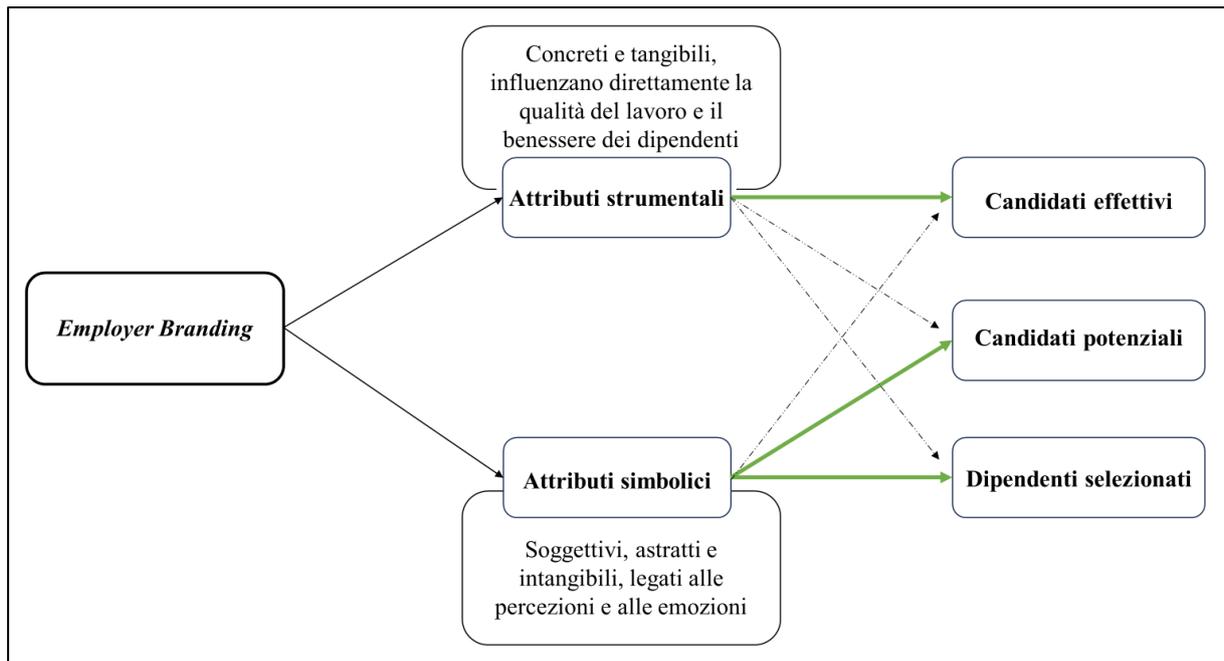


Figura 1.11 - Mappa concettuale dello studio di Lievens (2007)

Capitolo Secondo

STRATEGIA DI EMPLOYER BRANDING

2.1 DEFINIZIONE DI STRATEGIA E FASI

Una strategia è la formulazione di un piano d'azione complessivo, di medio-lungo periodo, che guiderà le decisioni e le attività dell'organizzazione per raggiungere specifici obiettivi. Essa inizia con l'identificazione di obiettivi chiari e misurabili, basati su un'analisi approfondita della situazione attuale dell'organizzazione e allineati con la missione e la visione aziendale. La strategia deve includere un piano d'azione dettagliato, considerando le risorse necessarie e coinvolgendo tutti i soggetti interessati, interni o esterni all'azienda. Deve essere comunicata chiaramente e deve prevedere un sistema di monitoraggio e adattamento continuo per garantirne il successo nel tempo.

Tale strategia deve essere solidamente ancorata al nucleo strategico dell'organizzazione, comprendente la sua missione, visione e valori fondamentali. Parallelamente, essa deve essere intimamente connessa con la proposta di valore per i dipendenti attuali e potenziali (*Employee Value Proposition* o EVP).

Una strategia di Employer Branding non può prescindere dalla padronanza di alcuni strumenti concettuali che servono a indirizzare il lavoro nella direzione corretta. Innanzi tutto, è importante **rispondere alla domanda** “*Perché una persona dovrebbe avere voglia di lavorare nella nostra azienda?*”. In secondo luogo, è fondamentale riconoscere che le forme e i contenuti di questo processo dipendono fortemente dalla **creatività**. La creatività è essenziale per distinguersi dalla concorrenza e catturare l'attenzione del pubblico target. Utilizzando approcci creativi, come *storytelling* coinvolgenti o campagne pubblicitarie originali, è possibile generare un forte impatto emotivo che spinge i talenti a identificarsi con l'azienda. Inoltre, la creatività consente di formulare una proposta unica e distintiva, distinguendo il marchio aziendale dagli altri datori di lavoro e rendendolo più memorabile. Infine, è fondamentale adottare una **prospettiva critica** e la **consapevolezza** che una strategia

di Employer Branding non dipende solo da ciò che comunichiamo sui nostri canali ma anche da ciò che comunicano i dipendenti, i candidati e i semplici utenti esterni al di fuori dell'azienda. Infatti, un errore comune consiste nell'omissione della considerazione “costruttiva” dei contenuti negativi, trascurando così la possibilità di convertirli in un vantaggio.

Nella letteratura di marketing tradizionale si ritiene che il **processo di marketing management** sia costituito prevalentemente da alcuni stadi fondamentali: ricerca, segmentazione, *targeting*, posizionamento, marketing mix (le quattro P, ovvero prodotto, prezzo, punto vendita, promozione), implementazione, controllo (acquisizione delle informazioni di ritorno, valutazione dei risultati). Applicare un approccio *marketing oriented* alla gestione delle risorse umane significa, perciò, utilizzare, per quanto sia possibile, uno schema molto simile (Amendola, 2004).



Figura 2.1 - Processo di marketing management secondo Amendola (2004)

Amendola (2019) ha, in seguito, proposto uno schema concettuale, in *figura 2.2*, che permette di individuare le fasi sequenziali in cui si sviluppa una strategia di Employer Branding in un periodo di riferimento temporale predefinito. Nella prima **fase di assessment**, ovvero di **valutazione**, si effettuano analisi, quantitative e qualitative, sia esterne che interne. Le analisi esterne sono rivolte a capire quale sia il posizionamento attuale, le analisi interne hanno l'obiettivo di cogliere quali siano i principali fattori, tangibili e intangibili, di *engagement* interni. Le informazioni scaturite da queste analisi aiuteranno a individuare la propria *Employee Value Proposition*, o proposta di valore per i dipendenti, e a sviluppare il progetto creativo della campagna di *Employer Advertising*, o di pubblicità del datore di lavoro, nella fase “**Prospective**”. In seguito, si definisce il piano di comunicazione e la scelta opportuna dei canali da utilizzare per promuovere il proprio Employer Brand (**Development**). Infine, nell'ultima fase di **Monitoring**, sarà necessario ritornare sulle analisi effettuate nella prima fase di valutazione per verificare che il processo avviato sia valido e che il posizionamento atteso e cercato sia stato effettivamente raggiunto. Se così dovesse essere, allora l'azienda

riuscirà a migliorare la propria attrattività grazie alla sua unicità, altrimenti dovrà modificare alcuni dei passaggi precedenti ridefinendone la direzione di sviluppo (Amendola, 2019).

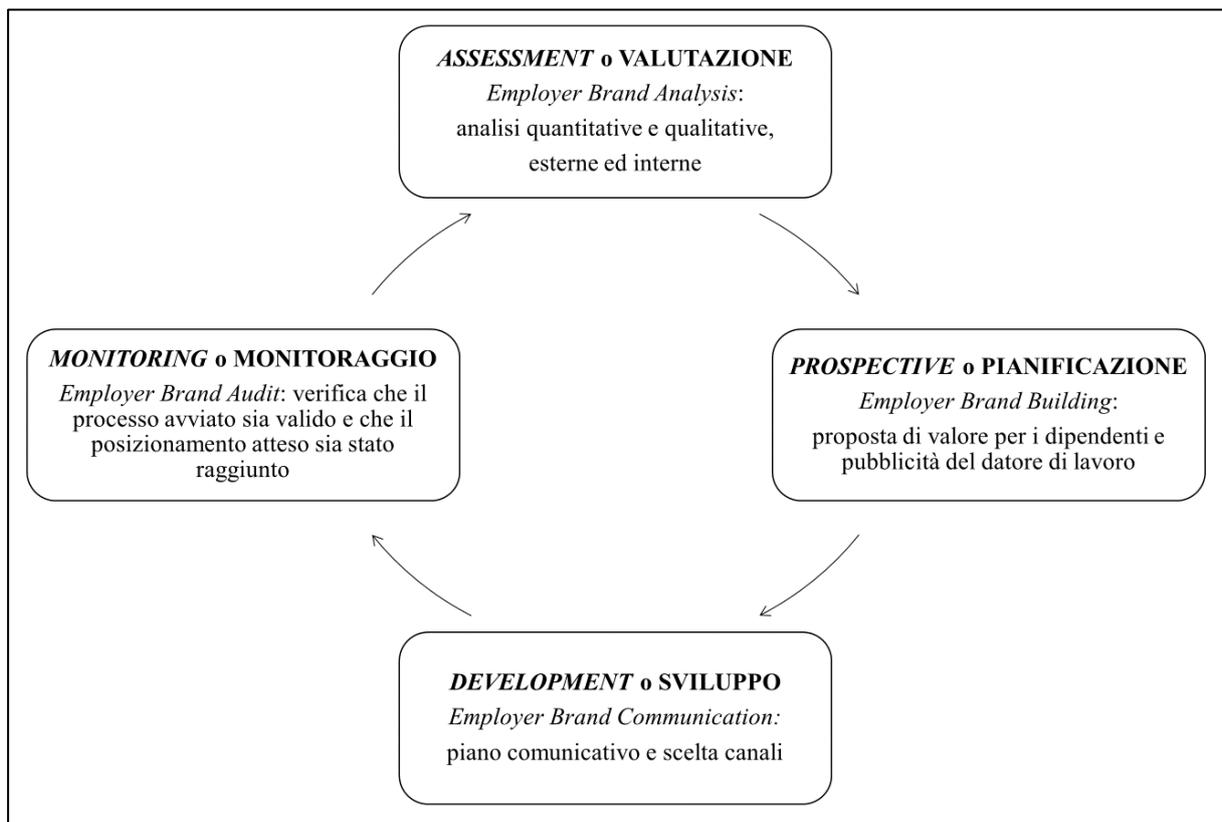


Figura 2.2 - Schema di processo di una strategia di Employer Branding. Fonte dei dati: Amendola (2019)

Secondo Incorvaia (2020), la strategia di Employer Branding è un processo che collega tra loro obiettivi, target, canali, messaggi chiave e aree di azione, secondo un flusso lineare. Gli **obiettivi** sono i risultati che vogliamo ottenere ed entro quanto. Il **target** è il pubblico a cui vogliamo rivolgerci per ottenere i risultati desiderati. I **canali** sono i punti di contatto attraverso i quali è possibile raggiungere il pubblico target. I **messaggi chiave** sono i temi e i concetti che si vogliono veicolare attraverso i canali scelti. Ed infine, le **aree di azione** sono i territori di ingaggio attraverso cui si possono declinare i messaggi chiave sui canali scelti.

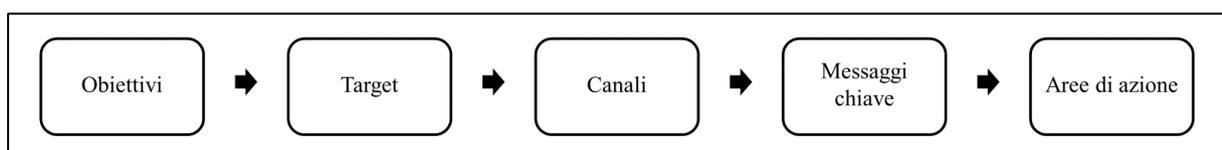


Figura 2.3 - Processo lineare della strategia secondo Incorvaia (2020)

Riadattando il modello tradizionale di marketing e i processi sopra descritti è possibile individuare sette principali fasi di una strategia di Employer Branding, che analizzeremo singolarmente nei prossimi paragrafi.

- Analisi interna e identificazione degli obiettivi;
- Segmentazione del mercato del lavoro e definizione del pubblico target;
- Analisi della concorrenza e del posizionamento attuale;
- Elaborazione e creazione dell'*Employee Value Proposition*;
- Piano di comunicazione e identificazione dei canali;
- Implementazione della strategia di Employer Branding;
- Monitoraggio, valutazione continua, adattabilità.

Con riferimento alle quattro fasi introdotte da Amendola (2019), potremmo identificarle come mostrato in *figura 2.4*. La prima fase di Valutazione include analisi quantitative e qualitative sia interne che esterne. Tali analisi portano all'identificazione degli obiettivi e alla definizione del pubblico target. La seconda fase di pianificazione include l'elaborazione dell'*Employee Value Proposition*, la creazione del piano di comunicazione e l'identificazione dei canali. La terza fase di Sviluppo include le azioni concrete di Employer Branding ed infine, la quarta fase consiste nel monitoraggio con una valutazione continua.

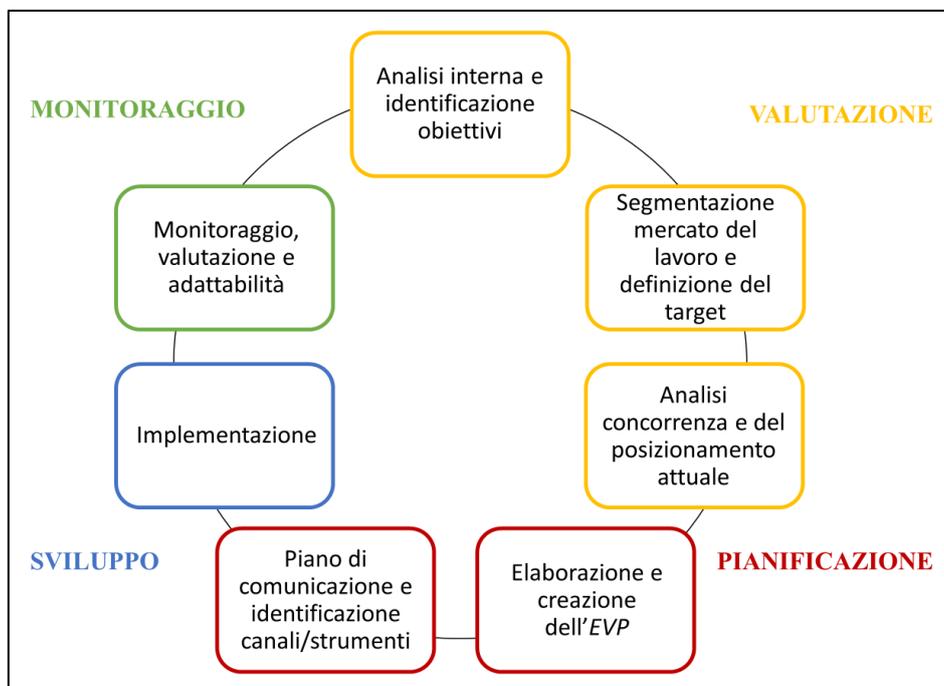


Figura 2.4 - Fasi di una strategia di Employer Branding

Tuttavia, prima di analizzare in dettaglio le diverse fasi coinvolte, è opportuno sottolineare che la formulazione e l'attuazione di una strategia ottimale di Employer Branding rivestono un'importanza cruciale nel perfezionare i complessi processi del **“Candidate Journey”** e del **“Talent Journey”**.

La **“Candidate Journey”**, o **“percorso del candidato”**, denota il percorso che un potenziale candidato attraversa durante il processo di ricerca, interazione e selezione con un datore di lavoro. Questo concetto si può articolare in diverse fasi, che possono essere le seguenti. Inizialmente, si colloca la fase di **“awareness”**, o di **“Consapevolezza”**, che indica la percezione o la conoscenza dell'azienda ed è, quindi, incentrata sulla capacità dell'azienda di catturare l'attenzione del target. Segue la fase di **“considerazione”**, dove i potenziali candidati iniziano a valutare attivamente l'opportunità di lavorare presso l'organizzazione, esaminando le offerte di lavoro e vari aspetti dell'azienda, come la sua cultura aziendale, i valori, le opportunità di sviluppo professionale, i vantaggi offerti, il clima lavorativo e altre informazioni rilevanti. Successivamente, si delinea la fase di **“interesse”**, in cui i candidati manifestano un interesse più specifico per l'azienda e il ruolo offerto, partecipando, ad esempio, ad eventi di *recruiting* aziendale o interagendo con i dipendenti attraverso i social media. La fase successiva è quella di **“application”**, o di **“applicazione”**, in cui il candidato presenta la propria candidatura per una posizione lavorativa. Tale fase, eventualmente, può essere seguita dalla **“selezione”** e dai **“colloqui”**, dove i candidati idonei vengono valutati e intervistati più approfonditamente. Questo può includere interviste telefoniche, colloqui di persona, test di valutazione delle competenze, o altri metodi di selezione. La penultima fase è quella di **“offerta”** e **“assunzione”**, dove i candidati selezionati possono ricevere un'offerta di lavoro dall'azienda. Questa fase include la negoziazione dei termini contrattuali e la decisione finale del candidato di accettare o rifiutare l'offerta. Infine, vi è la fase di **“onboarding”**, in cui i nuovi dipendenti vengono integrati nell'ambiente aziendale. Principalmente durante le prime fasi di questo processo, è applicato il concetto di **“recruiting marketing”**, dedicato alla promozione dell'azienda per l'attrazione di nuovi talenti.

La *candidate journey* funge, quindi, da cornice concettuale entro la quale avviene l'interazione reciproca tra i potenziali candidati e l'azienda. Parallelamente, la **candidate experience** si configura come il risultato tangibile di tali interazioni, riflettendo la percezione complessiva che il candidato sviluppa durante l'intero percorso di interazione con il datore di lavoro.

Ottimizzare la *candidate experience* implica, pertanto, un'analisi scrupolosa e un'attenta considerazione delle singole tappe che caratterizzano la *candidate journey*, al fine di progettare e implementare interazioni che siano non solo positive, ma altresì coinvolgenti in ogni momento di contatto con i candidati, influenzando, di conseguenza, in maniera positiva o negativa l'esperienza complessiva del candidato. Per esemplificare, un processo di candidatura ergonomico e facilmente fruibile, o “*user-friendly*”, può contribuire a una percezione positiva, mentre un colloquio disorganizzato o carente di professionalità può comprometterla. È, dunque, opportuno sottolineare che una *candidate experience* accattivante, dotata di un'attrattiva intrinseca ma al contempo improntata alla sobrietà, si rivela sempre più essenziale in questo particolare momento storico, poiché rappresenta un elemento chiave per perseguire un'efficace attrazione e selezione dei talenti.

Conseguentemente, la *candidate journey* può proseguire nella *talent journey*. Il concetto di “**Talent Journey**”, o “*percorso del talento*”, denota l'intero arco temporale di permanenza di un individuo all'interno di un'organizzazione. Questo percorso inizia con la fase di “**attraction**” o “*attrazione*”, durante la quale l'azienda espone i suoi valori e punti di forza al fine di suscitare l'interesse del candidato ideale per intraprendere una collaborazione professionale. Successivamente, si passa alla fase di “**recruitment**” o “*reclutamento*”, in cui l'azienda prepara, identifica e seleziona il candidato più idoneo, consentendo a quest'ultimo di esprimere pienamente le proprie competenze ed esperienze lavorative, senza discriminazioni. La fase successiva è quella di “**onboarding**”, che permette al nuovo dipendente di integrarsi in modo efficace all'interno dell'ambiente lavorativo. Segue, poi, la fase di “**talent management**” o di “*gestione del talento*”, caratterizzata da un costante monitoraggio del percorso professionale di ciascun dipendente, volto a favorire lo sviluppo delle competenze tecniche e personali di ciascuno, valorizzando così il percorso di crescita individuale. La fase di “**retention**” o “*trattenimento*” è incentrata sulla capacità dell'azienda di mantenere i propri talenti a lungo termine. Infine, l'ultima fase è quella di “**offboarding**”, in cui l'azienda si occupa della corretta uscita del dipendente e, contemporaneamente, trasferisce le conoscenze ed esperienze accumulate durante il periodo di impiego, attraverso processi semplificati e ben strutturati.

Similmente alla *candidate experience*, la “**talent experience**” rappresenta l'esperienza complessiva che un individuo ha durante la sua *talent journey* all'interno di un'organizzazione.

Quest'ultima fornisce, quindi, il contesto e la struttura all'interno dei quali si sviluppa la *talent experience*. L'ottimizzazione della *talent experience* implica una valutazione scrupolosa di ciascuna fase della *talent journey*, al fine di creare un ambiente lavorativo e un'esperienza professionale che risultino stimolanti, gratificanti e soddisfacenti per il talento. Ogni fase della *talent journey* presenta delle opportunità uniche per influenzare positivamente o negativamente la percezione e l'esperienza dei dipendenti all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, un processo di *onboarding* accuratamente strutturato e coinvolgente può contribuire a una *talent experience* positiva, mentre, la mancanza di chiarezza nello sviluppo professionale o la presenza di un clima lavorativo negativo possono comprometterla.

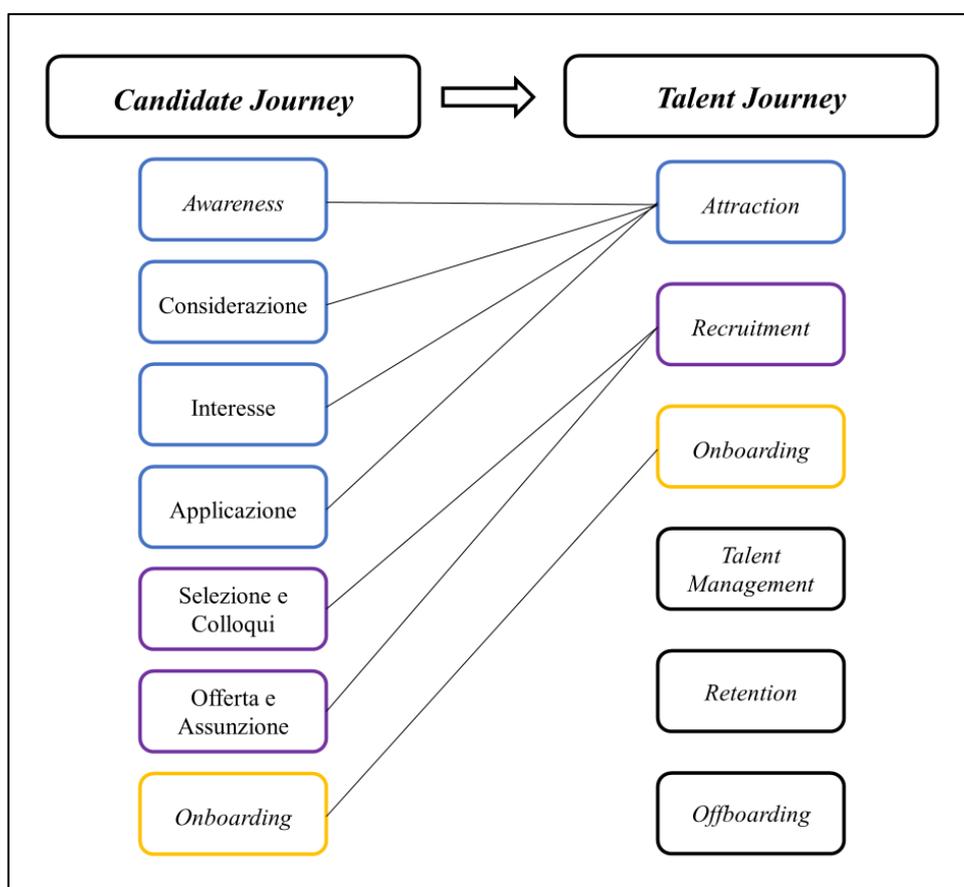


Figura 2.5 - Candidate e Talent Journey

Un'ulteriore precisazione è che il *talent management* può essere concepito sia come una fase della *talent journey* sia come una strategia per gestire la *retention* dei dipendenti, in base al contesto considerato. Nel contesto della fase del *talent journey*, il *talent management* può costituire un processo continuo e integrato che si inserisce nel percorso professionale di ciascun dipendente all'interno dell'organizzazione. Questa fase si focalizza sul monitoraggio e

lo sviluppo delle competenze e delle potenzialità dei dipendenti, al fine di promuovere la loro crescita professionale e il loro coinvolgimento nell'azienda. D'altro canto, il *talent management* può altresì essere considerato come una strategia finalizzata alla gestione della *retention* dei dipendenti, poiché un adeguato sviluppo e valorizzazione del talento interno può contribuire a mantenere i dipendenti soddisfatti e motivati, riducendo così il tasso di *turnover* e promuovendo la permanenza a lungo termine nell'organizzazione.

Ritornando all'analisi delle fasi costituenti una strategia di Employer Branding, nei prossimi paragrafi procederemo ad esaminare ciascuna di esse più nel dettaglio.

2.1.1. Analisi interna e identificazione degli obiettivi

Questa fase iniziale fornisce una base fondamentale per lo sviluppo di una strategia di Employer Branding mirata, adattata alle reali esigenze e alle aspirazioni dell'organizzazione.

Con l'**analisi interna** l'azienda può condurre uno studio approfondito e dettagliato della sua situazione attuale, esaminando, ad esempio, la cultura aziendale, i valori, le *performance*, i punti di forza e le debolezze. Può includere una valutazione della propria reputazione come datore di lavoro, nonché dei fattori che potrebbero influenzare la percezione dei potenziali candidati. Questa analisi aiuta a ottenere una comprensione approfondita delle sfide e delle opportunità che può intraprendere.

Un esempio di analisi interna potrebbe comprendere la valutazione della soddisfazione dei dipendenti mediante sondaggi, interviste e revisione dei dati interni sull'andamento del personale. Ciò consentirebbe di identificare eventuali aree di miglioramento nella gestione delle risorse umane e di definire obiettivi specifici per aumentare il benessere e l'*engagement* dei dipendenti. L'*engagement* rappresenta l'impegno, che si traduce nel grado di coinvolgimento emotivo, cognitivo e comportamentale che i dipendenti manifestano nei confronti del proprio lavoro e dell'organizzazione. Un alto livello di *engagement* è spesso associato ad una maggiore soddisfazione lavorativa, produttività e fedeltà aziendale.

In questa fase iniziale, inoltre, l'azienda può delineare i possibili **obiettivi strategici** che desidera raggiungere attraverso l'Employer Branding, che verranno poi confermati o riadattati

nelle fasi successive di valutazione e pianificazione. Gli obiettivi dovrebbero essere basati sull'analisi effettuata e allineati con la missione e la visione aziendale.

Un esempio pratico per l'identificazione degli obiettivi strategici basati sull'analisi interna è il seguente. Se un'analisi interna evidenziasse una bassa soddisfazione dei dipendenti e un elevato *turnover* del personale, si potrebbe ipotizzare come obiettivo strategico l'intenzione di migliorare il livello di soddisfazione dei dipendenti e ridurre il tasso di *turnover* del personale. Le azioni specifiche potrebbero comprendere introdurre programmi di benessere, migliorare le condizioni di lavoro e fornire opportunità di sviluppo professionale.

Come precedentemente delineato, l'**obiettivo centrale** dell'Employer Branding è quello di stabilire un posizionamento distintivo dell'organizzazione nel mercato del lavoro, delineando la sua identità, cultura, missione e valori aziendali per suscitare interesse e attrazione tra potenziali candidati, attuali dipendenti e altre parti interessate. Questo processo mira a migliorare la visibilità e la reputazione aziendale, rendendo l'azienda una scelta desiderabile per coloro che cercano opportunità lavorative. Secondo Incorvaia (2020), gli obiettivi strategici dell'Employer Branding possono essere categorizzati in tre macroaree: posizionamento e considerazione, attrattività e selezione, affezione e produttività.

Innanzitutto, vi è l'obiettivo di consolidare il posizionamento e la considerazione dell'azienda. Aumentare la "**brand awareness**" implica essere riconosciuti come un datore di lavoro di rilievo nel mercato del lavoro, favorendo così la considerazione da parte dei potenziali candidati durante le loro ricerche di lavoro.

In secondo luogo, si mira a migliorare l'attrattività e l'efficacia del processo di selezione. Migliorare la "**talent attraction**", o attrazione dei talenti, può ottimizzare le strategie di *recruiting*, incrementando il numero di candidature qualificate e riducendo i tempi necessari per il processo di selezione.

Infine, si punta a promuovere un ambiente lavorativo favorevole alla fedeltà e alla produttività. Aumentare il tasso di "**retention**" dei dipendenti implica ridurre il *turnover* del personale, mitigando così le perdite di risorse umane ed economiche associate all'abbandono del lavoro.

Ogni azienda, però, si contraddistingue per una propria unicità e può presentare esigenze e, di conseguenza, aspirare a obiettivi strategici specifici differenti, riflettendo le sue peculiarità e le circostanze in cui opera. Infatti, ognuno di essi può, a sua volta, prevedere ulteriori sottolivelli di obiettivi strategici. Ad esempio, per **attrattività e selezione** potrebbero includere migliorare la “*qualità*” dei candidati più in sintonia con l’azienda, aumentare le richieste di assunzione, migliorare le tempistiche delle stesse, ridurre i costi. Per **affezione e produttività** potrebbero includere migliorare le condizioni di *work-life harmony*, creare un ambiente di lavoro più positivo e proficuo, aumentando così la fedeltà dei dipendenti. **Posizionamento e considerazione** potrebbero includere differenziarsi dalla concorrenza, ad esempio eccellendo nei principali *ranking* o certificazioni di settore, consolidando *partnership* o *endorsement* istituzionali, attivando collaborazioni o consulenze con professionalità esterne.

2.1.2 Segmentazione del mercato del lavoro e definizione del pubblico target

La segmentazione del mercato del lavoro e la definizione del pubblico target compongono una fase fondamentale perché migliorano l'efficacia complessiva delle iniziative di Employer Branding, contribuendo a individuare persone più idonee, adatte e in linea con la cultura, l'identità e i valori dell'organizzazione. Questo consente, in seguito, di modellare azioni specifiche e una comunicazione mirata alle esigenze di segmenti specifici del pubblico target.

Prima di tutto, però, grazie ad una precedente e attenta analisi interna si possono individuare chi siano le **persone di talento già presenti in azienda**, cioè quegli individui che contribuiscono più degli altri al successo aziendale (affezione e produttività) e che siano più in linea con l'identità e la cultura aziendale. Questi ultimi costituiscono le risorse umane da trattenere e, contemporaneamente, il modello attraverso al quale sviluppare l'attività esterna di *recruitment* (Amendola, 2004).

Mentre, grazie alla segmentazione del mercato del lavoro si possono individuare, più in generale, la *target audience* da ingaggiare, ovvero gli individui che un'organizzazione intende coinvolgere, attirare o influenzare attraverso le sue iniziative di comunicazione o marketing: **talenti esterni** (attrattività e selezione), **istituzioni, media e stakeholders di settore** (posizionamento e considerazione).

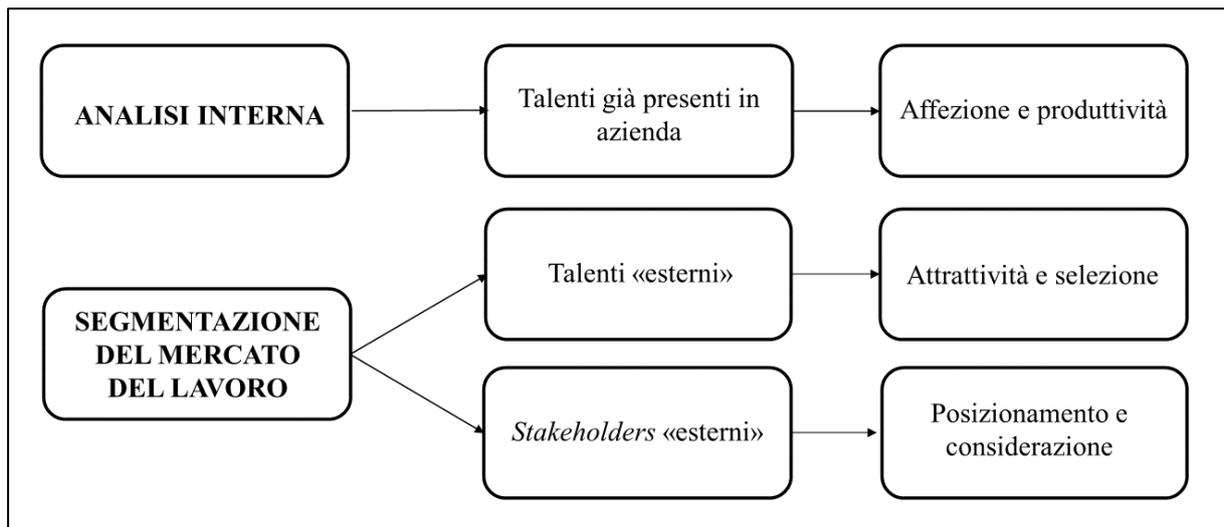


Figura 2.6 - Fasi, target audience e obiettivi

Il marketing tradizionale ci insegna che segmentare il mercato significa scomporre lo stesso in gruppi o segmenti di individui accomunati dai medesimi bisogni, aspettative o atteggiamenti (Amendola, 2019). Usando il medesimo approccio, possiamo definire la **segmentazione del mercato del lavoro** come la suddivisione della forza lavoro in gruppi più piccoli o, appunto, “*segmenti*” omogenei in base a determinate variabili, come caratteristiche, atteggiamenti o comportamenti. L'obiettivo è comprendere meglio le diverse esigenze, aspettative e preferenze dei vari gruppi di individui nel contesto occupazionale, per poter individuare, appunto, quali siano i segmenti più idonei, adatti e in linea con la propria organizzazione, per poter meglio orientare la propria strategia di Employer Branding.

Le variabili da prendere in considerazione sono molteplici e possono variare in base agli obiettivi specifici della propria strategia di Employer Branding e alle esigenze specifiche dell'organizzazione. Possono essere, ad esempio, variabili demografiche (come età, genere, livello di istruzione ed esperienza lavorativa), geografiche, professionali (come il settore industriale, il ruolo professionale e il livello di responsabilità), psicografiche (come le motivazioni e aspirazioni professionali, i valori e gli interessi lavorativi o gli stili di vita legati al lavoro), comportamentali (come il livello di mobilità professionale, il tipo di contratto desiderato o i canali di ricerca di lavoro utilizzati), tecnologiche (livello di familiarità e utilizzo di tecnologie e piattaforme digitali, preferenze per la comunicazione online o offline), culturali e di diversità, relative ad atteggiamenti e comportamenti lavorativi (livello di soddisfazione lavorativa attuale, aspettative nei confronti del datore di lavoro ideale,

atteggiamenti verso la flessibilità lavorativa), abilità e competenze professionali e così via. La combinazione di queste variabili consente di creare segmenti più precisi e di adattare, appunto, le strategie di Employer Branding alle esigenze e preferenze dei diversi gruppi di individui definiti come target di riferimento. Contemporaneamente è importante adattare la segmentazione alle specifiche esigenze dell'azienda e alle caratteristiche del settore in cui opera.

Una prima macro-segmentazione solitamente usata è quella in base all'età anagrafica dei candidati. Le generazioni presenti nel panorama lavorativo possono variare leggermente in base a definizioni e contesti specifici, tuttavia, comunemente si fanno riferimento alle seguenti categorie: *baby boomers*, generazione X, *millennials*, generazione Z.

I *Baby Boomers* rappresentano la coorte di individui nati tra la metà degli anni '40 e la metà degli anni '60, caratterizzati da un periodo di significativa crescita demografica in seguito alla Seconda Guerra Mondiale. Attualmente, la maggior parte di tali individui appartenenti a questa generazione si trovano verso la fase finale della loro carriera professionale o in procinto di ritiro.

La generazione X include soggetti nati tra la metà degli anni '60 e la fine degli anni '70 o l'inizio degli anni '80, spesso distinti da una mentalità pragmatica e orientata al lavoro, avendo vissuto profondi cambiamenti nell'economia e nella tecnologia durante il loro percorso lavorativo.

I *millennials* o generazione Y, nati approssimativamente tra la metà degli anni '80 e la metà dei primi anni 2000, sono cresciuti con l'espansione di Internet e delle tecnologie digitali, associati a valori come la flessibilità, l'equilibrio tra lavoro e vita privata e la ricerca di significato nel lavoro.

Infine, la generazione Z, la più giovane attualmente inserita nel mercato del lavoro, comprende individui nati dalla metà dei primi anni 2000 in poi, caratterizzati da un'ambientazione digitale e spesso identificati come nativi digitali. Quest'ultima generazione è caratterizzata da una maggiore sensibilità sociale e ambientale, oltre a un'attenzione particolare verso la diversità e l'inclusione.

Queste macrocategorie di individui provengono da periodi e situazioni socioeconomiche sostanzialmente differenti: dagli anni del “miracolo economico” e della crescita demografica a quelli di crisi, di calo delle nascite ma anche di grandi cambiamenti dovuti ai progressi tecnologici, che hanno modificato notevolmente il modo di vivere in tutto il mondo.

Oltre alle generazioni principali sopra citate, è essenziale considerare anche altri segmenti demografici, quali ad esempio i “*silver workers*”, individui anziani che scelgono di continuare l'attività lavorativa oltre l'età pensionabile.

Secondo Amendola (2019) i *millennials* – ma anche la generazione Z – costituiscono un target estremamente critico e difficile da soddisfare. Questi hanno un diverso approccio alla ricerca del lavoro, sono perfetti conoscitori delle nuove tecnologie, vogliono interagire di più, essere protagonisti e pronti a mostrare le proprie attitudini e capacità attraverso le nuove forme di comunicazione: da Internet ai nuovi strumenti di interazione sociali quali i blog e i social media. Sono più disposti a muoversi, anche all'estero, pur di avere un lavoro che li soddisfi; sono più propensi ad accettare una maggiore flessibilità contrattuale, almeno nella fase di inserimento, e sono meno esigenti nelle aspettative di guadagno alla loro prima esperienza di lavoro.

Oltre a questa macro-segmentazione di tipo “*generazionale*” ne esiste un'altra secondo Amendola (2019), molto usata soprattutto negli Stati Uniti, che identifica segmenti di candidati in base al livello di propensione alla ricerca del lavoro. Questa segmentazione è molto utile in quanto permette di considerare *target* di mercato solitamente trascurati dalle tradizionali strategie di *recruiting* aziendale, generalmente utilizzate per attrarre e assumere esclusivamente i “*candidati attivi*”. Con l'espressione “*candidati attivi*” si intendono individui attivamente coinvolti nella ricerca di un'opportunità lavorativa, sia perché è il primo lavoro, sia perché hanno intenzione di cambiare o perché stanno valutando alternative più qualificate per loro. Essi prendono iniziative come l'invio di candidature, la partecipazione a fiere di lavoro e altre attività connesse alla ricerca di lavoro. È importante sottolineare che la ricerca di valori condivisi non è per forza unidirezionale da parte delle aziende, infatti, anche i candidati attivi possono selezionare le posizioni vacanti, proposte dalle aziende, a cui candidarsi, in base alla coincidenza fra i propri valori personali e quelli portati avanti da un'organizzazione. Esistono, tuttavia, approcci e tecniche efficaci che permettono di

“*stanare*” potenziali candidati che per loro natura hanno un atteggiamento passivo nei confronti della ricerca del lavoro e per questo motivo sono difficili da trovare. Si tratta dei cosiddetti “*candidati passivi*”, espressione con cui si indicano persone già occupate, che non sono impegnate nella ricerca attiva di un nuovo impiego ma che potrebbero essere interessate a nuove opportunità se presentate loro. Tra di essi spesso si nascondono talenti o persone in possesso di particolari *skills* richieste dalle aziende, per questo motivo potrebbero rappresentare un pubblico specifico per determinati messaggi di Employer Branding.

Tutte queste variabili mettono in evidenza l’esistenza di sostanziali differenze tra le persone, che costituiscono già un primo indice di rilevanza in fase di segmentazione e che non possono essere inosservate in quanto influiranno inevitabilmente sulle diverse tecniche di *attraction* e *retention*. Ad esempio, persone di età differenti avranno necessità e bisogni differenti. A seconda del profilo target, l’organizzazione dovrà adattare le azioni specifiche, la comunicazione e, banalmente, anche il canale di ricerca degli stessi.

2.1.3 Analisi della concorrenza e del posizionamento attuale

Secondo Amendola (2004) la fase di analisi della concorrenza e del posizionamento attuale come datore di lavoro è la fase più delicata ed interessante del processo.

L’**analisi della concorrenza** implica un’indagine approfondita delle pratiche di altri datori di lavoro, per avere *insight* sulle *best practices* settoriali e una panoramica dettagliata di come altre aziende nel settore gestiscono le proprie iniziative di Employer Branding. Altro aspetto molto importante è la valutazione delle aziende che attraggono lo stesso segmento, anche se molto spesso si tratta di aziende provenienti da settori differenti (Amendola, 2004).

L’**analisi del posizionamento** attuale implica, invece, un’indagine di come viene percepita la propria immagine e reputazione come datore di lavoro, attraverso ricerche esterne rivolte al *target*. Secondo Amendola (2004) lo scopo principale è quello di conoscere sia qual è la considerazione che i giovani talenti hanno dell’impresa in questione, sia come gli attuali dipendenti considerano la propria azienda, in modo particolare coloro che occupano posizioni da cui possono promuoverne o criticarne la cultura.

Il fine delle analisi esposte finora non dovrebbe limitarsi alla semplice raccolta di dati statistici, bensì alla loro trasformazione in approfonditi *insights* comportamentali, consentendo così una mappatura dettagliata e una comprensione più profonda del pubblico di riferimento. Il sito dedicato alle opportunità di carriera rappresenta, certamente, il mezzo più preciso per monitorare ed elaborare i dati relativi alla navigazione degli utenti interessati alla propria azienda. Tuttavia, è altresì importante considerare i dati provenienti da interazioni offline, quali, ad esempio, *career day*, *recruiting day* o, più semplicemente, le osservazioni e le percezioni dei nostri stessi dipendenti.

Entrambi i processi di analisi della concorrenza e del posizionamento attuale possono coinvolgere la valutazione delle strategie di comunicazione, delle iniziative per coinvolgere i dipendenti, dei vantaggi offerti, della reputazione aziendale come datore di lavoro e così via. Le informazioni raccolte durante questa fase possono essere utilizzate per adattare e perfezionare gli obiettivi precedentemente identificati, rifinando la strategia complessiva. È evidente che quanto più approfondita sarà l'analisi effettuata tanto più l'azienda disporrà di informazioni qualitativamente e quantitativamente maggiori (Amendola, 2004).

In conclusione, questa fase permette di adattare proattivamente e in modo coerente la strategia di Employer Branding alle mutevoli esigenze del mercato, offrendo un'opportunità unica di differenziarsi, evidenziando i propri punti di forza e di creando un'immagine distintiva della propria organizzazione rispetto ai *competitors*.

Analizzeremo nel *Capitolo Terzo* l'attuale scenario lavorativo italiano, grazie al quale si potranno capire importanti dati sull'attrattività delle aziende, sia per i nuovi talenti, sia per migliorare l'*engagement* dei lavoratori attuali, che ogni azienda dovrebbe prendere in considerazione nella propria strategia di Employer Branding.

2.1.4 Elaborazione e creazione dell'*Employee Value Proposition*

Tutte le informazioni ottenute finora permettono di costruire la propria immagine in funzione degli obiettivi prefissati, sviluppando un "*messaggio*" di Employer Branding che rispecchi/rifletta i valori e l'identità aziendale come datore di lavoro desiderabile e unico per il pubblico *target* identificato.

In questa fase l'azienda deve elaborare e creare una vera e propria promessa, chiamata ***Employee Value Proposition*** (EVP), ovvero la proposta di valore per i dipendenti. Secondo Amendola (2004) costituisce l'obiettivo principale del processo di Employer Branding. Secondo Universum¹, leader a livello mondiale in ricerca di talenti e in competenze di Employer Branding, è la base dello stesso processo di Employer Branding.

L'EVP è un concetto relativamente nuovo che ha iniziato a farsi strada già durante la fine degli anni Novanta e che prende ispirazione dal concetto di "*value proposition*" del marketing puro. La *value proposition*, o proposta di valore, nel contesto del marketing è una dichiarazione chiara e convincente che evidenzia i benefici unici che un prodotto o un servizio offre ai clienti. In altre parole, rappresenta l'insieme distintivo di valori e vantaggi che i consumatori possono ottenere scegliendo un particolare prodotto o servizio rispetto alla concorrenza. Questa dichiarazione dovrebbe, quindi, rispondere alle domande fondamentali dei clienti, come "*perché dovrei acquistare questo prodotto?*" o "*quali benefici ottengo scegliendo questo servizio?*".

Analogamente, l'*Employee Value Proposition* (EVP) costituisce un aspetto fondamentale all'interno del contesto lavorativo, delineando l'ampia gamma di esperienze e benefici che gli individui sperimentano e ricevono all'interno della relazione con un'organizzazione. Questi includono, ad esempio, la soddisfazione derivante dal proprio ruolo e dalle proprie mansioni, la qualità dell'ambiente lavorativo, l'efficacia della *leadership*, le interazioni con i colleghi, la retribuzione, il senso di realizzazione professionale e così via. Fondamentale per l'organizzazione è comprendere e rispondere alle molteplici aspettative e necessità dei propri dipendenti. Pertanto, l'EVP si configura come l'insieme articolato di valori e vantaggi offerti dall'azienda, sia agli attuali che ai potenziali membri del suo personale. È importante sottolineare che il lavoro, lontano dall'essere un mero compito o serie di mansioni, assume una posizione centrale nell'esistenza individuale, influenzando significativamente il benessere e la realizzazione personale di ciascun individuo.

¹ <https://universumglobal.com/>

Così come la *Value Proposition* si configura come una componente cruciale nella creazione e nella diffusione di un marchio di successo, l'*Employee Value Proposition* (EVP) può essere equiparato al “*manifesto*” fondamentale su cui si fonda l'identità stessa di un brand, che suscita negli individui il desiderio e l'orgoglio di collaborare con tale entità aziendale. È essenziale che l'EVP incarni appieno l'essenza originaria del marchio (Incorvaia, 2020) e si elevi all'altezza delle aspettative di ciascun membro del personale. Tale concetto può essere interpretato come uno scambio reciproco, in cui i dipendenti offrono all'azienda le proprie competenze, il proprio tempo, dedizione, attenzione. In cambio l'azienda offre loro non soltanto uno stipendio, ma anche un contesto che li renda soddisfatti, e di conseguenza più produttivi sul lavoro (Randstad, 2022)².

Secondo quanto affermato da Randstad (2022) nel medesimo articolo, l'EVP svolge una duplice funzione. Innanzitutto, si propone di attirare l'attenzione dei nuovi talenti più promettenti – e allineati all'identità e alla cultura aziendale – al fine di favorirne la crescita professionale e di instaurare un legame di fidelizzazione con l'azienda. In secondo luogo, mira a migliorare la *retention* dei dipendenti attuali. Quest'ultimo obiettivo si realizza mediante la creazione di un ambiente lavorativo che conferisca un senso di valore e apprezzamento ai dipendenti, assicurando loro un contesto positivo in cui le loro aspettative e necessità trovino risposta. Si prevede che tale strategia non solo migliorerebbe le prestazioni lavorative degli individui, ma genererebbe anche un desiderio intrinseco di permanenza nell'organizzazione.

L'interrogativo fondamentale che un'azienda dovrebbe affrontare è il seguente: “*perché un candidato o un dipendente dovrebbe scegliere di lavorare o di rimanere nella nostra azienda?*”. Parallelamente, vi sono numerose domande specifiche che meritano considerazione, come ad esempio: “*i lavoratori sono soddisfatti?*”, “*la reputazione dell'azienda è buona?*”, “*la nostra azienda è un buon posto in cui lavorare?*”, “*i dipendenti sono allineati alla nostra mission, vision e cultura aziendale?*”, “*ai lavoratori sono imposti compromessi onerosi tra lavoro e vita privata?*” E così via. Rispondere a questi quesiti rappresenta un passaggio obbligato per riuscire a capire se la strategia aziendale funziona (Randstad, 2022). È importante riconoscere che è impraticabile aspirare a soddisfare

² Randstad (2022), “*La tua Azienda ha una Employee Value Proposition?*”.

universalmente tutte le esigenze e le preferenze dei diversi individui. Di conseguenza, è cruciale identificare un *target* specifico cui rivolgere gli sforzi, adottando un approccio finalizzato a soddisfare le necessità e le aspirazioni di tale gruppo.

Infine, per concepire un'EVP solida e attraente, è essenziale considerare una serie di caratteristiche fondamentali. In particolare, un EVP deve essere:

- **Autentica**, riflettendo fedelmente la cultura aziendale e ai valori dell'organizzazione.
- **Coerente**, allineandosi con ciò che l'azienda rappresenta nella pratica quotidiana.
- **Credibile**, in modo che i dipendenti possano fidarsi delle promesse fatte dall'azienda, assicurando il brand come affidabile e sicuro.
- **Rilevante**, assicurandosi che il messaggio sia significativo e importante per gli individuo interessati.
- **Pertinente**, ovvero deve essere progettato considerando le esigenze e le aspirazioni dei talenti, offrendo vantaggi e opportunità in grado di attrarre specificamente il *target* selezionato.
- **Distintiva**, in modo da differenziarsi dalla competenza, comunicando in modo unico ciò che rende l'azienda particolare e altamente attraente.
- **Ispirante**, motivando i dipendenti ad impegnarsi appieno nel loro lavoro.
- **Coinvolgente**, suscitando un senso di entusiasmo e appartenenza all'azienda.
- **Accattivante ed evocativa**, per catturare l'attenzione dei potenziali dipendenti, evocando emozioni positive e creando un legame emotivo tra i dipendenti e l'azienda.
- **Equa e giusta**, garantendo imparzialità nelle opportunità di crescita, remunerazione e riconoscimento.
- **Sostenibile nel lungo periodo**, per mantenere la sua validità nel tempo. Deve essere in grado di adattarsi ai cambiamenti nell'azienda e nell'ambiente esterno senza perdere la sua efficacia.

- **Trasparente e comunicativa**, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. La chiarezza nelle comunicazioni contribuisce a consolidare la fiducia dei dipendenti e dei potenziali candidati.
- **Basata sulla condivisione di valori**, creando un senso di appartenenza attraverso la condivisione di principi e obiettivi comuni.

2.1.5 Piano di promozione e comunicazione

Una volta definita la propria identità aziendale e, quindi, costruito il proprio Employer Brand è necessario procedere allo sviluppo di un efficace piano di promozione e comunicazione dello stesso. L'azienda dovrà, perciò, saper individuare i messaggi, le aree di azione in cui intervenire, gli strumenti e i canali da utilizzare per trasmettere al meglio il proprio *brand* aziendale. L'obiettivo principale è di ottenere l'equilibrio tra identità ed immagine. L'identità assume il significato di ciò che l'impresa vuole essere, un concetto ideale la cui realizzazione è lo scopo della strategia aziendale. In altre parole, si può concludere che l'identità definita, rappresenta l'immagine obiettivo da raggiungere e la comunicazione è lo strumento per farlo (Amendola, 2004).

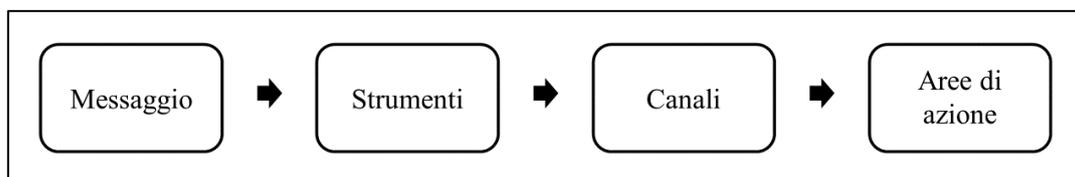


Figura 2.7 - Elementi del piano di comunicazione e promozione

Il **messaggio** è composto da messaggi chiave, temi e concetti che si desidera comunicare attraverso le aree di azione, gli strumenti e i canali scelti. Esso deve essere strettamente correlato alla *Employee Value Proposition*, riflettendo in modo autentico e attraente gli elementi chiave di quest'ultimo.

Secondo Aurigemma (2003, 2011), l'efficacia del brand comunicato nell'Employer Branding è strettamente legata alla **coerenza** con la reale cultura aziendale e alla capacità di trasmetterne in modo efficace e chiaramente percepibile l'essenza. La credibilità dell'Employer Brand, meticolosamente costruito, dipende dalla piena permeazione del sistema di comunicazione interno. È essenziale che l'organizzazione si assicuri che il messaggio rivolto ai potenziali

dipendenti rifletta accuratamente il clima aziendale esistente. Eventuali incongruenze tra l'immagine trasmessa e le reali condizioni lavorative potrebbero generare sfiducia, portando all'abbandono di coloro che, inizialmente in sintonia, avevano positivamente valutato l'immagine proposta. Le regole che regolano l'Employer Branding, determinando il successo o il fallimento, sono tanto semplici quanto rigorose: come una promessa non mantenuta può causare la perdita di un cliente, deludere le aspettative o venir meno alle promesse fatte può incrinare irrimediabilmente la fiducia dei collaboratori, attuali o potenziali. I “*job seeker*”, trattati come veri e propri clienti, portano con sé bisogni che è essenziale individuare, interpretare e soddisfare. La costruzione di rapporti di collaborazione duraturi, basati sulla reciproca lealtà, richiede il completo rispetto delle aspettative, che devono derivare da una conoscenza non distorta a fini mistificatori della situazione reale. Questo principio, di valenza generale, si manifesta con particolare rilevanza nel caso dei talenti, che, consapevoli del proprio potere negoziale, esercitano al massimo grado le facoltà selettive consentite dal loro status, valutando attentamente le organizzazioni a cui affidare la propria immagine e il futuro professionale in prospettiva.

Gli **strumenti** sono i mezzi specifici attraverso i quali si può veicolare il proprio messaggio. Secondo Amendola (2004), per semplicità, possono essere classificati in tre gruppi, in relazione al livello di interazione col *target* che essi consentono.

Il primo gruppo è costituito da tutti i mezzi che consentono un **elevato livello di interazione** col pubblico obiettivo permettendo anche di promuovere e/o consolidare l'immagine presso il *target*. Alcuni esempi sono il *direct marketing*, il *web site* istituzionale, il colloquio col candidato, le presentazioni nelle università o la partecipazione ai *job meeting*, il passaparola effettuato dai dipendenti.

Il secondo gruppo individua quei mezzi che consentono di effettuare un **contatto meno diretto** con il *target* ma non meno efficace. Alcuni esempi sono la partecipazione a convegni o a studi e ricerche, l'intervento di *managers* aziendali nella didattica universitaria oppure la partecipazione ad altri eventi non necessariamente legati al lavoro ma di richiamo per il *target*.

Il terzo gruppo è costituito dagli strumenti di **comunicazione di massa**, che si rivolgono, cioè, ad un ampio pubblico, non completamente selezionabile a priori, ed hanno,

principalmente, lo scopo di incrementare la notorietà dell'Employer Brand e dell'offerta professionale dell'azienda. Tali strumenti sono principalmente tre: pubblicità, pubbliche relazioni, sponsorizzazioni. Questo ultimo gruppo costituisce, in genere, il focus dei programmi di comunicazione di prodotto e istituzionale ed assorbe gran parte delle risorse finanziarie dell'azienda. Mentre, nello sviluppo delle attività di Employer Branding, la tendenza, in genere, si inverte assumendo maggiore importanza gli elementi del primo e del secondo gruppo.

Altri esempi più generici di strumenti possono essere i materiali di marketing come le presentazioni aziendali, contenuti online come video interviste ai dipendenti o articoli, eventi interni come sessioni di formazione o *workshop* di sviluppo professionale, programmi di inserzioni integrate sugli organi di stampa o pubblicazioni di articoli che illustrino la cultura aziendale su riviste specializzate, pagine vetrina sui *career book* o, più banalmente, la realizzazione, sul proprio sito aziendale, di una *web page* dedicata alla ricezione dei curriculum.

I **canali**, invece, secondo Incorvaia (2020) sono i *touchpoint* in cui si può intercettare il pubblico target. Questi rappresentano, quindi, i mezzi attraverso i quali avviene la distribuzione del messaggio e degli strumenti. Questi canali possono manifestarsi sotto forma di modalità *online* o *offline* e comprendere diverse piattaforme come i *social media* come Instagram o LinkedIn, ma anche gli eventi aziendali come fiere del lavoro o *open day* aziendali, i siti di *e-recruiting* o il proprio sito aziendale, le università o i corsi accademici, gli organi di stampa o le riviste specializzate, e così via. La selezione dei canali da utilizzare dovrebbe essere basata sul profilo del pubblico di riferimento e sulle modalità ritenute più efficaci per la ricezione del messaggio. A tal proposito, si rimanda a consultare il *paragrafo 3.4* per una breve analisi dei canali più utilizzati in Italia nell'ultimo anno.

Va sottolineata la sottile demarcazione che distingue gli strumenti dai canali, da non confondere. Utilizzando un esempio specifico fatto in precedenza, il *web site* istituzionale può essere considerato sia uno strumento che un canale, a seconda del contesto in cui viene utilizzato. Se venisse utilizzato come uno strumento, potrebbe riferirsi alla sua funzione di presentare informazioni dettagliate sull'azienda, la sua cultura, i valori e le opportunità di lavoro. Se venisse considerato un canale, potrebbe riferirsi al mezzo attraverso il quale

l'azienda comunica con il pubblico, veicolando il messaggio e promuovendo l'Employer Brand. In molti casi, il *web site* istituzionale può essere visto come una combinazione di entrambi, in quanto fornisce informazioni (strumento) e offre una piattaforma di comunicazione online (canale).

Infine, le **aree di azione**, secondo la definizione di Incorvaia (2020), costituiscono i territori di ingaggio attraverso cui si possono declinare i messaggi chiave sui canali – e gli strumenti – scelti. Queste rappresentano i contesti o le iniziative specifiche in cui l'attenzione è focalizzata per la promozione dell'Employer Brand e contribuiscono a definire le attività concrete finalizzate a sostenere il messaggio proposto.

Incorvaia (2020) individua sei aree di azione comuni a tutte le organizzazioni: la *candidate journey*, il programma di *onboarding*, il ruolo di *brand ambassador*, gli eventi *on field*, la responsabilità sociale d'impresa (CSR) e la formazione interna. A titolo esemplificativo, di seguito ne vedremo tre di questi.

La *candidate journey*, in particolare, riveste un'importanza cruciale, poiché una sua gestione inadeguata può compromettere l'efficacia complessiva della strategia aziendale. È quindi essenziale valorizzare tale fase e renderla il più soddisfacente possibile, adottando approcci sia creativi che funzionali. La *candidate journey* deve essere caratterizzata da linearità, rapidità e soddisfazione, sia per il candidato sia per l'HR.

Analogamente, il programma di *onboarding* è considerato fondamentale da Incorvaia (2020), in quanto rappresenta uno degli elementi centrali della strategia di Employer Branding. Questo perché l'*onboarding* provoca una rapida comparazione tra le aspettative del nuovo assunto, le promesse aziendali e la realtà lavorativa, influenzando il suo rapporto con il brand sin dai primi momenti di inserimento. Inoltre, la condivisione di queste percezioni, sia positive sia negative, sui canali social sottolinea l'importanza di impegnarsi affinché la prima opzione prevalga, promuovendo un impatto positivo e duraturo.

Infine, per quanto riguarda gli eventi sul campo, come *career days*, *recruiting days*, fiere, *mock interviews*, *bootcamp*, *home visit* e così via, Incorvaia (2020) suggerisce un approccio innovativo e anticonvenzionale. Questi eventi rappresentano un'opportunità unica per comunicare autenticità, trasparenza e relazioni umane, e pertanto dovrebbero essere pianificati

e gestiti in modo da riflettere tali valori. La condivisione degli eventi sui canali social, insieme ai *live streaming* e alle iniziative interattive come sondaggi, backstage e interviste, può amplificare la portata e l'*engagement*, coinvolgendo un pubblico più ampio e diversificato, agevolando, per esempio, persone che per motivi diversi non potessero essere fisicamente presenti.

I quattro elementi sopra descritti – messaggio, strumenti, canali, aree di azione – collaborano sinergicamente per implementare una strategia di comunicazione completa ed efficace, garantendo che il messaggio raggiunga il pubblico desiderato attraverso i canali giusti e con l'ausilio degli strumenti appropriati.

Un esempio potrebbe essere delineato considerando il messaggio seguente: *“il nostro ambiente di lavoro promuove l'innovazione e la crescita professionale, valorizzando la diversità e offrendo opportunità di apprendimento continuo”*. In questa prospettiva, uno strumento idoneo potrebbe consistere nella realizzazione di video testimonianze dei dipendenti, che raccontano le loro esperienze positive e le opportunità di sviluppo nell'azienda. La diffusione di tali video testimoniali potrebbe avvenire tramite i canali social media aziendali, con particolare attenzione a LinkedIn e Instagram. In aggiunta, un'area di azione rilevante potrebbe riguardare la partecipazione attiva a eventi accademici e fiere di settore, dove si promuove, appunto, la cultura aziendale incentrata sull'innovazione e sullo sviluppo professionale. Questo esempio è indicativo e può variare a seconda delle specifiche esigenze e valori dell'azienda. La chiave è mantenere coerenza e autenticità tra messaggio, strumenti, canali e aree di azione per costruire un Employer Brand forte e credibile.

Ritornando al **marketing mix** proposto da Amendola (2004) come uno degli stadi fondamentali del processo di marketing management, considerabile analogamente a una strategia di Employer Branding, si osserva che, nel contesto del marketing tradizionale, i quattro componenti noti come le “4P” – prodotto, prezzo, punto vendita, promozione – siano focalizzati generalmente agli aspetti relativi al cliente e al prodotto o servizio offerto. Tuttavia, nell'ambito dell'Employer Branding, dove l'attenzione è rivolta alla gestione dell'immagine del datore di lavoro, è possibile articolare tali elementi nel modo seguente.

Innanzitutto, il “*prodotto*” dell'Employer Branding può essere visto come la proposta di valore per i dipendenti (*Employee Value Proposition*), analizzata nel *paragrafo 2.1.4*, che ne

costituisce il nucleo centrale, rappresentando ciò che l'azienda offre ai dipendenti in termini di esperienze, benefici, opportunità di sviluppo e così via.

Nel contesto dell'Employer Branding, il concetto di “*prezzo*” del marketing mix tradizionale non è direttamente traducibile in termini di denaro. Invece, si potrebbe riferire all'impegno e al contributo richiesto dai dipendenti in cambio dei benefici offerti dall'azienda attraverso la sua *Employee Value Proposition*. Rappresenta, quindi, ciò che l'azienda si attende dai dipendenti in termini di dedizione, *performance* e contributo, considerando questi elementi come parte dell'equazione di scambio per i vantaggi offerti, come la cultura aziendale positiva, le opportunità di sviluppo e i benefici aziendali.

Il “*punto di vendita*” può essere assimilato al luogo virtuale o fisico in cui avviene l'interazione tra l'azienda e le persone per promuovere l'Employer Brand. Il “*punto vendita*” può, quindi, essere associato alla combinazione sinergica di canali e strumenti. Come abbiamo visto precedentemente, i canali rappresentano le vie di distribuzione del messaggio, mentre gli strumenti sono gli elementi concreti che contribuiscono a veicolare in modo efficace il messaggio e la proposta di valore del datore di lavoro. Insieme, canali e strumenti creano quei punti di contatto con il pubblico dove l'azienda presenta e promuove la sua *Employee Value Proposition*.

Infine, analogamente al marketing tradizionale, la “*promozione*” nell'Employer Branding riguarda le strategie di comunicazione e di *branding*, che però in questo caso sono destinate a diffondere la reputazione positiva dell'azienda come datore di lavoro.

2.1.6 Implementazione della strategia di Employer Branding

Questa fase consiste nel tradurre tutto quello che si è analizzato, identificato, definito ed elaborato finora in azioni tangibili, specifiche e impattanti per promuovere il proprio messaggio di Employer Branding e che influenzino positivamente la percezione delle persone. La chiave è l'azione concreta e l'implementazione coerente di iniziative che riflettano l'essenza e i valori dell'azienda. L'obiettivo principale è creare un ambiente di lavoro che attragga, impegni e mantenga i talenti, contribuendo così al successo a lungo termine dell'azienda. È fondamentale, però, che l'ambiente di lavoro esistente e il messaggio che si vuole trasmettere siano coerenti. Inoltre, un marchio diventa reale, credibile, in grado di

catturare le emozioni dei candidati se è supportato da storie. Senza il supporto di esempi di vita reale in azienda come luogo di lavoro, qualsiasi strategia adottata diventa superflua (Amendola, 2004).

Le azioni concrete di Employer Branding possono essere varie e possono essere studiate appositamente per la propria strategia e i propri obiettivi. Di seguito ne analizzeremo alcune, come implementare **politiche e pratiche HR** che riflettano e supportino l'identità e i valori aziendali. Ad esempio, programmi di formazione continua, politiche di conciliazione lavoro – vita privata, programmi di sviluppo e benessere, promozione delle opportunità di crescita professionale. Secondo Amendola (2004), ad esempio, degli ottimi modi per rinforzare l'immagine come datore di lavoro che si ha intenzione di sviluppare possono essere sviluppare delle politiche di riconoscimento del valore dei singoli lavoratori o l'erogazione di benefit, come permettere ai cani di entrare in ufficio, offrire sconti per entrare nei *fitness club*, fornire più giorni di vacanza.

Coinvolgere i dipendenti e creare esperienze positive, favorendo un forte senso di appartenenza e coinvolgimento, rafforzando il legame tra il personale e l'azienda. Questo può includere programmi di partecipazione alla co-creazione del marchio aziendale, iniziative di *team building*, la promozione di una cultura aziendale inclusiva. Ciò include non solo la gestione quotidiana, ma anche eventi aziendali, come organizzazione di *party* o *convention* (Amendola, 2004), iniziative di volontariato aziendale e programmi di riconoscimento dei dipendenti.

Un elemento chiave per il successo di qualsiasi iniziativa di Employer Branding è il **coinvolgimento** attivo e visibile **della leadership** aziendale. I *leader* non solo dovrebbero sostenere la cultura e i valori dell'azienda, ma dovrebbero anche comunicare in modo chiaro e ispiratore il messaggio del brand e dovrebbero compiere azioni tangibili in merito. La *leadership* potrebbe partecipare ad iniziative di coinvolgimento dei dipendenti come sessioni di *mentoring*, condividere storie personali che riflettano i valori aziendali, promuovere un dialogo aperto con i propri dipendenti dimostrando un impegno tangibile verso la creazione di un ambiente di lavoro positivo.

Creare e supportare community interne ed esterne. Internamente, con azioni finalizzate a migliorare le relazioni tra i dipendenti (Amendola, 2004), promuovendo gruppi di interesse e

forum che facilitino la condivisione di esperienze e la costruzione di legami. Esternamente, partecipando ad eventi di settore, convegni e associazioni professionali. Secondo Amendola (2004) la partecipazione a *career fair* è una buona occasione per rafforzare e comunicare l'immagine aziendale. L'efficacia di questi eventi sarà tanto maggiore quanto più forte risulterà l'integrazione tra strumenti comunicazionali e di *recruitment*. Ed infine, secondo lo stesso, anche la sponsorizzazione di eventi può essere considerato un ottimo *brand building tool* se l'evento si rivolgesse al proprio *target* di riferimento.

Di fondamentale importanza è l'implementare una **strategia di comunicazione interna** efficace, per garantire che i dipendenti siano informati su eventi aziendali, successi, obiettivi e iniziative. Una comunicazione trasparente contribuisce a rafforzare la fiducia e l'immagine positiva dell'azienda.

Costruire e curare la **presenza online** dell'azienda, con particolare attenzione ai canali social. Una presenza online forte e positiva può influenzare significativamente la percezione dell'azienda da parte dei potenziali candidati.

Coinvolgersi in **progetti di Responsabilità Sociale Aziendale** (CSR) che siano allineati con i valori aziendali. L'associazione a iniziative socialmente responsabili può migliorare la reputazione aziendale, attirare talenti che condividono gli stessi principi, avere impatti positivi sulla comunità locale o sulla società nel suo insieme.

Stabilire **partnership e collaborazioni** con istituzioni educative, organizzazioni non profit o altre aziende del settore può contribuire alla costruzione di un Employer Brand solido. Queste collaborazioni possono fornire opportunità di apprendimento, volontariato e coinvolgimento nella comunità, riflettendo positivamente sull'immagine aziendale.

In conclusione, le azioni concrete di Employer Branding dovrebbero essere intraprese con un **approccio olistico**. Un approccio olistico, o approccio sistemico, considera il sistema nel suo complesso, riconoscendo che le parti sono interconnesse e influenzano reciprocamente il funzionamento dell'intero sistema. Nel contesto dell'Employer Branding implica che le azioni e le strategie adottate non dovrebbero essere isolate o affrontate in modo frammentario. Piuttosto, dovrebbero essere integrate in un quadro più ampio che tiene conto delle dinamiche organizzative complesse, coinvolgendo tutte le parti interessate, come la *leadership*, i

dipendenti, i potenziali candidati, i clienti, e persino comunità esterne. Questo approccio mira, quindi, a creare un ambiente organizzativo coeso e allineato, promuovendo una percezione positiva e autentica dell'azienda. È importante ricordare che solo attraverso un impegno costante e una comprensione approfondita dei valori aziendali si può costruire un Employer Brand autentico e attraente nel lungo termine.

2.1.7 Monitoraggio, valutazione continua, adattabilità

L'ultima fase della strategia prevede un costante monitoraggio dei *feedback* e dell'efficacia delle azioni intraprese, la valutazione in merito e un miglioramento continuo e adattabile, apportando modifiche e assestamenti in base ai risultati ottenuti.

L'implementazione di **meccanismi di feedback** continuo, come sondaggi interni, sessioni di ascolto dei dipendenti e valutazioni regolari delle iniziative di Employer Branding, è essenziale. I feedback forniscono informazioni preziose per apportare miglioramenti costanti e adattare le strategie in base alle esigenze e alle aspettative dei dipendenti.

È importante anche implementare un **sistema di misurazione dei risultati**, per valutare l'efficacia delle azioni intraprese di Employer Branding. Monitorare metriche chiave di performance (KPI), come la *retention* dei dipendenti, il tasso e il costo per le assunzioni e la percezione del marchio, consente di apportare eventuali correzioni e di adattare la strategia per massimizzarne l'impatto.

Secondo Amendola (2004), l'analisi dei risultati nell'ambito dell'Employer Branding richiede l'attuazione di un sistema di valutazione accuratamente pianificato, che si fondi su indicatori sia quantitativi che qualitativi. Tra gli indicatori quantitativi applicabili, figurano il costo unitario per assunzione, il numero di curriculum vitae ricevuti, la percentuale di CV ritenuti utili rispetto al totale dei CV ricevuti e il tasso di *turnover*. Parallelamente a tali misure quantitative, sono rilevanti le misure qualitative, che comprendono un insieme di strumenti finalizzati a definire la solidità del brand aziendale. Questo approccio consente di confrontare i risultati ottenuti e di trarre indicazioni utili per migliorare l'efficacia delle strategie di branding aziendale.

Similmente, secondo Incorvaia (2020), l'efficacia delle strategie di Employer Branding richiede un'analisi approfondita dei *Key Performance Indicators* (KPI) correlati, sia strategici che tattici. Ogni attività e iniziativa deve essere tracciata, misurata e analizzata in relazione agli obiettivi prefissati, sia a livello strategico che operativo. Sebbene sia impraticabile analizzare ogni singolo KPI, è fondamentale identificare quelli più rilevanti, in quanto forniscono informazioni utili per migliorare le prestazioni complessive dell'organizzazione.

I KPI strategici sono orientati verso gli obiettivi a lungo termine dell'azienda e sono utilizzati per valutare la performance complessiva. Essi includono, ad esempio, la percentuale di candidature correttamente profilate ricevute in totale e/o per tipo di impiego, la durata media del processo di *talent acquisition* dall'apertura della posizione alla selezione della risorsa, il rate medio di accettazione di un'offerta di lavoro e il costo medio per assunzione come media di tutte le spese sostenute sia online che offline. D'altra parte, i KPI tattici sono focalizzati sulle attività quotidiane e mirano a guidare le decisioni operative immediate e migliorare l'efficienza a breve termine. Questi includono, tra gli altri, il numero di candidature ricevute per ciascuna posizione aperta, il rate di pertinenza delle candidature e il rate di abbandono della *candidate journey*, ovvero il numero di candidati che interrompono il processo di applicazione rispetto al numero di candidati che lo hanno iniziato.

Ulteriori KPI proposti da Incorvaia (2020), in *figura 2.8*, sono distinti in base agli obiettivi specifici dell'Employer Branding, come attrattività e selezione, affezione e produttività, posizionamento e considerazione. Ad esempio, i KPI strategici relativi all'affezione e alla produttività comprendono il rate di *turnover* medio e l'incremento della produttività complessiva e dei volumi di business, mentre, i corrispondenti KPI tattici includono il numero di dipendenti che lasciano l'azienda e il numero di adesioni alle iniziative di *engagement*. Tale approccio analitico fornisce un quadro completo delle prestazioni dell'Employer Branding, consentendo all'organizzazione di adattare e ottimizzare le proprie strategie in base ai risultati ottenuti.

	KPI strategici	KPI tattici
Attrattività Selezione	<ul style="list-style-type: none"> • Percentuale di candidature correttamente profilate ricevute in totale e/o per tipo di impiego; • Durata media del processo di <i>talent acquisition</i> dall'apertura della posizione alla selezione della risorsa; • Rate medio di accettazione di un'offerta di inserimento da parte dei candidati selezionati; • Costo medio per assunzione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di candidature complessive ricevute per ciascuna posizione aperta; • Rate di pertinenza delle candidature per ogni posizione aperta; • Rate di conversione della pubblicazione di <i>job post</i> su canali esterni; • Rate di abbandono di ciascuna <i>candidate journey</i>; • Circostanze e motivazioni legate all'abbandono; • Volumi di traffico mensile e comportamenti di navigazione sul <i>career website</i>; • Crescita mensile della <i>followership</i> sui social media; • <i>Engagement rate</i> medio mensile delle attività sui social media.
Affezione Produttività	<ul style="list-style-type: none"> • Rate di <i>turnover</i> medio complessivo e per tipo di impiego; • <i>Net Promoter Score</i>; • Rate medio di adesione alle iniziative di <i>engagement</i>; • Incremento della produttività complessiva e dei volumi di business. 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di dipendenti che abbandonano azienda; • Circostanze e motivazioni legate all'abbandono; • Numero di adesioni a ciascuna attività di <i>engagement</i>.
Posizionamento Considerazione	<ul style="list-style-type: none"> • Rating nei principali indicatori reputazionali; • <i>Sentiment</i> verso il brand. 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di pubblicazioni, segnalazioni, menzioni positive generate sui media, comparato con il numero generato dai <i>competitors</i>; • Numero di collaborazioni rinnovate o attivate con istituzioni e partner esterni; • Numero di condivisioni mensili generate sui social media; • Tipologia e qualità dei commenti mensili ricevuti sui social media; • <i>Video-retention</i> per singolo contenuto.

Figura 2.8 - KPI strategici e tattici, proposti da Incorvaia (2020)

Secondo Amendola (2004), sviluppare un'efficace strategia di Employer Branding può portare, comunque, a commettere alcuni **errori**. Di seguito vengono indicati quelli più comuni:

- **Errata definizione del target**, che porta ad attrarre e trattenere soggetti che non rappresentano l'eccellenza per l'impresa, con conseguenze sugli obiettivi di business.
- **Gap di comprensione**, con una carenza di rilevazioni o un'errata interpretazione dei dati delle analisi preliminari. L'identità viene definita in modo da risultare non in sintonia col target e/o non differenziata dalla concorrenza.
- **Vision-culture gap**, ovvero quando il programma di comunicazione non risulta efficace nel fare comprendere la nuova identità e/o nel catturare il consenso di chi la deve realizzare. L'impresa comunica ciò che non è, in una situazione di ipervalutazione, con il rischio di essere attrattiva a breve ma risultare deludente nel lungo periodo.
- **Gap di comunicazione**, ovvero quando il programma di comunicazione si rivela inefficace, non vengono conseguiti gli obiettivi in termini di notorietà e connotazioni

desiderate. Si è in presenza di una situazione di ipo-valutazione, dovuta, quindi, ad errori nella comunicazione.

L'analisi dei risultati forniti dal sistema di indicatori adottato, dovrà fornire le risposte circa l'esistenza di uno o più problemi tra quelli sopra esposti. Una volta determinati con esattezza i problemi, sarà molto più agevole pianificare le modifiche da adottare. La corretta definizione del sistema di rilevazione dei risultati, rappresenta l'ultimo dei problemi che si possono manifestare, ma assume un'importanza particolare, in quanto da esso dipende la capacità di evidenziare gli errori commessi e, quindi, di risolverli (Amendola, 2019).

Un'ultima fase da non dimenticare è quella di “*Ricerca e Sviluppo*” che consiste in un processo iterativo che richiede un continuo monitoraggio e aggiornamento in risposta alle dinamiche del mercato del lavoro e alle mutevoli esigenze dei dipendenti.

2.2 STRATEGIA EFFICIENTE E MIGLIORI PRATICHE

A supporto di quanto scritto finora, secondo Amendola (2004) nelle attività di sviluppo dell'Employer Branding si fa solitamente riferimento a cinque «*best practice*», in grado di aiutare le imprese a gestire al meglio le proprie strategie di *recruiting* e *retention* e, da ultimo, la propria immagine. Tali strategie sono state individuate dopo anni di studio prevalentemente centrato sul comportamento delle prime imprese per fatturato in tutto il mondo e sono una ripetizione di ciò che abbiamo visto finora e in tutte le fasi della strategia di Employer Branding.

La prima *best practice* prevede l'adozione di **politiche di marketing generazionale** e lo sviluppo di **programmi di formazione continua**, poiché la capacità di lavorare in team e di gestire individui appartenenti a differenti generazioni diventerà, secondo Amendola (2004) una competenza critica per il management del futuro. Le imprese dovrebbero rivedere le loro procedure interne di selezione, cercando di prestare maggiore attenzione alle attitudini personali, oltre che alle capacità effettive. Sarà necessario creare un ambiente di lavoro sulla base di interessi comuni, aiutare i dipendenti a costruire relazioni basate sul mutuo rispetto, tenendo naturalmente conto delle singolarità di tutti. Solo in questo modo si riuscirà a creare un clima organizzativo interno capace di favorire il lavoro di squadra, la produttività e la soddisfazione di tutti.

La seconda *best practice* prevede la **promozione dell'immagine aziendale verso i propri dipendenti attuali e potenziali**. Per attrarre e assumere giovani talenti, le imprese dovranno, sempre di più, utilizzare gli strumenti di marketing e di gestione dell'immagine con la stessa cura con cui gestiscono le politiche di marketing rivolte ai consumatori. L'immagine comunicata dovrà, perciò, essere coerente e capace di esprimere la cultura aziendale. Un'azienda con forti contraddizioni tra l'immagine trasmessa di sé e l'immagine reale potrà attrarre talenti, ma non avrà mai la capacità di mantenerle. Per poter vendere bene la propria immagine sarà, perciò, necessario utilizzare le tradizionali cinque leve del marketing: prezzo (in questo caso, la retribuzione), prodotto (posizione di lavoro offerta), canale o mezzo di comunicazione cui si appoggia il recruitment (ad esempio: partecipare a career fair e ad altri eventi di comunicazione), cliente (il target dei candidati) e messaggio mediatico.

La terza *best practice* consiste nel **diventare una learning organization**. Le nuove generazioni di lavoratori danno molta importanza alla possibilità di imparare e sviluppare nuove *skills*. Le imprese in grado di attrarre talenti dovranno, perciò, fornire opportunità di crescita continua attraverso lo sviluppo e l'implementazione di corsi di formazione ad hoc; *education week* (presentazioni incrociate attraverso le quali i dipendenti hanno la possibilità di conoscere il funzionamento delle altre aree aziendali); programmi di *internship* (brevi opportunità di lavoro che consentono ai potenziali lavoratori di conoscere e valutare l'azienda prima ancora di essere eventualmente assunti); realizzazione di programmi formativi interni, mediante i quali i vecchi dipendenti possono trasferire le loro conoscenze e la loro esperienza ai nuovi entrati.

La quarta *best practice* prevede l'**ottenimento di continui feedback da parte di tutti i dipendenti**. È importante capitalizzare i ritorni di tutti i dipendenti, da un lato per migliorare la propria organizzazione, dall'altro per creare all'interno un più forte senso di appartenenza e di integrazione.

Infine, la quinta *best practice* consiste nello **sviluppare adeguate politiche di retention**, per evitare di perdere capitale umano rilevante e con esso la loro preziosa conoscenza. Questo significa, soprattutto, prestare molta attenzione alle aspettative dei propri dipendenti e saperne gestire lo sviluppo attraverso accurati piani di carriera.

Inoltre, secondo Incorvaia (2020) l'efficacia di una Strategia è data dal prodotto di tre fattori:

- Consistenza
- Effettività
- Scalarità

La **consistenza** unisce i cinque step del progetto, dev'essere continua e robusta in ogni suo segmento. Non dev'essere, cioè, in nessun passaggio frutto di opinioni o preferenze occasionali, e non deve presentare errori di logica o contraddizioni. **Effettività**, nel senso che tutte le azioni pianificate devono essere concretamente attuabili, tracciabili e misurabili. Non devono essere supposizioni, speranze o eventualità fini a sé stesse. Infine, **scalarità**, nel senso che tutte le azioni pianificate devono essere equidistribuite e modulari lungo un intero arco temporale. Non devono essere reciprocamente vincolanti e/o vincolate tra loro in modo univoco. Questo perché, ferma restando l'esigenza di accordarle tra loro, l'eventuale insuccesso di una non si trascini dietro, a cascata, l'insuccesso di tutte le altre.

Una strategia efficace, però, deve essere supportata da tattiche efficienti. Le tattiche sono singole azioni effettuate in archi temporali ristretti, secondo un "*impulso puntuale*". Similmente all'efficienza della strategia, quella di una tattica è data dal prodotto di altri tre fattori:

- Utilità
- Penetrazione
- Impatto

Innanzitutto, una tattica deve essere **utile**, deve garantire un beneficio fisico, funzionale e/o emotivo reale e percepibile. Ogni azione deve essere **penetrante**, nel senso che deve intercettare e colpire il suo pubblico di riferimento in modo preciso e profondo. Infine, deve essere **impattante**, nel senso che ogni azione deve generare conseguenze positive tangibili, sia quantitativamente, sia qualitativamente.

2.3 ATTORI DELL'EMPLOYER BRANDING

La gestione dell'Employer Branding richiede un approccio sinergico che coinvolga diverse figure professionali all'interno di un'organizzazione. Sebbene il dipartimento delle Risorse Umane svolga un ruolo centrale nella pianificazione e nell'implementazione di questa strategia, è essenziale riconoscere che numerosi fattori contribuiscono al suo successo, coinvolgendo anche altri reparti e professionisti. Infatti, le fasi delineate nella strategia di Employer Branding richiedono una collaborazione coordinata e l'aiuto reciproco tra divisioni, comprese **risorse umane, marketing, comunicazione interna e pubbliche relazioni, tecnologia dell'informazione**, nonché ulteriori competenze interne ed esterne all'azienda. La fase di monitoraggio e misurazione, ad esempio, beneficia dell'apporto di esperti in *data science e intelligence*.

La costituzione di un team interfunzionale risulta, pertanto, cruciale per il successo di questa strategia complessa ma rilevante. Tale team dovrebbe essere guidato da una figura multifunzionale che ne coordina le attività, con un ruolo che richiede una visione strategica allineata con gli obiettivi aziendali, una mentalità creativa e la flessibilità necessaria per adattarsi alle dinamiche mutevoli del mercato del lavoro e alle aspettative dei dipendenti.

Inoltre, all'interno del contesto di gestione dell'Employer Branding, diverse figure esterne al team dedicato alla pianificazione e implementazione giocano un ruolo significativo nel contribuire alla suddetta strategia. In primo luogo, CEO, founder, dirigenti e manager di alto livello svolgono un ruolo di rilievo. In secondo luogo, i responsabili dei team e i middle manager. Infine, è essenziale considerare anche il coinvolgimento dei dipendenti stessi.

Figure di rilievo quali **CEO, founder, dirigenti e manager di alto grado** ricoprono un ruolo cruciale nell'ambito dell'Employer Branding per molteplici motivazioni. Innanzitutto, la loro *leadership* e visione strategica influenzano la cultura aziendale, stabilendo gli obiettivi e i valori fondamentali.

La reputazione e la visibilità pubblica di questi leader, poi, contribuiscono a plasmare l'immagine dell'azienda come datore di lavoro. Infatti, generalmente sono profili seguiti sia da chi ambisce a lavorare per un'azienda, sia dai candidati passivi interessati a notizie di settore, sia dai media che, con articoli e interviste, possono contribuire ad aumentare l'attrattiva di un datore di lavoro, condividendone la cultura aziendale e i valori.

Inoltre, la loro stessa partecipazione attiva a eventi di reclutamento e iniziative di Employer Branding è fondamentale per attrarre talenti. Mentre, il coinvolgimento diretto dei leader nella quotidianità aziendale può migliorare il morale e la soddisfazione dei dipendenti. Una comunicazione aperta e trasparente contribuisce a creare un ambiente in cui i dipendenti si sentono valorizzati e coinvolti. Infine, i leader sono figure che i dipendenti ammirano e che vorrebbero seguire, per questo motivo è importante che essi siano presenti, per quanto possano, per indirizzare i dipendenti verso la cultura aziendale desiderata.

In conclusione, il coinvolgimento efficace dei leader nell'Employer Branding non solo migliora la reputazione dell'azienda come datore di lavoro, ma favorisce anche la crescita e la stabilità organizzativa nel lungo termine.

In analogia, i **responsabili di team** e i *middle manager* assumono il ruolo di intermediari tra i dirigenti aziendali e i dipendenti, fungendo da ponte comunicativo. Essi rivestono una posizione di rilievo nella trasmissione della visione e dei valori aziendali, comunicando in modo efficace con i dipendenti e contribuendo alla costruzione di un'immagine positiva all'interno del proprio team. Inoltre, la responsabilità chiave di implementare le politiche aziendali a livello di team è affidata a loro, garantendo una corretta comprensione e applicazione di tali politiche e contribuendo così a creare un ambiente lavorativo allineato con la strategia di Employer Branding.

Inoltre, è necessario coinvolgere i responsabili di team e i middle manager nella definizione della strategia, fornire formazione specifica sull'Employer Branding e stimolarli a condividere feedback sulla sua implementazione. Una collaborazione sinergica tra i vari livelli gerarchici assicura una coerenza nella trasmissione dei valori aziendali e un impatto significativo sull'esperienza globale dei dipendenti.

Infine, un ruolo importante lo rivestono i **dipendenti**, poiché tutto quello che percepiscono, pensano e, quindi, raccontano in merito alla propria azienda contribuisce in maniera significativa alla formazione dell'immagine aziendale.

Il concetto di *Employee Advocacy*, in italiano “*promozione dei dipendenti*”, si riferisce al fenomeno in cui i dipendenti, in modo volontario, consapevolmente o inconsapevolmente, diventano degli ambasciatori della propria azienda, i principali “*sponsor*” o i maggiori “*advocate*” della propria azienda. Tale dinamica esercita un impatto significativo

sull'Employer Branding, in quanto gli “*employee advocates*” possono influenzare positivamente l'immagine del datore di lavoro attraverso la condivisione di testimonianze o esperienze lavorative, contenuti o interazioni sui social media, la formulazione di recensioni e la partecipazione a eventi o conferenze. In questa prospettiva, i dipendenti si configurano come elementi essenziali nelle iniziative di promozione e comunicazione correlate all'Employer Branding.

La strategia dell'*Employee Advocacy* si avvale della credibilità e autenticità dei dipendenti al fine di raggiungere un pubblico più esteso. Tale approccio offre diversi vantaggi. Innanzitutto, le informazioni provenienti dai dipendenti sono spesso percepite come più autentiche e credibili rispetto alle comunicazioni ufficiali aziendali. Ciò è attribuibile al fatto che le persone tendono a fidarsi maggiormente a individui simili a loro piuttosto che a comunicazioni provenienti dalle pagine aziendali o dai dirigenti aziendali, che possono essere viste con un certo grado di sospetto. Attualmente, infatti, un numero crescente di individui, oltre a consultare il sito web aziendale, ricerca recensioni online fornite dai dipendenti o ex dipendenti o, addirittura, li contatta direttamente tramite LinkedIn per ottenere una prospettiva autentica dell'ambiente lavorativo. Inoltre, l'utilizzo della rete personale dei dipendenti consente all'azienda di raggiungere un pubblico più vasto e diversificato. L'*employee advocacy* può anche contribuire a potenziare il senso di appartenenza e coinvolgimento dei dipendenti, in quanto questi si sentono coinvolti attivamente nella promozione del proprio luogo di lavoro. Per implementare con successo l'*employee advocacy*, però, è necessario che l'azienda coltivi una cultura robusta, trasparente e coinvolgente. Inoltre, è essenziale fornire ai dipendenti le risorse e le informazioni necessarie per svolgere efficacemente il ruolo di ambasciatori del marchio.

Tale strategia, se non gestita con attenzione, può portare ad una percezione negativa, se i dipendenti condividono informazioni errate, offensive o incoerenti, arrecando potenziale danno alla reputazione aziendale. Per mitigare tali rischi, molte aziende possono adottare linee guida ben definite e offrire formazione ai dipendenti coinvolti. La chiave per evitare situazioni indesiderate è promuovere una comunicazione aperta e trasparente, incoraggiando i dipendenti a condividere esperienze positive con responsabilità e consapevolezza.

Al contrario, i dipendenti potrebbero manifestare opinioni negative pubblicamente, influenzando così in modo sfavorevole l'immagine e la reputazione aziendale, se non hanno

una visione positiva della stessa. Le recensioni negative possono essere gestite in modo responsabile attraverso strategie di gestione della reputazione online, che prevedano risposte attente e professionali per affrontare le preoccupazioni sollevate e cercare soluzioni. È essenziale adottare un approccio obiettivo al fine di apportare miglioramenti concreti. Inoltre, l'azienda dovrebbe incoraggiare i dipendenti a fornire feedback in modo più formale, ad esempio attraverso sondaggi interni anonimi.

È importante evidenziare che una strategia di Employer Branding ben strutturata può concorrere a prevenire recensioni negative da parte dei dipendenti, poiché questa è finalizzata a creare un ambiente di lavoro positivo e soddisfacente, promuovendo la comunicazione efficace dei valori e degli impegni dell'azienda.

Come scritto precedentemente, tutto quello che i dipendenti percepiscono, pensano e, quindi, raccontano in merito alla propria azienda dipende inizialmente dalla *talent experience* e successivamente dall'*employee experience*. In particolare, l'*employee experience*, traducibile come “*esperienza del dipendente*”, rappresenta l'insieme di tutte le interazioni, percezioni, emozioni ed esperienze che un dipendente sperimenta nel corso del suo percorso all'interno di un'organizzazione. Tale concetto abbraccia ogni fase del ciclo di vita del dipendente, dalla selezione e reclutamento iniziali, all'integrazione nell'azienda, allo sviluppo professionale, sino alla fase di separazione dall'organizzazione. Questa prospettiva considera diversi elementi quali la cultura aziendale, le opportunità di crescita professionale, il supporto manageriale, la comunicazione interna e altri aspetti correlati.

Un Employer Branding efficace dovrebbe riflettersi positivamente sull'*employee experience*, creando un **allineamento** tra l'immagine proiettata dall'azienda e la realtà vissuta dai dipendenti, soddisfacendone le esigenze e le aspettative. Un'*employee experience* positiva può contribuire a migliorare l'*engagement*, la soddisfazione, la motivazione e la produttività dei dipendenti, e a sua volta, può rafforzare l'Employer Branding, poiché i dipendenti soddisfatti mostrano una maggiore propensione a condividere esperienze positive e ad assumere il ruolo di ambasciatori dell'azienda.

Il rapporto intercorrente tra i manager e i loro subordinati costituisce una delle principali determinanti dell'*employee experience*, come vedremo nel *paragrafo 3.2*. Un manager che, nella routine lavorativa, riesce a instaurare un clima di fiducia con i propri collaboratori, esercita un impatto positivo sull'atmosfera dell'ufficio, sulla motivazione dei dipendenti e sul

loro coinvolgimento. Diversamente, un manager caratterizzato da atteggiamenti dispotici, mancanza di rispetto verso i collaboratori, mancanza di ascolto, comunicazione non trasparente e mancata condivisione degli obiettivi, influenzerà senz'altro in modo avverso. Pertanto, le aziende dovrebbero, innanzitutto, selezionare manager idonei, fornire loro adeguata formazione e valutarli con attenzione per garantire l'effettiva implementazione di una strategia di Employer Branding efficace.

Capitolo Terzo

ANALISI DELL'ATTUALE SCENARIO LAVORATIVO ITALIANO E STRUMENTI UTILI

3.1 TENDENZE DEL MERCATO DE LAVORO

3.1.1 Il trend dell'Employer Branding

L'analisi attraverso lo strumento *Google Trends*³ può essere utilizzata come un metodo per misurare l'interesse prevalente nei confronti di concetti e di idee nel campo del management. Tale approccio si rivela particolarmente utile nell'identificare le tendenze e le questioni rilevanti per i decisori aziendali. Pur esigendo la dovuta prudenza nell'interpretazione dei dati di ricerca su Google, tali informazioni possono fornire indicazioni significative riguardo al livello di interesse e alla diffusa attendibilità dei concetti gestionali.

Un'analisi dei dati di *Google Trends*⁴ evidenzia un notevole incremento dell'attenzione nei confronti dell'Employer Branding e di concetti connessi, nel corso degli ultimi vent'anni. Il picco globale di ricerca si è manifestato nel gennaio 2023, come illustrato nella *figura 3.1*. Tra i paesi presi in considerazione nel periodo 2004 - 2023, l'Austria, la Germania e la Svezia hanno registrato il maggior numero di ricerche. L'Italia, seppur posizionandosi al ventisettesimo posto nella classifica, ha registrato un picco di interesse nel 2004, seguito da un incremento progressivo fino al 2024, come evidenziato nella *figura 3.2*.

³ <https://trends.google.it/trends/>

⁴ “I numeri rappresentano l'interesse di ricerca rispetto al punto più alto del grafico in relazione alla regione e al periodo indicati. Il valore 100 indica la maggiore frequenza di ricerca del termine, 50 indica la metà delle ricerche. Un punteggio pari a 0, invece, indica che non sono stati rilevati dati sufficienti per il termine.”

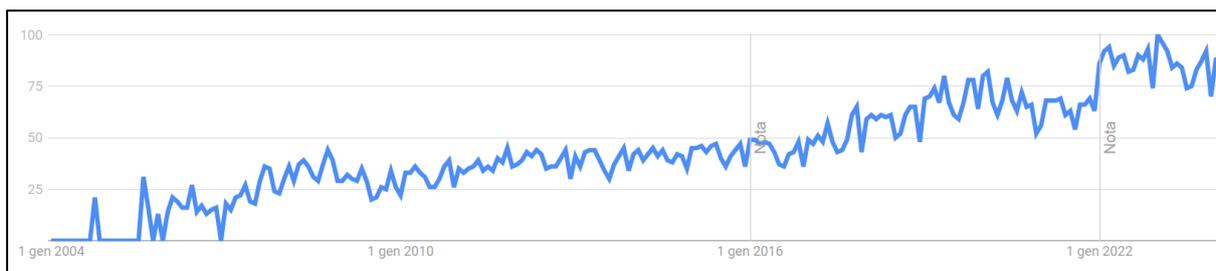


Figura 3.1 - Interesse nel tempo (2004 – 2024), a livello globale, per l'argomento "Employer Branding".
Fonte: <https://trends.google.it/trends/>

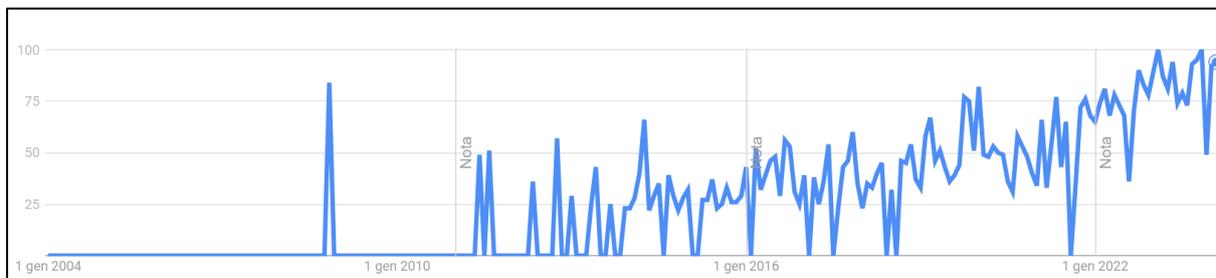


Figura 3.2 - Interesse nel tempo (2004 - 2024), in Italia, per l'argomento "Employer Branding".
Fonte: <https://trends.google.it/trends/>

Emerge con chiarezza che il concetto di 'Employer Branding' sta attraversando un processo di diffusione, acquisendo progressivamente maggiore rilevanza, anche in Italia. I picchi di interesse registrati nei mesi di febbraio e novembre 2023 suggeriscono che il tema è attualmente oggetto di notevole discussione e interesse all'interno del contesto manageriale. Inoltre, la menzione di concetti connessi avvalorerebbe l'ipotesi che le tematiche inerenti alla gestione delle risorse umane stiano assumendo una posizione sempre più centrale nelle dinamiche aziendali.

In linea con la suddetta ipotesi, una ricerca condotta da *Business International* – Fiera Milano, in collaborazione con Indeed Italia (2023) ha sottolineato un crescente processo di formalizzazione delle attività di Employer Branding all'interno delle aziende italiane. Analizzando i dati riportati nella *figura 3.3*, relativa alla presenza di una funzione dedicata all'Employer Branding all'interno delle aziende, emerge che il 67,9% delle aziende dispone di una figura specificamente dedicata a questa attività (17,9%) o la gestisce insieme ad altre aree di competenza (50%). Tale dato denota un notevole aumento di 24 punti percentuali rispetto agli ultimi 12 mesi, indicando una marcata tendenza in crescita.

Inoltre, il 21,4% delle aziende ha espresso l'intenzione di implementare una funzione dedicata all'Employer Branding a breve termine. Al contrario, il 10,7% delle aziende non dispone

ancora di tale figura, il che significa che un'azienda italiana su dieci non ha ancora formalizzato questa pratica o non ha intenzione di farlo.

L'indagine evidenzia, inoltre, un'accelerazione di questo trend nell'anno in esame, contraddistinto da una maggiore rapidità rispetto agli anni precedenti, durante i quali l'emergere di tale fenomeno era stato osservato, ma con una progressione meno spiccata.

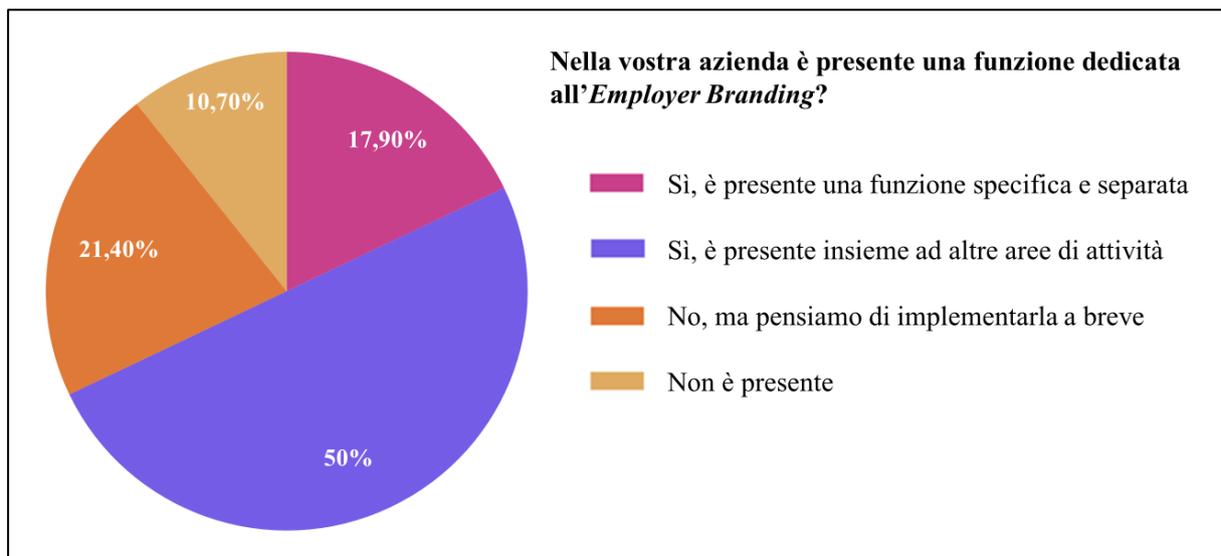


Figura 3.3 - Presenza di una funzione dedicata all'Employer Branding all'interno delle aziende italiane.
Fonte: Business International – Fiera Milano (2023)

Tuttavia, le informazioni attualmente reperibili riguardo all'adozione, alla diffusione e all'implementazione pratica dell'Employer Branding all'interno dei contesti organizzativi, così come gli effetti e le esperienze correlate, risultano ancora essere di natura limitata. Pertanto, nei paragrafi a seguire, si propone un'analisi concisa incentrata sul panorama lavorativo italiano, con l'obiettivo di esplorare diverse dimensioni chiave, valutare strumenti utili per comprendere e affrontare le sfide emergenti, nonché presentare dati comparativi e approfondimenti su temi di rilevanza cruciale per la gestione efficace dell'Employer Branding.

3.1.2 Trend emergenti nel mercato del lavoro

Il panorama attuale del mercato del lavoro è caratterizzato da una crescente complessità e competizione. Diversi fenomeni quali la carenza di lavoratori o il *talent shortage*, lo *skill mismatch* o *skill shortage*, la *great resignation*, il *quiet quitting* e il progressivo distacco tra i lavoratori e i loro datori di lavoro contribuiscono a rendere sempre più intricato il processo di

individuazione, assunzione, coinvolgimento e trattenimento dei talenti nelle organizzazioni aziendali. Per conseguire il successo, le aziende dovrebbero acquisire una comprensione approfondita di tutti i trend emergenti e dei fenomeni che caratterizzano il mercato del lavoro, sia a livello nazionale che internazionale, considerandoli come un'opportunità anziché come un ostacolo. Solo adottando questo approccio potranno sviluppare soluzioni e strategie efficaci atte a soddisfare le crescenti aspettative dei lavoratori, i quali prestano sempre maggiore attenzione a fattori come il benessere e l'equilibrio tra vita professionale e personale. In seguito, esamineremo brevemente alcuni di questi fenomeni.

Il “*talent shortage*”, o “*scarsità di talento*”, denota una condizione in cui il mercato del lavoro si confronta con una mancanza significativa di individui qualificati per ricoprire ruoli lavorativi specifici, spesso concentrati in settori particolari o richiedenti competenze altamente specializzate. Questa carenza può derivare da diversi fattori, tra cui cambiamenti demografici e l'invecchiamento della forza lavoro, il rapido sviluppo di nuove tecniche e tecnologie che richiedono nuove competenze, l'evoluzione dei mercati e le nuove priorità dei lavoratori, nonché cambiamenti, politiche migratorie restrittive o l'inefficacia della formazione nel tenere il passo con i progressi tecnologici, così via. Infatti, secondo un rapporto redatto in collaborazione con Indeed (2023)⁵, i principali catalizzatori della *Talent Shortage* nei prossimi anni includono il basso tasso di natalità, l'invecchiamento demografico, il processo di transizione digitale e le iniziative *green* a favore dell'ambiente.

Lo “*skill mismatch*” si verifica quando c'è una discrepanza tra le competenze o qualifiche richieste per un lavoro e le competenze effettivamente possedute dai lavoratori disponibili sul mercato del lavoro. Tale fenomeno può verificarsi in due modalità distinte. In primo luogo, può esserci un **divario di competenze**, o “*skill gap*”, che si verifica quando i lavoratori presentano competenze inferiori agli standard richiesti e alle aspettative necessarie per svolgere i lavori disponibili. Ad esempio, potrebbe esserci la richiesta di programmatori informatici, riscontrando una carenza di individui dotati delle competenze necessarie in ambito di programmazione. In secondo luogo, può verificarsi un **eccesso di competenze**, o

⁵ *Business International* – Fiera Milano, in collaborazione con Indeed Italia (2023), “*L'evoluzione dell'Employer Branding per fronteggiare la Talent Shortage*”, fonte: <https://it.indeed.com/>.

“*skill surplus*”, che si verifica quando ci sono lavoratori con competenze superiori, come un elevato livello di istruzione o un'ampia esperienza, rispetto a quanto richiesto effettivamente dal mercato del lavoro. Ad esempio, potrebbero esserci laureati con competenze avanzate in un campo specifico, ma una domanda limitata per quelle competenze sul mercato del lavoro. Lo *skill mismatch* può contribuire al *talent shortage*, poiché le posizioni vacanti rimangono scoperte a causa della mancanza di individui dotati delle specifiche competenze richieste.

Infatti, conformemente alla ricerca di *Business International – Fiera Milano (2023)*, emerge che la **principale difficoltà** segnalata dalle aziende nell'occupare le posizioni vacanti non è tanto legata all'attrattività del settore (7,2%) o dell'azienda stessa (6,2%), quanto piuttosto all'inadeguatezza dell'offerta del mercato, specialmente in ambito tecnico. Il 66% degli intervistati ritiene, infatti, che la principale criticità da affrontare sia la carenza di competenze tecniche (42,3%) o soft (23,7%), evidenziando un'importante osservazione che deve essere interpretata in relazione alle principali aree in cui le aziende ricercano posizioni.

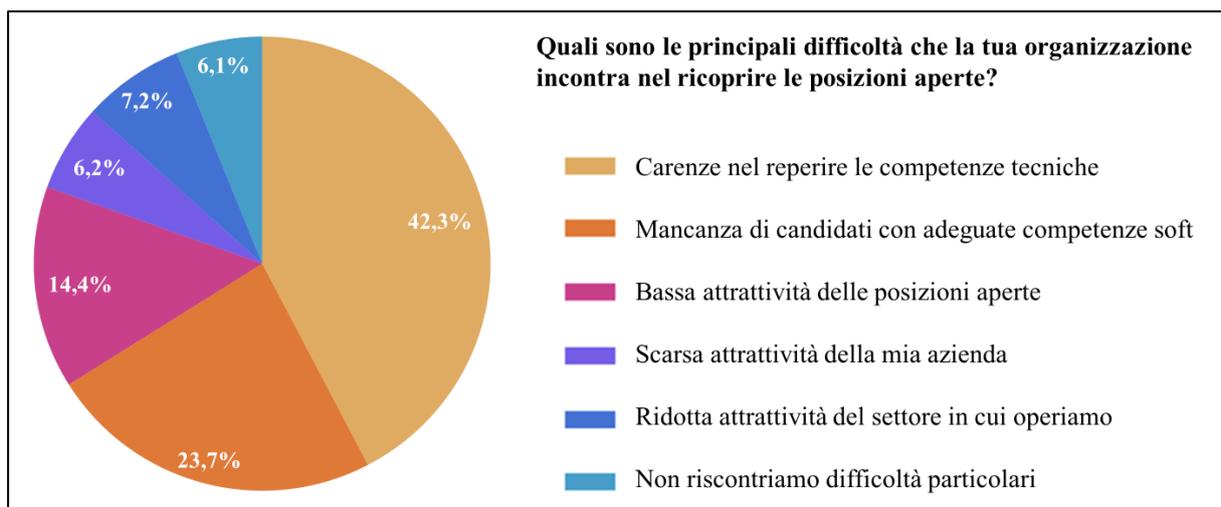


Figura 3.4 – Principali difficoltà segnalate dalle aziende italiane nell'occupare le posizioni vacanti.
Fonte: *Business International – Fiera Milano (2023)*

L'IT & Data Management emerge come il principale campo in cui si riscontra una competizione più intensa per attrarre i migliori talenti, in particolare nelle professionalità legate al *Big Data & Analytics*, alla *Cyber Security*, alla *Data Protection* e all'Intelligenza Artificiale. Anche se l'attrattività delle posizioni aperte rimane in secondo piano tra le difficoltà riscontrate, è degno di nota un livello relativamente basso (14,4%) ma superiore rispetto a quella del settore o dell'azienda (rispettivamente 7,2% e 6,2%). Ciò solleva

interrogativi significativi riguardo alla reale appetibilità dell'offerta aziendale rispetto alle preferenze dei candidati in termini di welfare, benessere e flessibilità lavorativa.

Secondo la medesima indagine, la **carezza di personale e di competenze**, associata anche alla *Talent Shortage*, influenza principalmente la capacità di innovare e di sviluppare nuove opportunità commerciali (77%). Questo viene seguito dal rallentamento della crescita del business attuale (63%) e dalla limitazione della capacità di ottimizzare i processi esistenti (50%). Risulta evidente, pertanto, che le aziende che trascurano di investire adeguatamente e di porre la giusta attenzione su tale fenomeno tendono a essere meno dinamiche e meno abili nell'adattarsi a un contesto che richiede, invece, una continua trasformazione e adattamento. Si pensi, ad esempio, alla trasformazione digitale e *green*, la quale influisce trasversalmente su tutti i settori economici e può contribuire al miglioramento della produttività. Secondo i dati forniti dalla medesima ricerca, sono le imprese italiane, soprattutto quelle di dimensioni medie e piccole, che necessitano di investire in tali ambiti per compiere un salto di qualità e raggiungere un livello di maturità aziendale superiore.

La **“great resignation”**, o **“grandi dimissioni”**, denota un fenomeno osservato durante il periodo della pandemia di covid-19, caratterizzato da un significativo incremento delle dimissioni volontarie da parte dei lavoratori in diversi settori e a livello globale. Secondo quanto riportato da *Randstad (2023)*⁶, tale fenomeno è guidato in particolar modo dai giovani della generazione Z, i quali sempre più frequentemente privilegiano la propria felicità personale rispetto alla sfera lavorativa. Prima della pandemia, il lavoro era comunemente concepito come una fonte di reddito, mentre oggi, soprattutto tra i giovani, è percepito come un mezzo per raggiungere la realizzazione personale. Inoltre, secondo i dati emersi dal *Randstad Workmonitor (2023)*, il 29% dei lavoratori italiani starebbe cercando attivamente un nuovo impiego, posizionando il nostro Paese al terzo posto a livello globale in questo indicatore. Tale percentuale sale al 38% se si considera la fascia d'età compresa tra i 25 e i 34 anni e al 51% se si considera la fascia d'età compresa tra i 18 e i 34 anni. Un ulteriore indicatore del cambiamento di prospettiva e priorità è rappresentato dal fatto che il 23% dei

⁶ Randstad (2023), *“Great Resignation: che cos'è e quali sono i numeri in Italia”*, consultabile su <https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/great-resignation/>.

dipendenti preferirebbe essere disoccupato piuttosto che essere infelice sul lavoro, con una percentuale che raggiunge il 34% nella fascia di età compresa tra i 25 e i 34 anni. Infine, un'ulteriore indagine condotta da *Randstad (2023)*⁷ ha confermato l'incremento del fenomeno della *great resignation* in Italia, coinvolgendo circa il 44% delle aziende negli ultimi 12-18 mesi, con un'elevata incidenza tra i lavoratori della generazione dei *millennials*, che rappresentano il 76% del totale. Sarà approfondito nel *paragrafo 3.2* ciò che spinge i lavoratori italiani a lasciare la propria occupazione.

Il “*quiet quitting*”, o “*abbandono silenzioso*”, invece, è il fenomeno secondo cui i dipendenti riducono il loro livello di impegno e la loro produttività al “*minimo indispensabile*”, senza tuttavia abbandonare formalmente il loro posto di lavoro. Pur continuando a presenziare sul luogo di lavoro e ad adempiere ai compiti assegnati, i lavoratori manifestano una minore attitudine alla performance e all'efficienza, poiché tale comportamento si manifesta attraverso una diminuzione dell'entusiasmo, della dedizione e dell'energia impiegata nell'esecuzione delle mansioni lavorative rispetto al passato. Il *quiet quitting* può avere conseguenze negative sull'efficienza e sulla produttività dell'azienda, oltre a compromettere il morale, il clima e l'atmosfera sul posto di lavoro. Le cause sottostanti a tale comportamento possono essere molteplici e includono fattori come l'insoddisfazione lavorativa, la mancanza di motivazione, lo stress, la percezione di scarsa valorizzazione personale o la mancanza di opportunità di crescita professionale. In aggiunta, problematiche di natura personale o un ambiente lavorativo conflittuale possono contribuire ad alimentare tale fenomeno. Secondo quanto riportato da *Randstad (2023)*⁸, sebbene il *quiet quitting* non sia un fenomeno di recente riscontro, la sua rilevanza sta gradualmente emergendo come tematica chiave nei dibattiti sul mercato del lavoro nel contesto post-pandemia.

Tutti questi fenomeni possono avere cause comuni, con rilevante considerazione dell'**aspetto demografico e sociologico**. Ad esempio, un fattore significativo è rappresentato dall'**invecchiamento della popolazione**, un trend evidenziato dai dati dell'istituto di statistica

⁷ Randstad (2023), “*Great Resignation: che cos'è e quali sono i numeri in Italia*”, consultabile su <https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/great-resignation/>.

⁸ Randstad (2023), “*Il Mercato del Lavoro: Dati e Trend 2024*”, consultabile su <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/>.

nazionale italiano (ISTAT)⁹, il quale prevede una diminuzione di 5 milioni di abitanti in Italia entro un arco temporale di 30 anni. Questo cambiamento demografico comporterà una trasformazione sostanziale nella struttura per età della popolazione, evidenziata dal passaggio da un rapporto tra individui in età lavorativa (15-64 anni) e quelli non in età lavorativa (0-14 e 65 anni e più) di circa tre a due nel 2022, a un rapporto approssimativamente di uno a uno entro il 2050.

Il **gap generazionale**, poi, costituisce un aspetto di notevole rilievo in quanto influisce in maniera significativa sulle dinamiche del contesto lavorativo, essendo caratterizzato dalle diverse prospettive, valori, aspettative ed esigenze intrinseche alle diverse generazioni. In tal senso, le organizzazioni dovrebbero considerare attentamente tali variabili nel processo di sviluppo delle proprie strategie di Employer Branding, mirando a catturare e trattenere talenti appartenenti a varie fasce d'età in maniera adeguata. Le generazioni presenti nel panorama lavorativo possono variare leggermente in base a definizioni e contesti specifici, tuttavia, comunemente si fanno riferimento alle categorie elencate nel *paragrafo 2.1.2*. Di conseguenza, quindi, le aziende dovrebbero adattare una serie di fattori, tra cui comunicazione, benefit, sviluppo professionale, tecnologia e innovazione, e così via, al fine di rispondere alle esigenze e alle preferenze delle diverse coorti generazionali. Ad esempio, i più giovani potrebbero preferire una comunicazione informale e autentica, mentre le generazioni più anziane potrebbero apprezzare un tono più formale e tradizionale. Analogamente, le varie generazioni possono mostrare diversi livelli di familiarità e comfort nell'utilizzo della tecnologia e così via.

Un ulteriore aspetto di rilievo è rappresentato dalla cosiddetta **“sandwich generation”**, un segmento della popolazione composto da individui che si ritroveranno a dover affrontare la responsabilità di assistere sia i propri figli, sia gli anziani genitori o altri familiari anziani. Questa generazione si trova in una posizione intermedia tra due gruppi di individui che necessiteranno di supporto e assistenza, da cui deriva l'etimologia del termine **“sandwich”**, che richiama l'idea di essere **“intrappolati”** tra due strati. La complessità di tale situazione

⁹ ISTAT (2023), *“Previsioni della popolazione residente e delle famiglie | Base 1/1/2022. Il Paese domani: una popolazione più piccola, più eterogenea e con più differenze”*, consultabile su <https://www.istat.it/it/files/2023/09/Previsioni-popolazione-e-famiglie.pdf>

comporterà una serie di sfide, poiché tali individui dovranno conciliare le esigenze e le richieste di assistenza provenienti da entrambe le generazioni coinvolte. Di conseguenza, si prevede che l'evolversi della composizione demografica del mercato del lavoro comporterà un cambiamento significativo nei bisogni e nelle priorità dei lavoratori, con una crescente domanda di programmi di welfare e benessere che tengano conto di tali responsabilità familiari. Parallelamente, si prevede un aumento della richiesta di flessibilità nelle modalità lavorative, al fine di consentire a tali individui di conciliare al meglio le proprie responsabilità familiari con gli impegni professionali. In tal senso, la possibilità di lavorare in remoto da casa rappresenta solo una delle possibili risposte a questa crescente necessità di flessibilità lavorativa, che dovrà essere affrontata con approcci sempre più articolati e mirati.

Un altro fattore di rilevanza critica risiede, ad esempio, nel fenomeno dei giovani *NEET* “*Not in Employment, in Education or Training*”, ovvero i giovani che non partecipano attivamente al mercato del lavoro né sono coinvolti in programmi di istruzione o formazione. Questa categoria presenta un rischio concreto di esclusione dal mercato del lavoro, nonché sociale ed economica, che tende ad aumentare in modo proporzionale alla durata in tale condizione. Secondo un rapporto dell'ISTAT¹⁰ relativo all'anno 2022, la percentuale di giovani NEET in Italia rappresenta il 19% della popolazione compresa tra i 15 e i 29 anni. Benché tale cifra abbia registrato un calo, avvicinandosi al minimo del 2007, rimane significativamente più elevata rispetto alla media europea del 11,7%, posizionandosi solo al di sotto della Romania. Il fenomeno dei NEET colpisce in misura maggiore le ragazze (20,5%) rispetto ai ragazzi (17,7%), nonché i residenti nelle regioni meridionali dell'Italia (27,9%) e gli individui stranieri (28,8%). Nonostante un'attenuazione di tale trend, il divario di genere persiste marcatamente. Inoltre, si osserva una correlazione inversamente proporzionale tra l'istruzione conseguita e l'incidenza dei NEET: la percentuale di giovani NEET si attesta circa al 20% tra coloro che hanno ottenuto al massimo il diploma di scuola media superiore o la licenzia media, mentre scende al 14% tra i laureati. Nel 2022, il 33,5% dei NEET risulta essere disoccupato, il 28,9% costituisce una categoria di inattivi in prossimità del mercato del lavoro

¹⁰ Istat (2023), “*Livelli di istruzione e ritorni occupazionali | Anno 2022 - Migliora il tasso di occupazione di diplomati e laureati con titolo conseguito da uno a tre anni*”, consultabile su <https://www.istat.it/it/files/2023/10/Report-livelli-di-istruzione-e-ritorni-occupazionali.pdf>

(le cosiddette forze di lavoro potenziali), mentre il restante 37,7% rappresenta inattivi che non sono né alla ricerca attiva di impiego né disponibili a lavorare. Nonostante i NEET non siano direttamente coinvolti nel mondo del lavoro o della formazione, rappresentano comunque una componente significativa della forza lavoro potenziale e potrebbero contribuire in modo sostanziale alla cultura organizzativa, alla diversità e all'innovazione. Pertanto, le strategie di Employer Branding potrebbero contemplare il coinvolgimento attivo di questo segmento demografico, offrendo opportunità di sviluppo personale e professionale mirate.

Un ulteriore elemento di rilievo da considerare è la posizione svantaggiata dell'Italia all'interno dell'Unione Europea riguardo alla percentuale di individui tra i 25 e i 34 anni in possesso di un **titolo di istruzione terziaria**. Secondo i dati dell'ufficio statistico dell'Unione Europea (Eurostat)¹¹, nel 2023, la percentuale di tale fascia demografica con un livello di istruzione terziario in Italia si attesta al 29,2%, cifra significativamente inferiore alla media europea del 42%, con una differenza di 12,8 punti percentuali. Questo dato evidenzia un divario notevole tra l'Italia e il resto dell'Unione Europea, il quale si è ampliato ulteriormente considerando che la crescita di tale percentuale negli ultimi 10 anni è stata di soli 6,3 punti percentuali. Questa disomogeneità rispetto agli standard europei è ancora più significativa alla luce dell'obiettivo stabilito dall'Unione Europea di raggiungere una percentuale del 45% di individui tra i 25 e i 34 anni con istruzione terziaria entro il 2030, come definito nella risoluzione del Consiglio sul *“Quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione”*.

Tale posizionamento sfavorevole è ulteriormente accentuato dalle sfide intrinseche al **sistema educativo italiano**, il quale non riesce a rispondere adeguatamente alle esigenze e alle evoluzioni del mercato del lavoro contemporaneo.

A questo contesto relativo alla dinamica demografica e sociale, secondo la ricerca di *Business International* – Fiera Milano (2023) si aggiungono anche i trend della **transizione digitale** e della **sostenibilità ambientale**. Tali tendenze continueranno a esercitare un impatto

¹¹ Eurostat (2023), “*Educational attainment statistics*”, consultabile su https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Educational_attainment_statistics#Educational_attainment_levels_vary_between_age_groups e https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/edat_lfse_03_custom_10000068/default/table?lang=en dataset

significativo sulle professioni e sulle competenze emergenti, rimpiazzando altre professionalità e abilità e amplificando così l'estensione del fenomeno in termini di forza lavoro coinvolta.

Tutti i suddetti fenomeni descritti hanno esercitato, stanno attualmente esercitando e continueranno a esercitare un impatto sostanziale sul panorama del lavoro e sulle strategie di gestione delle risorse umane delle imprese, inducendole a riesaminare le proprie politiche occupazionali, i pacchetti retributivi offerti e le tattiche di *attraction* e *retention* dei talenti. Pertanto, è essenziale che le aziende mantengano un'adeguata conoscenza di tali dinamiche e siano pronte a cogliere tutte le opportunità per rimanere allineate con l'evoluzione del contesto lavorativo. Inoltre, le imprese dovrebbero dimostrarsi sensibili non solo agli sviluppi del mercato del lavoro, ma anche alle esigenze dei propri dipendenti, al fine di consolidare la propria posizione competitiva e promuovere una cultura aziendale inclusiva e favorevole.

3.1.3 Occupazione in Italia

Per comprendere la situazione attuale del mercato del lavoro italiano, è fondamentale rivolgere una particolare attenzione all'analisi dei dati relativi all'occupazione. L'occupazione, secondo l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), costituisce un elemento cruciale in virtù dei suoi molteplici vantaggi. Oltre a fungere da fonte primaria di reddito, l'occupazione promuove l'inclusione sociale, agevola la realizzazione delle aspirazioni individuali, rinforza la percezione di autostima e incrementa le competenze professionali. L'occupazione, però, non solo influisce positivamente sul benessere individuale, ma contribuisce altresì al progresso sociale ed economico.

Tra i benefici intrinseci all'occupazione per l'individuo, rientra innanzitutto l'acquisizione di un'autonomia finanziaria, la quale si traduce in una maggiore indipendenza economica. Inoltre, l'impiego offre la possibilità di esprimere e realizzare le proprie aspirazioni personali e professionali, soddisfacendo così una componente essenziale del benessere individuale. Parimenti, l'occupazione può influire positivamente sulla salute mentale e fisica, fornendo un contesto sociale che può favorire il senso di appartenenza e contribuire a rafforzare la fiducia in sé stessi. Da un punto di vista più ampio, il lavoro garantisce l'accesso a una serie di benefici sociali, quali, ad esempio, l'assicurazione sanitaria e la previdenza pensionistica, che

concorrono a consolidare la sicurezza sociale e il sostegno finanziario nel corso del ciclo vitale dell'individuo.

L'ISTAT¹² definisce – sinteticamente – gli **occupati** come le persone tra i 15 anni e i 64 anni che, nella settimana di riferimento, hanno svolto almeno un'ora di lavoro con corrispettivo o non retribuito o siano anche assenti dal lavoro per motivi definiti e per un massimo di tempo. Tale definizione non implica necessariamente la sottoscrizione di un contratto di lavoro, includendo pertanto anche forme di occupazione irregolare.



Figura 3.5 - Tasso di occupazione in Italia (2004 – 2023). Fonte dei dati: dataset “202312-serie-storica”, consultabile su <https://www.istat.it/it/archivio/293468>

Nello specifico, a dicembre 2023, il numero di individui occupati in Italia è stato stimato pari a 23 milioni 754 mila unità. Rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente, si è osservato un incremento del 2%, equivalente a un aumento di 456 mila unità nell'occupazione totale. Di conseguenza, il **tasso di occupazione**, che rappresenta la proporzione percentuale di individui in età lavorativa, compresi tra i 15 e i 64 anni, che costituiscono la forza lavoro occupata, è stato misurato al **61,94%** a dicembre 2023. Tale tasso è stato destagionalizzato per garantire una valutazione più accurata e ha raggiunto il livello massimo registrato negli ultimi 20 anni,

¹² Istat (2024), “Dicembre 2023 - Occupati e disoccupati - Dati provvisori” e dataset “202312-serie-storiche”, consultabili su <https://www.istat.it/it/files/2024/01/Occupati-e-disoccupati-DICEMBRE-2023.pdf> e <https://www.istat.it/it/archivio/293468>

come illustrato nella *figura 3.5*. Si osserva, inoltre, che dopo il livello minimo toccato a settembre 2013, il tasso di occupazione ha continuato a crescere costantemente, ad eccezione della diminuzione registrata nel 2020 in concomitanza alla pandemia di Covid-19.

In merito alla disparità di genere, a dicembre 2023 si è osservato un tasso di occupazione maschile pari al 71,05%, mentre il tasso di occupazione femminile è stato registrato al 52,80%. Questa discrepanza ha rappresentato una differenza significativa di 18,24 punti percentuali, sottolineando un divario ampio tra i due sessi, come evidenziato nella *figura 3.6*.

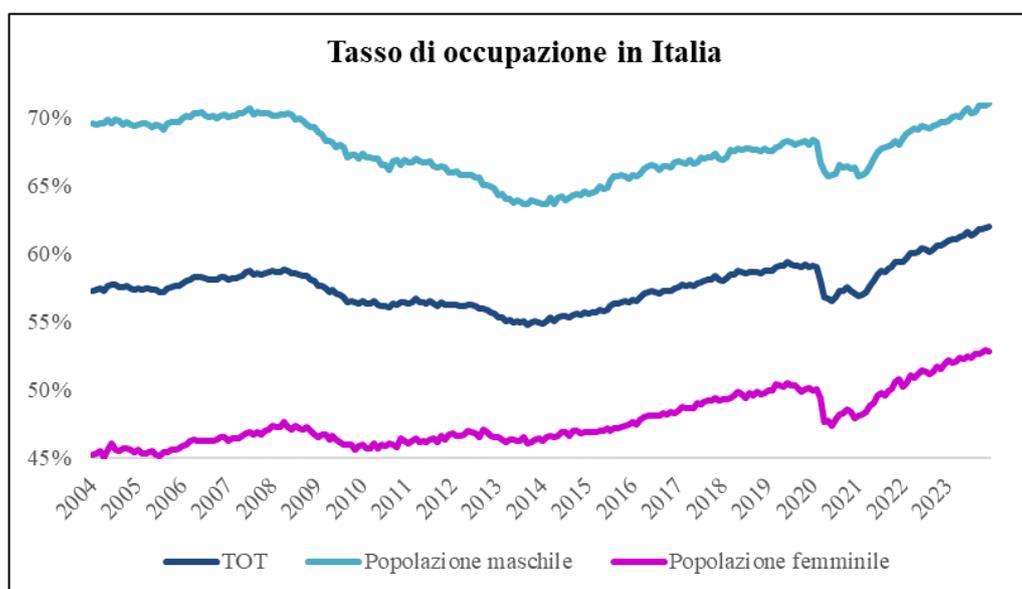


Figura 3.6 - Tasso di occupazione in Italia (2004 – 2023) distinto per genere. Fonte dei dati: dataset “202312-serie-storica”, consultabile su <https://www.istat.it/it/archivio/293468>

Secondo le statistiche fornite dall'Eurostat¹³, nel terzo trimestre del 2023, il tasso di occupazione destagionalizzato dell'Unione Europea, riferito alla fascia d'età compresa tra i 20 e i 64 anni, è stato registrato al **75,3%**. Tale cifra ha evidenziato un lieve decremento rispetto al 75,4% registrato nel trimestre precedente, il secondo del medesimo anno. In parallelo, il tasso di occupazione destagionalizzato in Italia è stato misurato al **66,1%**, risultando inferiore alla media europea e posizionandosi all'ultimo posto tra i paesi dell'Unione Europea.

¹³ Eurostat Statistics Explained (2023), “EU labour market - quarterly statistics”, consultabile su https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_labour_market_-_quarterly_statistics#

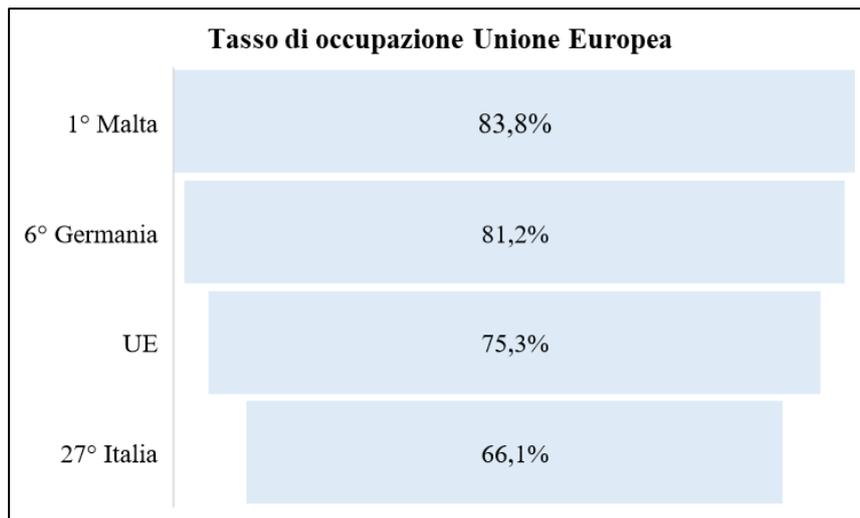


Figura 3.7 - Tasso di occupazione a confronto tra paesi UE, 2023. Fonte dei dati: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_emp_q/default/table?lang=en

Similmente, secondo i dati raccolti dalla ricerca “*Better Life Index*” condotta dall’OCSE¹⁴, in Italia il **58,08%** della popolazione in età lavorativa, compresa tra i 15 e i 64 anni, è impiegato in un lavoro retribuito. Questo valore risulta inferiore rispetto al tasso medio di occupazione dell’OCSE, il quale si attesta al **66%**. Inoltre, emerge che circa il 67% degli uomini possiede un impiego retribuito, in contrasto con il 49% delle donne, evidenziando pertanto una netta disparità di genere nell’accesso al mercato del lavoro. Inoltre, si riscontra una marcata disuguaglianza sociale tra individui appartenenti a differenti fasce economiche.

Al contrario, i **disoccupati** o coloro che sono alla ricerca di un’occupazione sono individui compresi tra i 15 anni e i 64 anni, secondo i criteri dell’OCSE, e fino ai 74 anni, secondo l’ISTAT. Questi individui attualmente non sono impiegati, ma manifestano l’intenzione e l’impegno di entrare nel mercato del lavoro e sono attivamente impegnati nella ricerca di un’occupazione adeguata alle proprie competenze e aspettative.

La disoccupazione prolungata può comportare effetti negativi significativi sul benessere psicologico e sull’autostima degli individui coinvolti. Tale condizione può innescare un senso di frustrazione, insicurezza e inadeguatezza, contribuendo così alla diminuzione del livello di soddisfazione personale e del senso di realizzazione. Inoltre, può causare una progressiva

¹⁴ <https://www.oecdbetterlifeindex.org/it/countries/italy-it/>

perdita delle competenze professionali acquisite, diminuendo ulteriormente le prospettive di ricollocazione nel mercato del lavoro e compromettendo l'occupabilità futura degli individui interessati.

Il **tasso di disoccupazione** rappresenta il rapporto percentuale dei disoccupati rispetto alla forza lavoro corrispondente. Attraverso l'analisi dei grafici sottostanti (*figure 3.8 e 3.9*) estratti dai dati dell'Istat, è possibile osservare un andamento temporale del tasso di disoccupazione. Dopo aver toccato il suo minimo nel mese di aprile 2007, tale tasso è gradualmente aumentato fino a novembre 2014, per poi diminuire costantemente fino ai giorni attuali. A dicembre 2023, il tasso di disoccupazione complessivo, corretto per gli effetti stagionali, è ulteriormente diminuito, attestandosi al **7,2%**. Parallelamente, il tasso di disoccupazione giovanile si è posizionato al 20,1%, riflettendo un livello ancora significativamente elevato e mostrando una differenza di 12,94 punti percentuali rispetto al tasso complessivo. Inoltre, analogamente al tasso di occupazione, anche l'analisi del tasso di disoccupazione suddiviso per genere evidenzia una differenza significativa. A dicembre 2023, il tasso di disoccupazione maschile è stato quantificato al 6,37%, mentre il tasso di disoccupazione femminile si è attestato al 8,24%, riflettendo una differenza di 1,86 punti percentuali tra i due sessi. Tali andamenti si sono tradotti, in ogni caso, in una diminuzione del numero di individui in cerca di lavoro, coinvolgendo sia uomini che donne e tutte le fasce d'età, ad eccezione del segmento di età compreso tra i 15 e i 24 anni, dove invece si è osservato un incremento nella ricerca di occupazione.



Figura 3.8 - Tasso di disoccupazione in Italia (2004 – 2023). Fonte dei dati: dataset “202312-serie-storica”, consultabile su <https://www.istat.it/it/archivio/293468>

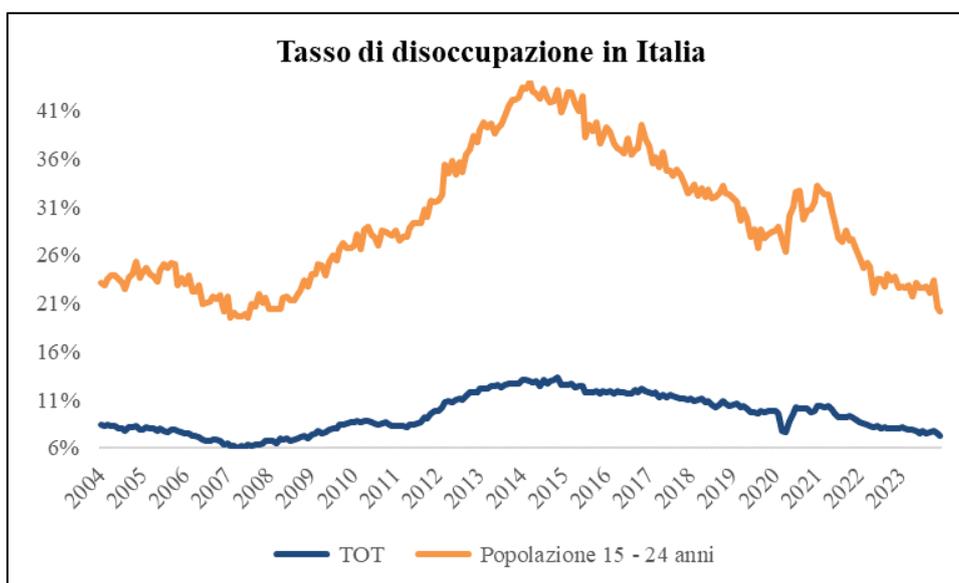


Figura 3.9 - Tasso di disoccupazione in Italia, confronto con i giovani tra i 15 e i 24 anni. Fonte dei dati: dataset "202312-serie-storica", consultabile su <https://www.istat.it/it/archivio/293468>

Secondo i dati forniti dall'Eurostat, nel terzo trimestre del 2023, il tasso di disoccupazione destagionalizzato a livello dell'Unione Europea è rimasto costante al **6%** della forza lavoro. Parallelamente, il tasso di disoccupazione in Italia è stato quantificato al **7,8%**, risultando superiore alla media europea e posizionando il paese al secondo posto tra gli Stati membri dell'Unione Europea, subito dopo la Spagna.

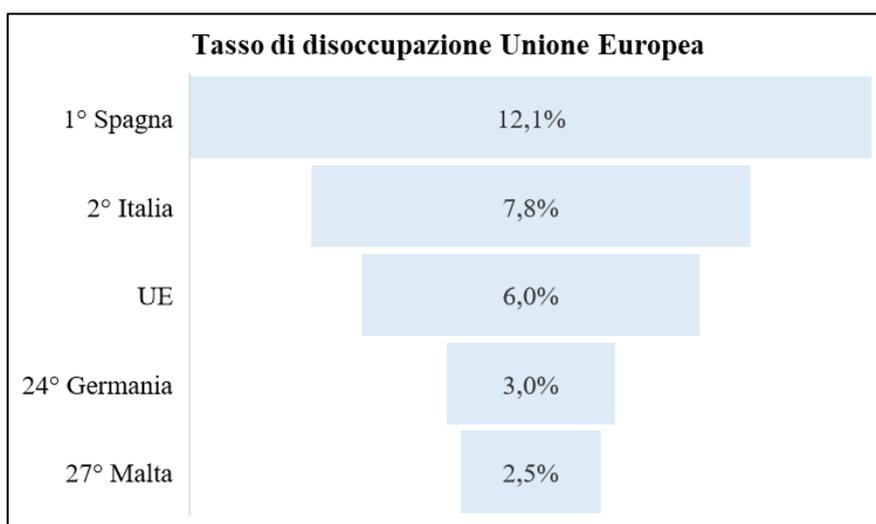


Figura 3.10 – Tasso di disoccupazione a confronto tra paesi UE. Fonte dei dati: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_q/default/table?lang=en

Similmente, secondo l'OCSE, in Italia la **percentuale della forza lavoro disoccupata da un periodo di almeno un anno** si stabilisce attualmente al **4,8%**. Tale cifra risulta essere superiore rispetto alla media registrata nell'OCSE, la quale si attesta all'**1,3%**.

Infine, secondo i dati dell'Istat, le persone inattive, o “*non forze di lavoro*”, includono gli individui che non sono categorizzati come occupati o disoccupati e che quindi non partecipano attivamente alla forza lavoro. In particolare, si osserva un incremento del numero di persone inattive tra le donne e gli individui con un'età superiore ai 35 anni, mentre si registra una diminuzione tra gli uomini e il gruppo di età compreso tra i 15 e i 34 anni. Il **tasso di inattività**, definito come il rapporto tra gli inattivi e la popolazione di riferimento corrispondente, aumenta al **33,2%**.



Figura 3.11 - Tasso di inattività in Italia (2004 – 2023). Fonte dei dati: dataset “202312-serie-storica”, consultabile su <https://www.istat.it/it/archivio/293468>

I tassi di occupazione e disoccupazione hanno un impatto significativo sulla percezione delle aziende come datori di lavoro da parte dei potenziali candidati e dei dipendenti attuali, richiedendo un'attenta gestione dell'Employer Brand per mantenere un vantaggio competitivo nel mercato del lavoro. Il contesto in cui l'Italia presenta un tasso di disoccupazione superiore alla media e un tasso di occupazione inferiore alla media dell'Unione Europea può comportare diverse implicazioni, tra cui l'attrattività dei talenti, la percezione dei lavoratori. Di conseguenza, le aziende dovrebbero monitorare attentamente questi indicatori e adattare le

proprie strategie di Employer Branding al fine di conservare un vantaggio competitivo nel mercato del lavoro internazionale.

Un elevato **tasso di disoccupazione**, superiore alla media dell'Unione Europea, può suggerire la presenza di un mercato del lavoro competitivo caratterizzato da una vasta disponibilità di candidati. Tuttavia, tale fenomeno potrebbe altresì influenzare la percezione dei lavoratori nei confronti del mercato del lavoro italiano, suscitando incertezza o insicurezza in merito alle prospettive di carriera e alla stabilità occupazionale. Pertanto, diviene essenziale per le aziende adottare strategie di comunicazione mirate, volte a sottolineare la propria stabilità e affidabilità. Le imprese che sono in grado di offrire condizioni lavorative competitive e opportunità di sviluppo professionale potrebbero emergere positivamente nel panorama del mercato del lavoro, contribuendo così al consolidamento della propria reputazione come datore di lavoro di rilievo.

Viceversa, un elevato **tasso di occupazione** può essere interpretato come un segnale positivo di prosperità economica e di stabilità del mercato del lavoro. Tuttavia, è importante notare che nonostante l'Italia abbia registrato nel 2023 un tasso di occupazione più elevato rispetto agli ultimi 20 anni, esso rimane comunque inferiore alla media dell'Unione Europea. Tale circostanza potrebbe indicare una minore attrattività per i talenti e una capacità ridotta di assorbire la forza lavoro disponibile nel contesto nazionale. Inoltre, potrebbe porre l'Italia in una posizione svantaggiata rispetto ad altri paesi in termini di competitività economica e sviluppo del mercato del lavoro. Di conseguenza, le aziende potrebbero trovarsi nella necessità di intensificare gli sforzi di Employer Branding al fine di migliorare la propria reputazione come datore di lavoro ambito e desiderabile.

Infine, un elevato **tasso di inattività** indica la presenza di una percentuale significativa di individui che non partecipano attivamente al mercato del lavoro, ad esempio a causa del pensionamento anticipato, dell'impegno nello studio a tempo pieno o per altre ragioni. Le aziende dovrebbero considerare attentamente come tale tasso possa influenzare la disponibilità di talenti qualificati nel mercato del lavoro e dovrebbero, ancora una volta, adattare di conseguenza le proprie strategie di Employer Branding. Ad esempio, se si osserva un tasso di inattività elevato in specifici segmenti demografici, come i giovani o le donne, le

aziende potrebbero implementare approcci mirati per coinvolgere e attrarre tali gruppi nel loro ambiente lavorativo, promuovendo al contempo l'inclusione sociale e la diversità.

3.2 PROSPETTIVE E PREFERENZE DEGLI ITALIANI

3.2.1 Attrattività dei datori di lavoro

Nel recente studio di Randstad: *Employer Brand Research (REBR) Italia 2023*, la **classifica dei fattori più importanti per i dipendenti nella scelta di un datore di lavoro**, in figura 3.12, rivela che l'equilibrio tra lavoro e vita privata è stato identificato come il *driver* più significativo, con il 60,5% dei potenziali dipendenti italiani che lo considerano di primaria importanza. Seguono nell'ordine l'atmosfera di lavoro piacevole (57,5%), retribuzioni e benefits interessanti (54,5%) e sicurezza del posto di lavoro (51%).

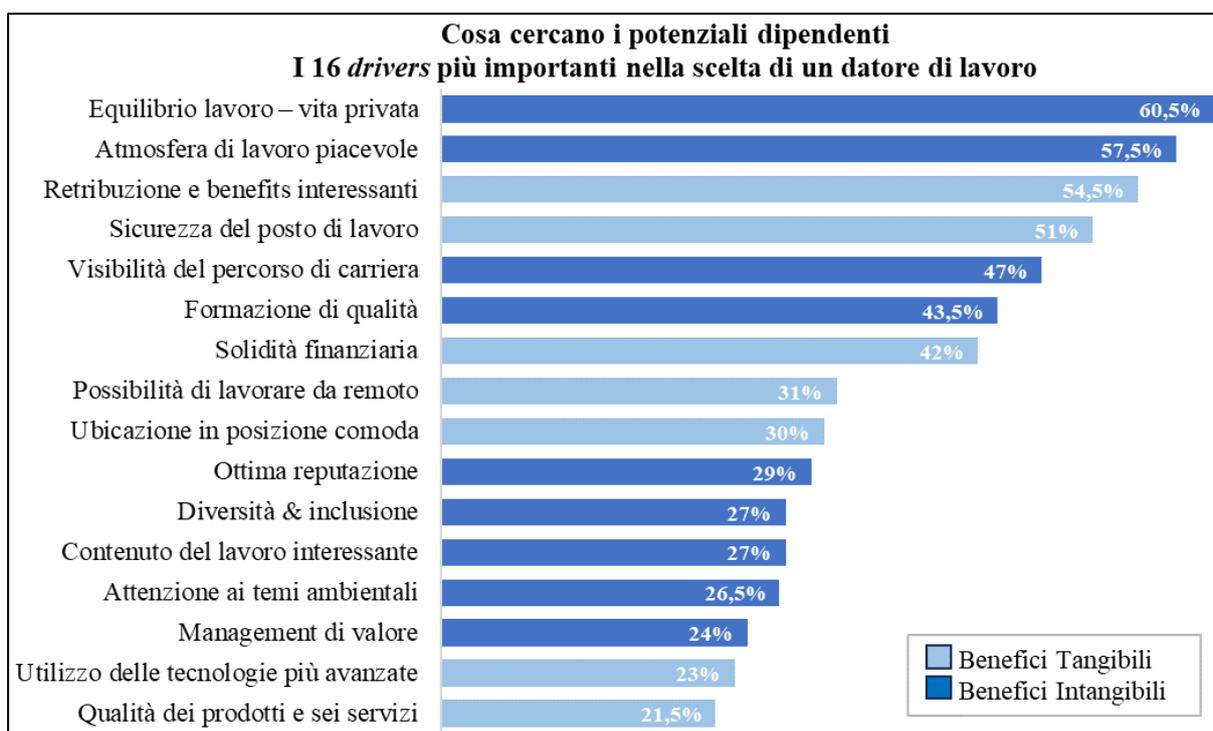


Figura 3.12 - Cosa cercano i potenziali dipendenti, i fattori più importanti nella scelta di un datore di lavoro.
Fonte dei dati: Randstad (2023), REBR 2023 Italia

È opportuno notare che i primi due fattori, l'equilibrio tra lavoro e vita privata e un'atmosfera di lavoro piacevole, possono essere categorizzati come attributi intangibili. Questi sono caratterizzati da qualità soggettive, le cui valutazioni dipendono dalle percezioni individuali dei dipendenti e non possono essere misurate con precisione attraverso indicatori numerici. Al

contrario, gli ultimi due fattori, sicurezza del lavoro, retribuzione e benefits, possono essere considerati attributi tangibili in quanto la loro valutazione può essere oggettivamente misurata o quantificata. La sicurezza, ad esempio, può essere valutata attraverso parametri definiti quali standard di sicurezza, protocolli aziendali e statistiche sugli incidenti, mentre la retribuzione è espressa in termini monetari.

Questa classifica preliminare suggerisce che, secondo le percezioni dei potenziali dipendenti italiani, i benefici intangibili sono giudicati come prioritari nella valutazione di un datore di lavoro. Ciò riflette l'importanza crescente che gli individui attribuiscono a fattori legati all'esperienza lavorativa e al benessere complessivo.

Un'ulteriore distinzione concerne la categorizzazione degli attributi in termini di benefici monetari e non monetari. Gli attributi monetari sono quelli quantificabili in termini finanziari, tra cui rientrano la retribuzione, i benefit finanziari e i bonus. Al contrario, gli attributi non monetari non sono espressi in termini di valuta e possono riguardare elementi che non hanno una valenza finanziaria diretta. Le caratteristiche intangibili e non monetarie solitamente sono associate a dimensioni quali l'esperienza lavorativa, il benessere psicologico e il senso di appartenenza, risultando notevolmente complesse da valutare con precisione. In questo senso, la maggior parte degli attributi nella classificazione fornita precedentemente possiamo identificarli come benefici non monetari, con l'eccezione di *“Retribuzione e benefits interessanti”* e della *“Solidità finanziaria”*.

Queste affermazioni trovano sostegno nel REBR 2023 Italia¹⁵, secondo cui l'81% dei partecipanti al sondaggio attribuisce **grande o pari importanza ai benefit non materiali rispetto a quelli materiali**. Tale preferenza emerge in modo più marcato tra le donne (83%) e tra le persone di età compresa tra i 55 e i 64 anni (85%). Nel corso del 2023, i sette benefit immateriali ritenuti maggiormente significativi sono quelli riportati in seguito. Di particolare rilevanza emerge un buon rapporto con il manager o i colleghi, valutato come il principale benefit non materiale per il 91% dei rispondenti.

¹⁵ Randstad (2023), *“Randstad Employer Brand Research Italia 2023”*, consultabile su <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-employer-brand-research/>

- Buona relazione col *manager*
- Buona relazione con i colleghi
- Comoda ubicazione dell'azienda
- Opzioni di lavoro flessibile
- Maggior autonomia su come svolgere il proprio lavoro
- Più tempo libero (lavorare part-time, periodi sabbatici)
- Spazi di lavoro moderni

Rossi (2016), all'epoca Country Manager di Monster Italia, afferma che le aziende che hanno manifestato una crescita durante periodi di crisi condividono la caratteristica di aver istituito team manageriali e tecnici d'eccellenza. Le analisi condotte suggeriscono che la creazione di tali team non sia stata guidata da particolari incentivi economici, bensì da un progetto aziendale forte e da un diffuso sistema di relazioni “*ad alta intensità*” tra l'organizzazione e il suo mondo di riferimento. Queste organizzazioni hanno, così, dimostrato una maggiore capacità, rispetto ad altre, nel comunicare in modo efficace il proprio posizionamento e le opportunità di sviluppo professionale, facilitando così l'individuazione e l'attrazione dei talenti sul mercato del lavoro.

Similmente ai dati riscontrati nel REBR Italia 2023, secondo le affermazioni di **Universum**, le **preferenze più ricercate in un datore di lavoro manifestate dagli studenti/esse e dai/dalle giovani professionisti/e** sono rappresentate nelle *figure 3.13 e 3.14* sottostanti.

Brandini (2021), Country Manager Italia di Universum, ha sottolineato che, agli occhi degli studenti, ad esempio, la responsabilità sociale delle aziende assume la connotazione di un “*fattore igienico*”. Tale concetto si riferisce a un elemento che, sebbene non costituisca una fonte diretta di motivazione, se trascurato, può generare malcontento e insoddisfazione. I “*fattori motivanti*”, al contrario, sono elementi intrinsecamente legati al lavoro stesso e possono aumentare la motivazione e la soddisfazione quando presenti, come ad esempio un ambiente lavorativo stimolante. A ragione di ciò, nella *figura 3.13* sono differenziati i due fattori. Tuttavia, la loro percezione può variare tra persone e può essere influenzata da diversi

contesti e situazioni aziendali. Ad esempio, mentre per alcuni la flessibilità lavorativa può essere un requisito fondamentale che influisce sulla soddisfazione, per altri potrebbe essere una caratteristica più motivante e legata al contenuto del lavoro stesso. Similmente, la chiarezza nel percorso di avanzamento può essere un motivatore significativo per coloro che cercano opportunità di crescita professionale. E così via.

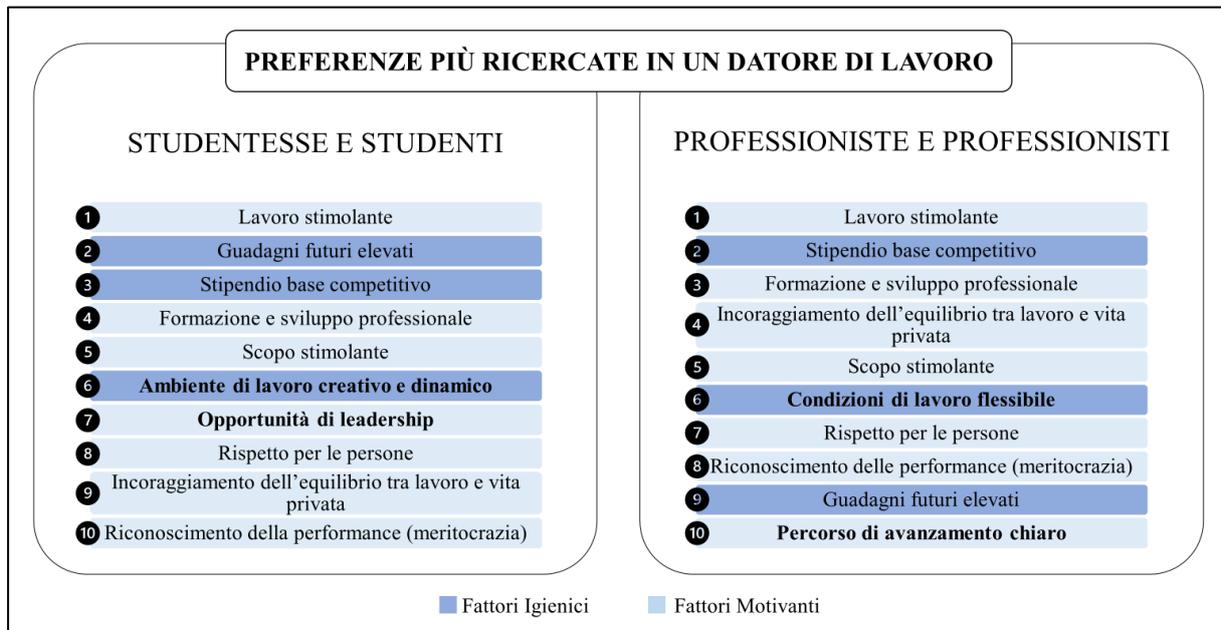


Figura 3.13 - Preferenze più ricercate in un datore di lavoro da studentesse/i e professioniste/i, Italia 2023. Fonte dei dati: Universum (2023)

Dall'analisi della *figura 3.13* emerge che, nonostante le preferenze in classifica siano in gran parte simili nei primi dieci posti, vi sono differenze significative tra studenti/studentesse e professionisti/e. Gli studenti mostrano una preferenza per un ambiente lavorativo creativo e dinamico, oltre a manifestare interesse per le opportunità di *leadership* e per guadagni futuri elevati, elementi che non figurano tra i primi posti o non figurano affatto nelle priorità dei professionisti. I professionisti, d'altra parte, prediligono un incoraggiamento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, condizioni di lavoro flessibili e un percorso di avanzamento professionale chiaro.

Riguardo alle varie prospettive legate al genere, secondo Brandini (2021) sembrerebbe emergere che le donne intervistate attribuiscono maggior valore alle capacità di adattamento, alla comunicazione e alla responsabilità. Esse manifestano un desiderio di apprendimento, in particolare nel contesto del lavoro di squadra. Rispetto agli uomini prediligono un maggiore equilibrio tra lavoro e vita privata e attribuiscono una rilevanza superiore a un *purpose*

stimolante. Al contrario, i colleghi maschi esprimono una preferenza per guadagni futuri elevati o opportunità di leadership.

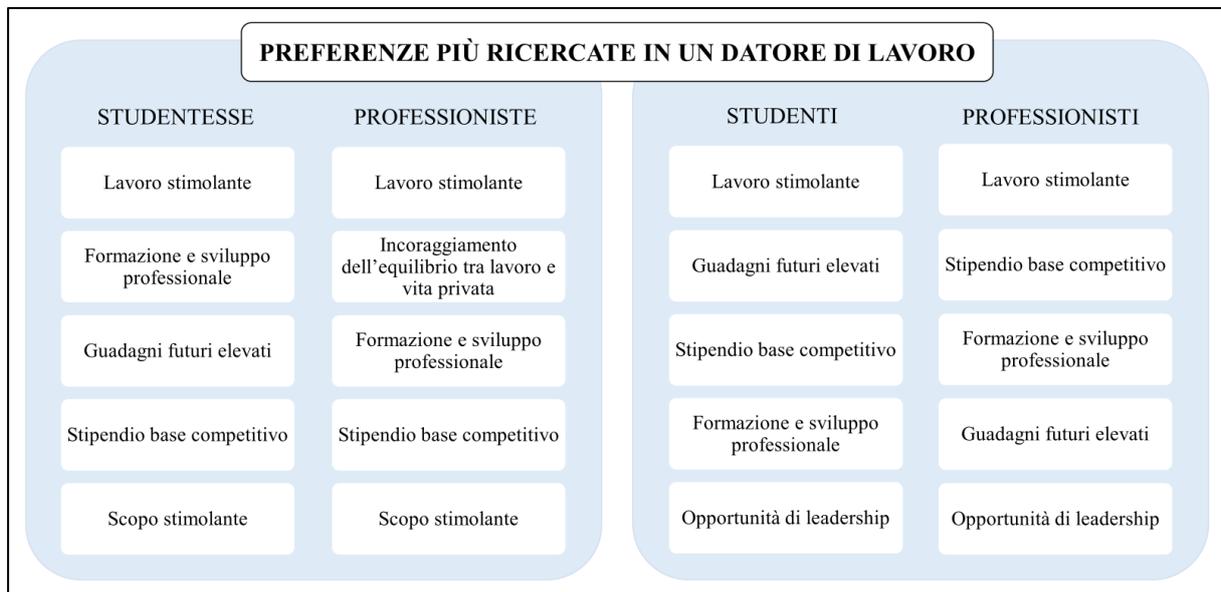


Figura 3.14 - Preferenze più ricercate in un datore di lavoro a confronto, Italia 2023.
Fonte dei dati: Universum (2023)

In conclusione, l'analisi delle preferenze dei talenti emergenti nel contesto lavorativo, condotta da Universum, evidenzia un panorama complesso e variegato. Le dinamiche che influenzano la percezione di attrattività di un datore di lavoro sono soggette a variazioni significative tra studenti/esse e professionisti/e, delineando priorità distinte in termini di ambiente lavorativo, opportunità di crescita e considerazioni sulla remunerazione. Inoltre, la differenziazione di preferenze tra generi sottolinea l'importanza di adottare approcci flessibili e personalizzati nell'attrarre talenti, rispettando le differenze individuali e promuovendo un ambiente inclusivo e rispettoso delle diverse prospettive. È fondamentale non sottovalutare né i “*fattori motivanti*”, intrinsecamente legati al lavoro e capaci di aumentare la motivazione e la soddisfazione, né i “*fattori igienici*”, elementi che, se trascurati, possono generare malcontento e insoddisfazione. Questa dualità sottolinea l'importanza di considerare entrambi gli aspetti per creare un ambiente lavorativo che promuova sia il benessere che la crescita professionale, rispondendo così alle esigenze complesse e variegate di tutti gli individui.

Tuttavia, nella realtà emerge una **disparità tra il profilo ideale del datore di lavoro e la valutazione attuale** attribuito al medesimo. Dalla *figura 3.15* si può dedurre che i datori di lavoro dovrebbero riconoscere la necessità di migliorare quegli aspetti che presentano

discordanze tra valutazione attuale e profilo ideale delineato. In particolare, si dovrebbe porre un'enfasi significativa sull'instaurare un equilibrio adeguato tra vita lavorativa e vita privata, creare atmosfere di lavoro piacevoli, nonché un'offerta di retribuzioni e vantaggi che siano percepite come interessanti dai dipendenti. Un ulteriore punto di enfasi è rappresentato dall'implementazione di opportunità di formazione continua stimolanti e dalla fornitura di chiarezza e trasparenza riguardo al percorso di sviluppo professionale. Si sottolinea, inoltre, il crescente rilievo della possibilità di lavorare da remoto, soprattutto alla luce degli sviluppi post-pandemici, come argomento di notevole rilevanza per la forza lavoro, come vedremo in seguito.

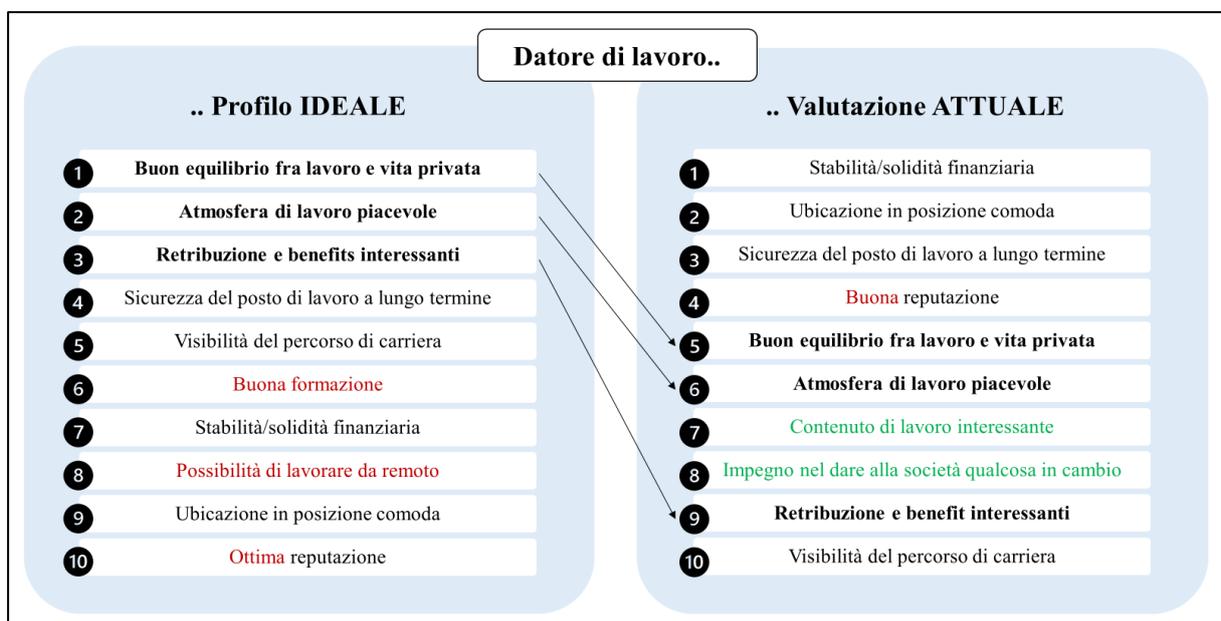


Figura 3.15 – Profilo ideale e valutazione attuale del datore di lavoro.
Fonte dei dati: Randstad 2023, REBR 2023 Italia

In conclusione, comprendere i fattori principali che caratterizzano l'attrattività dei datori di lavoro emerge come un prerequisito essenziale per instaurare una forza lavoro motivata, soddisfatta e produttiva. Tale approccio non solo conduce a vantaggi tangibili per i dipendenti, ma contribuisce altresì a creare un ambiente lavorativo positivo e favorevole, auspice di successo a lungo termine per le organizzazioni coinvolte.

3.2.2 Principali preoccupazioni

Oltre a indagare sulle preferenze, risulta interessante esplorare le principali preoccupazioni manifestate dai lavoratori. La ricerca "Global 2023 Gen Z and Millennial Survey" condotta

da Deloitte rivela le questioni predominanti che suscitano maggiore apprensione tra i membri della generazione Z e i *millennials* italiani, comparate con quelle a livello globale. Come definito nello studio, in questo caso, gli intervistati della generazione Z sono coloro nati tra il 1995 e il 2004, mentre gli intervistati *millennials* sono coloro nati tra il 1983 e il 1994.

Dall'analisi della *figura 3.16* emerge che il costo della vita costituisce la massima preoccupazione sia per la generazione Z italiana che per quella globale, nonché per i *millennials*, posizionandosi costantemente al primo posto. In entrambi i gruppi italiani il cambiamento climatico e la disoccupazione mantengono una costante collocazione al secondo e terzo posto, rispettivamente. Specificamente, la generazione Z italiana evidenzia una preoccupazione maggiore riguardo alla scarsità di risorse e alla disuguaglianza o discriminazione, mentre i *millennials* italiani mostrano una maggiore apprensione nei confronti delle attuali prospettive economiche future e della disuguaglianza di reddito.

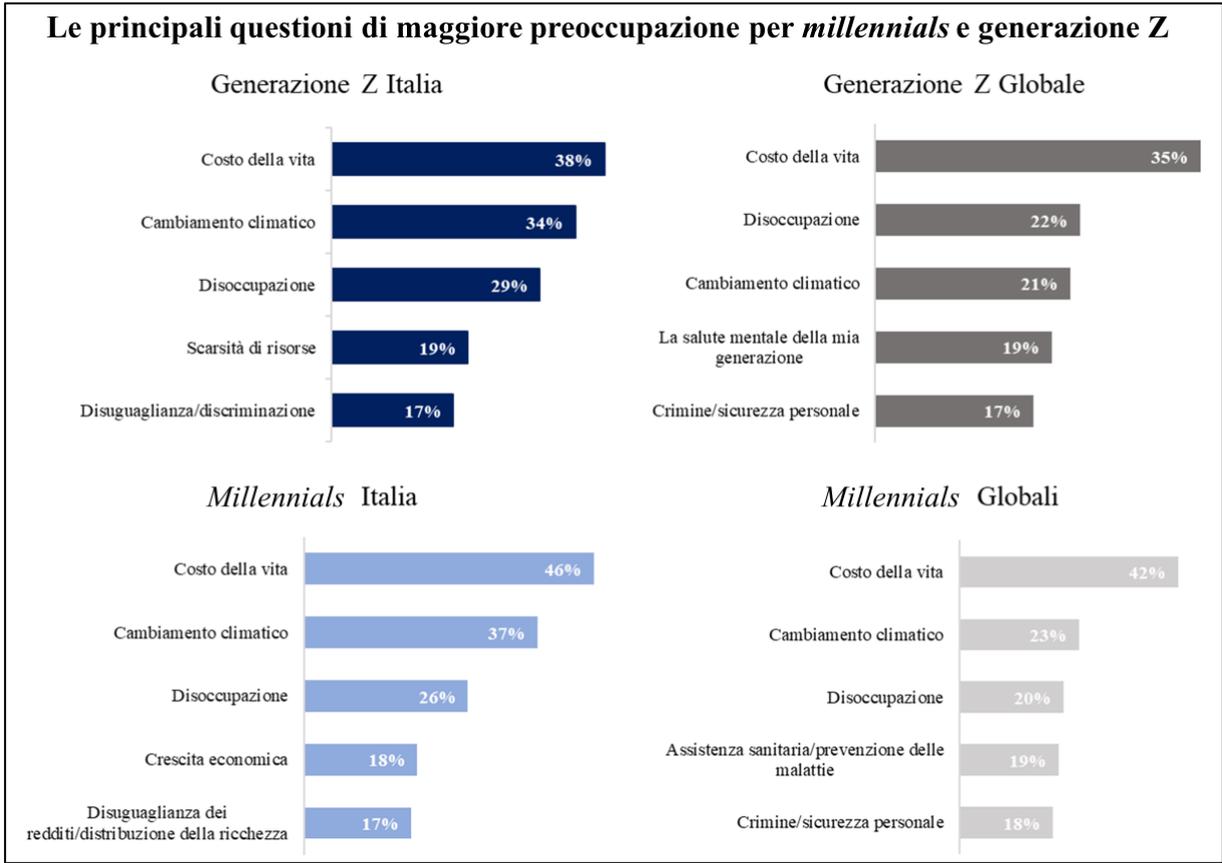


Figura 3.16 - Le principali questioni di maggiore preoccupazione per millennials e generazione Z. Fonte dei dati: Deloitte (2023)

Queste informazioni suggeriscono la necessità per le organizzazioni e le istituzioni di considerare attentamente queste preoccupazioni nei loro approcci strategici e nei loro interventi. Ad esempio, le politiche aziendali che affrontano il costo della vita, il cambiamento climatico, la disoccupazione e le tematiche di disuguaglianza potrebbero rivelarsi particolarmente efficaci nell'attrarre e soddisfare le aspettative delle nuove generazioni di lavoratori. Inoltre, la consapevolezza di queste differenze tra la generazione Z e i *millennials* italiani può essere utile per adattare le strategie di coinvolgimento e di *retention*, creando ambienti di lavoro che rispecchino le priorità e le preoccupazioni specifiche di ciascun gruppo.

3.2.3 Propensione a cambiare lavoro

Secondo il REBR Italia 2023¹⁶, risulta che la permanenza di un lavoratore presso la propria azienda è strettamente correlata a una retribuzione economica adeguata, affiancata da un ambiente lavorativo positivo, un bilanciato carico di lavoro, un riconoscimento equo, una *leadership* aziendale improntata a passione e trasparenza, e opportunità di crescita professionale. In assenza di tali condizioni, l'ambiente lavorativo tende spesso a diventare frustrante, spingendo il dipendente a valutare alternative lavorative. Dal medesimo studio è emerso che, rispetto al 2022 la **percentuale di chi cambia lavoro** è rimasta abbastanza stabile, come riportato nella *figura 3.17*.

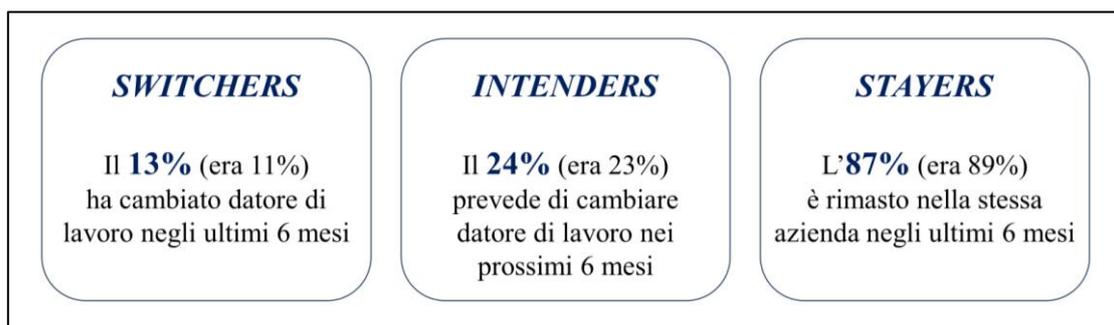
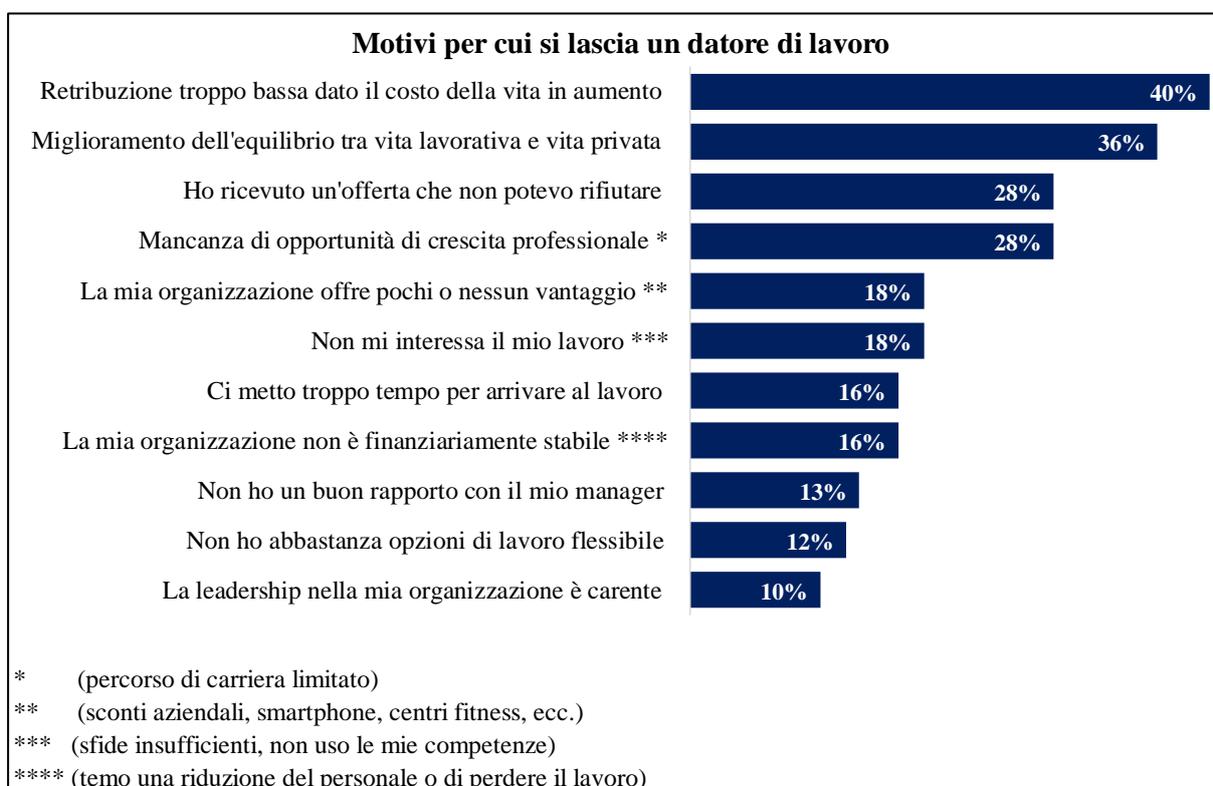


Figura 3.17 - Switchers, interders, stayers. Fonte dei dati: Randstad (2023) REBR 2023 Italia

¹⁶ Randstad (2023), "Randstad Employer Brand Research Italia 2023", consultabile su <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-employer-brand-research/>

La classificazione tra “switchers” o “coloro che cambiano”, “interders” o gli “indecisi” e “stayers” o i “permanenti” rappresenta un modello categorico che identifica rispettivamente coloro che hanno recentemente cambiato lavoro, coloro che considerano l'opzione di un cambiamento nei prossimi sei mesi, ma non hanno ancora preso una decisione definitiva, e coloro che hanno mantenuto la stessa posizione lavorativa negli ultimi sei mesi. Dal grafico possiamo dedurre che nell'ultimo anno più di una persona su dieci ha cambiato datore di lavoro, mentre, un numero più elevato, pari a quasi una persona su quattro, prevede di cambiare datore di lavoro nei prossimi sei mesi.

Inoltre, nel 2023, il 25% dei dipendenti, equivalente ad una persona su quattro, manifesta **timore di perdere il lavoro**, registrando un aumento rispetto al 2022 (22%) di 3 punti percentuali. Tuttavia, nonostante questi timori, l'intenzione effettiva di cambiare lavoro non risulta significativamente superiore alla media, evidenziando un divario tra preoccupazione per la sicurezza lavorativa e azioni concrete di cambiamento. Le donne (31%) risultano più preoccupate della sicurezza lavorativa rispetto agli uomini (21%), con una diminuzione di questa preoccupazione in relazione all'età e al livello di istruzione.



*Figura 3.18 - Motivi per cui si lascia o si vuole lasciare un datore di lavoro.
 Fonte dei dati: Randstad (2023), REBR Italia 2023*

Nella medesima ricerca, Randstad (2023) ha, inoltre, identificato i **principali motivi che spingono un dipendente a lasciare il lavoro o a considerare un cambiamento**, rappresentati in *figura 3.18*. La principale motivazione risulta essere una retribuzione inadeguata rispetto all'aumento del costo della vita, con le donne (43%) più propense a considerare questo aspetto rispetto agli uomini (37%). Un miglioramento dell'equilibrio tra vita lavorativa e privata rappresenta un motivo significativo (36%), così come la mancanza di opportunità di crescita professionale (28%), collegata all'insoddisfazione nei confronti del lavoro.

I dati mettono in luce la rilevanza critica di una retribuzione adeguata, di un migliore equilibrio tra vita lavorativa e privata e di opportunità di crescita professionale, per limitare il tasso di abbandono e di *turnover* dei dipendenti. Questi tre fattori emergono come i principali motori del cambiamento e richiedono particolare attenzione da parte delle aziende. Non bisogna però dare per scontato altri fattori come i benefit, l'ubicazione dei candidati al momento dell'assunzione, ambienti di lavoro positivi, *leadership* soddisfacenti e flessibilità lavorativa.

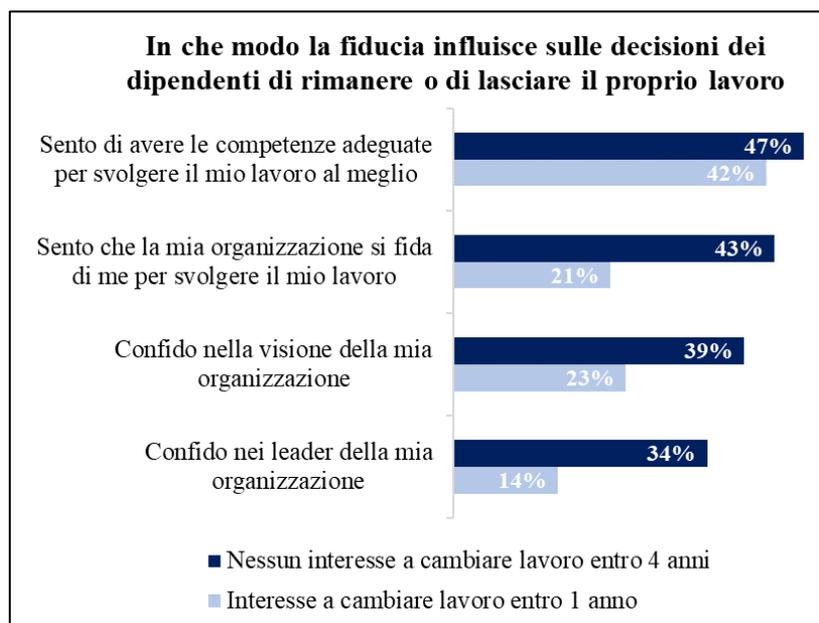


Figura 3.19 - In che modo la fiducia influisce sulle decisioni dei dipendenti di rimanere o di lasciare il proprio lavoro. Fonte dei dati: Universum (2023).

Infine, l'analisi di Universum (2023) sul tema della **fiducia** evidenzia un'influenza significativa di questo fattore sulla permanenza o la cessazione del rapporto lavorativo, come rappresentato nella *figura 3.19*. La fiducia nelle proprie competenze personali, nella visione

aziendale e nei confronti dei *leader* influisce notevolmente sull'interesse a cambiare lavoro nel breve e nel lungo termine.

Il fatto che solo la metà dei dipendenti ritenga di possedere le competenze idonee per svolgere il proprio impiego suggerisce due interpretazioni plausibili. Da un lato, ciò potrebbe indicare che una considerevole percentuale dei dipendenti percepisce un elevato grado di competenza e sicurezza nelle proprie abilità, fenomeno che potrebbe essere associato a un senso di soddisfazione lavorativa, che potrebbe a sua volta influenzare positivamente sia il livello di impegno, sia la decisione di rimanere nel lavoro attuale. Dall'altro lato, potrebbe indicare che la restante metà dei dipendenti (53% e 58%) potrebbe sentirsi carente in alcune competenze o potrebbe desiderare maggiori opportunità di sviluppo professionale. In questa eventualità, l'organizzazione potrebbe considerare l'implementazione di programmi di formazione e sviluppo per supportare la crescita e le competenze dei dipendenti.

Inoltre, tale percezione potrebbe riflettere l'efficacia della comunicazione organizzativa, poiché dipendenti ben informati e supportati nei loro ruoli tendono a sentirsi più competenti. Oppure, potrebbe suggerire la presenza di problemi di gestione o di struttura organizzativa che influenzano la percezione delle competenze dei dipendenti che, in alcuni casi, potrebbero non sentirsi supportati o guidati in modo adeguato dai propri superiori.

Inoltre, analizzando le percentuali in *figura 3.19* emerge che meno della metà delle persone prive di prospettive di transizione entro i successivi quattro anni percepisce la fiducia organizzativa nel loro operato, manifestata attraverso una bassa fiducia nella visione aziendale e nei propri *leader*. La propensione di un individuo a rimanere in un dato contesto lavorativo per un periodo prolungato, quale ad esempio quattro anni, potrebbe indicare una soddisfazione e una stabilità apparenti nel suo attuale impiego. Tuttavia, i dati empirici rivelano un quadro contrastante. Si evidenzia che il 57% di essi percepisce una mancanza di fiducia da parte della propria organizzazione, il 61% manifesta un'assenza di fiducia nella visione aziendale, mentre, il 66% esprime una carenza di fiducia nei confronti dei propri *leader*. Tale discrepanza sottolinea l'importanza di approfondite indagini per comprendere meglio le sottostanti dinamiche di fiducia e insoddisfazione all'interno del contesto lavorativo.

Dai dati presentati finora emergono diverse considerazioni rilevanti per la gestione delle risorse umane nelle organizzazioni. L'interpretazione esatta dipenderà dalle dinamiche

specifiche dell'organizzazione, dal clima lavorativo e dal modo in cui la percezione delle competenze si relaziona con altri fattori come la soddisfazione lavorativa e il coinvolgimento dei dipendenti. In conclusione, in modo ancora più significativo, le aziende, oltre a trarre spunto da analisi esterne come quelle proposte finora, dovrebbero considerare attentamente i bisogni specifici dei propri dipendenti per formulare interpretazioni accurate e successivamente implementare strategie migliorative specifiche.

3.3 WORKLIFE HARMONY E FOCUS TEMATICI

La sintesi di tutti i fattori esaminati nel *paragrafo 3.2* può essere ricondotta a un concetto unificato e più ampio. Secondo Martini (2021), il concetto di “*sostenibilità*” assume la connotazione di perseguire un fine superiore, ovvero garantire una considerevole attenzione e il massimo livello possibile di benessere a tutti gli individui all'interno dell'organizzazione. Il concetto di *sostenibilità*, infatti, può estendersi oltre l'ambito ambientale a cui ci si riferisce comunemente, per includere anche la dimensione sociale ed economica. Quando si applica alle persone all'interno di un'azienda, la *sostenibilità* può riflettersi nell'adozione di pratiche etiche, nel promuovere un ambiente di lavoro equo e inclusivo, nel supportare lo sviluppo e il benessere dei dipendenti, oltre che nell'assicurare pratiche commerciali sostenibili a livello sociale ed economico. Tale prospettiva può essere qualificata come “*work-life harmony*” e incorpora non solo gli strumenti di welfare resi disponibili, ma anche i programmi e le iniziative sviluppati per il miglioramento dell'esperienza dei soggetti coinvolti. Il concetto di “*work-life harmony*” si riferisce, quindi, all'armonizzazione tra vita professionale e vita personale di un individuo. A differenza del termine più convenzionale “*work-life balance*”, che suggerisce una suddivisione equa ed equilibrata del tempo tra lavoro e vita personale, il concetto di “*work-life harmony*” riflette una prospettiva più integrata, superando l'idea convenzionale e riconoscendo che le sfere professionali e personali spesso si intersecano e influenzano reciprocamente la qualità della vita complessiva di un individuo. Il termine suggerisce che le persone cercano di integrare il lavoro e la vita in un modo che favorisca un senso di armonia e benessere, anziché cercare una separazione netta tra le due sfere. Questa integrazione potrebbe includere la flessibilità nella pianificazione degli orari di lavoro, la possibilità di lavorare in modalità remota, una gestione efficace dello stress e un'enfasi prioritaria sui valori personali e il benessere. Questo concetto, infatti, riflette una crescente

consapevolezza delle necessità generali di flessibilità e benessere nell'ambiente lavorativo moderno.

Mantini (2021) sottolinea che, da questo punto di vista, la capacità di costruire e implementare programmi di welfare aziendale costituisce uno strumento primario e una leva strategica. Il supporto fornito ai dipendenti ha come conseguenza primaria un miglioramento sostanziale della qualità della vita di tutto il nucleo familiare e, a cascata, del tessuto sociale in cui vive. Un secondo risultato è l'ottimizzazione delle risorse finanziarie a disposizione dell'impresa, che ottiene generalmente benefici anche in termini di maggiore attrattività verso i “*migliori*” talenti del mercato, soprattutto tra le generazioni più giovani. Questa modalità di intervento non solo contribuisce in maniera positiva alla cultura del lavoro in Italia, ma anche nel territorio in cui l'azienda opera, consolidando un concetto di sostenibilità strettamente connesso alla resilienza, aspetto di fondamentale importanza nei periodi di incertezza.

Prima di tutto, però, è necessario condurre un'attenta valutazione dell'efficacia in termini di valore percepito da parte dei dipendenti e dell'universalità dei benefit, al fine di mitigare il rischio che una frazione della forza lavoro si percepisca esclusa da tali prerogative. Successivamente, si dovrebbe procedere alla selezione di una gamma di potenziali benefit che presentino un elevato rapporto efficacia/costo.

Offrire stipendi appropriati e benefits interessanti, ad esempio, è cruciale per diversi motivi. In primo luogo, compensare i dipendenti in modo equo e competitivo attira e trattiene il talento, migliorando la stabilità del personale. Questo contribuisce a mantenere elevati livelli di motivazione, soddisfazione e impegno tra i dipendenti. Inoltre, un pacchetto retributivo competitivo contribuisce a creare una buona reputazione dell'azienda sul mercato del lavoro, facilitando ulteriormente *attraction* e *retention*. Parallelamente, i benefits migliorano il benessere dei lavoratori e la loro produttività. Alcuni esempi di benefit potrebbero includere l'introduzione di corsi facoltativi di lingua inglese, un'opportunità essenziale per i dipendenti in un contesto globalizzato, specialmente considerando il basso livello di competenza linguistica in Italia. Tali corsi, completati con esami attestanti i diversi livelli di competenza, potrebbero consentire ai dipendenti, desiderosi di crescere, di acquisire una competenza linguistica fondamentale nel contesto contemporaneo. Un altro possibile benefit potrebbe consistere nell'offrire un'assicurazione sanitaria che copra le spese legate

all'igiene dentale annuale o ai trattamenti per problemi psicologici. Inoltre, potrebbero essere previsti contributi per gli abbonamenti ai mezzi pubblici o semplicemente l'approvvigionamento costante di frutta nelle aree comuni dell'ufficio.

In aggiunta alle tradizionali politiche retributive, infatti, le strategie aziendali possono abbracciare diversi approcci per attrarre e trattenere talenti. Questi potrebbero includere anche programmi di sviluppo individuale e professionale, quali la definizione di piani di carriera personalizzati o l'assegnazione di incarichi professionali stimolanti. Altresì, l'accento può essere posto sulla creazione e il mantenimento di **atmosfera di lavoro piacevoli e ambienti positivi**, per promuovere il benessere e la salute mentale dei dipendenti, riducendo lo stress e l'insoddisfazione. Un clima di lavoro accogliente, infatti, favorisce la motivazione, la creatività e la produttività, incoraggiando il coinvolgimento e la collaborazione tra i colleghi. Tutto questo potrebbe ridurre l'assenteismo e il *turnover*, migliorando la stabilità e la reputazione dell'azienda. Infine, ancora una volta, può attirare talenti e influenzare positivamente la percezione di tutti gli *stakeholder*.

Nei paragrafi successivi saranno analizzati alcuni benefit in modo più approfondito. Tuttavia, va sottolineato che si tratta di una schematizzazione illustrativa, poiché la dinamicità del contesto aziendale e l'evoluzione delle esigenze dei talenti rendono costantemente disponibili nuove prospettive e soluzioni. Pertanto, la selezione delle strategie da adottare dipende strettamente dall'identità e dai valori intrinseci dell'azienda. Identificare le soluzioni più congruenti con l'immagine aziendale che si intende incarnare consente di ottimizzare l'efficacia della propria strategia di Employer Branding, aumentando le probabilità di conseguire gli obiettivi prefissati.

3.3.1 Equilibrio tra lavoro e vita privata

Il termine *work life balance* si riferisce letteralmente all'equilibrio tra la sfera professionale e quella personale, rappresentando la capacità di conciliare pacificamente le attività lavorative con la vita privata. Secondo Randstad (2023)¹⁷ la sua origine risale agli anni Settanta in Gran

¹⁷ Randstad (2023), "*Work Life Balance: cos'è e come favorire l'equilibrio vita lavoro*", consultabile su <https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/work-life-balance/>

Bretagna, ma ha guadagnato rilevanza recentemente, in cui lo sviluppo tecnologico ha reso sempre più labile e sfocato il confine tra vita privata e sfera professionale, sia per quanto riguarda i tempi, sia per gli spazi fisici del lavoro.

Come visto in precedenza nel *paragrafo 3.2.1*, per il **60,5%** dei lavoratori italiani intervistati in occasione dell'indagine di Randstad¹⁸ sull'Employer Branding, il *work life balance* è **l'aspetto prioritario nella scelta di un'azienda**, soprattutto per le donne (64,1%), per le persone con un livello di istruzione medio (63%) e tra i lavoratori di età compresa tra i 55 e i 64 anni (64%). Inoltre, il miglioramento del *work life balance* si attesta al secondo posto tra le **ragioni che spingono i lavoratori a cambiare datore di lavoro (36%)**.

Secondo l'OCSE¹⁹, l'Italia si è posizionata al **primo posto** nel "*Better Life Index*" per il *work life balance* tra i 38 paesi membri. Tale ricerca denota che un aspetto importante dell'equilibrio tra lavoro e vita privata è la **quantità di tempo trascorso sul posto di lavoro**, poiché orari di lavoro molto lunghi possono danneggiare la salute personale, compromettere la sicurezza e aumentare lo stress. Secondo gli indicatori dell'OCSE, lavorare "*troppo tempo*" equivale, tendenzialmente, a superare le cinquanta ore settimanali. Questo significa lavorare mediamente poco più di 8 ore al giorno per 6 giorni, o 10 ore al giorno per 5 giorni. Dall'indagine è emerso che il **3,3%** degli italiani lavora cinquanta o più ore a settimana, contro la media degli altri paesi dell'OCSE che è invece del 10%. In generale, però, gli uomini (14%) hanno percentuali superiori delle donne (6%).

Inoltre, più le persone lavorano, meno tempo hanno da dedicare ad altre attività come la **cura personale**, come mangiare e dormire, e lo **svago**, come socializzare e dedicarsi ai propri hobby. La quantità e la qualità del tempo libero sono importanti per il benessere generale e possono procurare ulteriori benefici per la salute fisica e mentale. Un lavoratore a tempo pieno nell'OCSE dedica, in media, il 63% della propria giornata, o 15 ore, alla cura personale e al tempo libero. In Italia, i lavoratori a tempo pieno dedicano in media, il **69%**

¹⁸ Randstad (2023), "*Randstad Employer Brand Research Italia 2023*", consultabile su <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-employer-brand-research/>

¹⁹ <https://www.oecdbetterlifeindex.org/it/#/11111111111>

della loro giornata, ovvero **16,5 ore**, alla cura personale e al tempo libero. Di conseguenza mediamente le ore lavorative giornaliere risultano essere mediamente 7,5.

Tuttavia, ulteriori ricerche indicano una **disparità tra la percezione positiva dei dipendenti e la realtà concreta dei fatti**, poiché, nonostante il primato, vi sono **segnali di insoddisfazione**. Questa discrepanza potrebbe suggerire che la **situazione attuale non è ancora ottimale**. Innanzitutto, l'indagine condotta da Randstad (2023)²⁰, precedentemente menzionata nel *paragrafo 3.2.1*, ha evidenziato una discrepanza tra il profilo ideale del datore di lavoro, che colloca l'equilibrio tra lavoro e vita privata al vertice delle priorità, e la realtà effettiva, in cui tale aspetto scivola al quinto posto. Parallelamente, lo studio di Deloitte (2023) ha rilevato un incremento della soddisfazione per l'equilibrio tra lavoro e vita privata, in particolar modo per la generazione Z italiana (+12%) rispetto al 2019. Tuttavia, emerge chiaramente che le restanti categorie, costituendo il 74% e l'82% rispettivamente, non manifestano un livello elevato di soddisfazione riguardo a tale equilibrio.

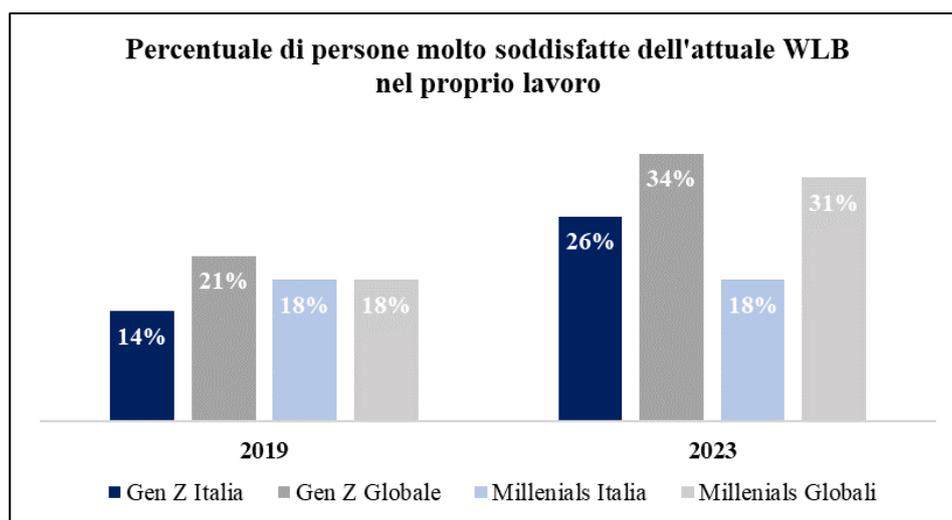


Figura 3.20 - Percentuale di persone molto soddisfatte dell'attuale equilibrio tra lavoro e vita privata nel proprio lavoro. Fonte dei dati: Deloitte (2023)

In sintesi, nonostante l'Italia occupi la posizione predominante nei parametri internazionali relativi al *work life balance* nel “*Better Life Index*” dell’OCSE, i dati provenienti da Randstad (2023) e Deloitte (2023) svelano sfumature di insoddisfazione e contraddizioni nella

²⁰ Randstad (2023), “*Randstad Employer Brand Research Italia 2023*”, consultabile su <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-employer-brand-research/>

percezione dei dipendenti. Tale scenario mette in risalto che nelle aziende più virtuose la conciliazione tra tempi lavorativi e vita privata finisce per diventare un **elemento distintivo** nel sistema di Employer Branding. Tuttavia, da parte delle aziende, c'è ancora molto da fare sia nel concreto sia nella comunicazione dell'importanza di questo fattore.

A supporto di quanto appena scritto, la ricerca di un equilibrio tra gli impegni professionali e la sfera personale emerge come una questione di **rilevanza cruciale per la salute, sia mentale che fisica** dei propri dipendenti. Secondo quanto affermato da Randstad (2023)²¹, numerosi studi scientifici hanno evidenziato una correlazione significativa tra i carichi lavorativi e un aumentato rischio di patologie cardiovascolari, incluso l'ictus. Uno studio pubblicato nel 2017 sull'*European Heart Journal* ha sottolineato come prolungati periodi di attività lavorativa siano associati a un innalzato rischio di fibrillazione atriale, una delle forme più comuni di aritmia cardiaca. Una ricerca più recente, pubblicata sull'*European Journal of Preventive Cardiology*, ha corroborato tali conclusioni, individuando una correlazione tra lo stress derivante dall'ambito lavorativo e alcune patologie cardiache. Pertanto, risulta evidente che la dedizione di tempo alle proprie passioni, con una netta separazione dagli impegni lavorativi, riveste un ruolo fondamentale non solo per la salute fisica, ma anche per quella mentale. Segnali chiave, quali una percezione intensa di stress, la mancanza di tempo per svolgere attività quotidiane, disturbi del sonno, irritabilità e difficoltà nelle relazioni interpersonali o nella concentrazione, indicano la necessità di riconsiderare e bilanciare in modo più adeguato le abitudini quotidiane. Pertanto, l'allocazione di uno spazio appropriato al di fuori della sfera professionale si configura come un elemento cruciale per preservare il benessere psicologico complessivo.

Allo stesso tempo, lo studio di Deloitte (2023) ha messo in luce quali siano, secondo i dipendenti, le aree in cui le organizzazioni dovrebbero concentrarsi per favorire un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, come si vede in *figura 3.21*.

- Implementare settimane lavorative ridotte di quattro giorni;

²¹ Randstad (2023), “*Work Life Balance: cos'è e come favorire l'equilibrio vita lavoro*”, consultabile su <https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/work-life-balance/>

- Garantire ai dipendenti part-time un avanzamento di carriera comparabile;
- Consentire ai dipendenti di lavorare da remoto se lo desiderano;
- Creare più posti di lavoro part – time;
- Creare più opzioni di condivisione del lavoro.

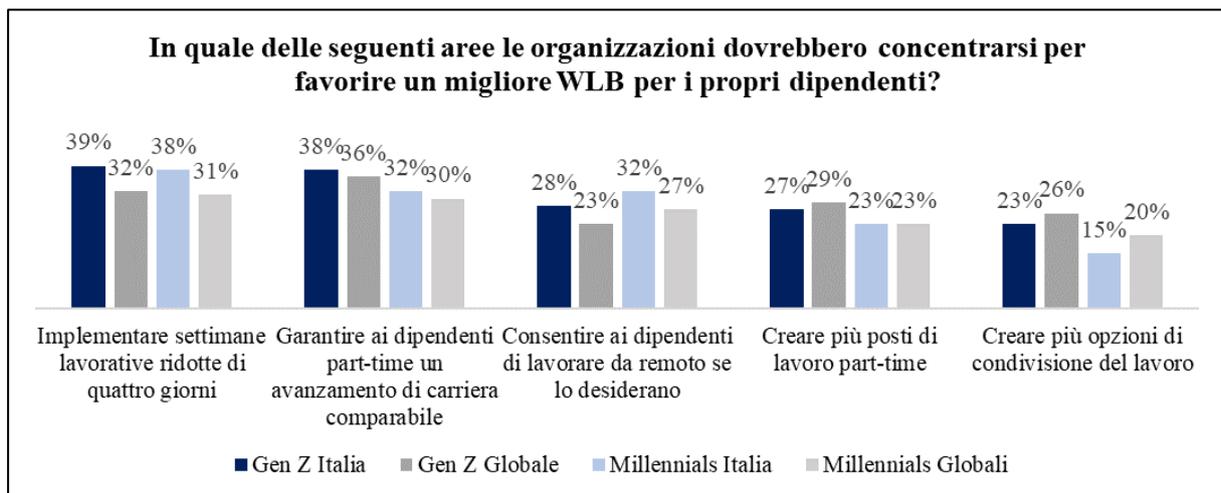


Figura 3.21 – Aree in cui le organizzazioni dovrebbero concentrarsi per favorire un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata per i propri dipendenti. Fonte dei dati: Deloitte (2023)

Per favorire il *work life balance*, però, esistono molte più azioni e accorgimenti che possono essere introdotti, sia dalle aziende che dagli stessi lavoratori. Gli strumenti a disposizione delle aziende per favorire il bilanciamento sono molteplici, come ad esempio i seguenti.

- **Cultura aziendale orientata al benessere.** Può includere programmi di benessere, supporto per la gestione dello stress e la promozione di stili di vita sani.
- **Comunicazione aperta,** incoraggiando la comunicazione aperta tra i dipendenti e i dirigenti per affrontare eventuali problemi relativi al bilanciamento tra lavoro e vita privata.
- **Formazione e sensibilizzazione** sull'importanza del bilanciamento tra lavoro e vita privata e su come gestire in modo efficace le sfide connesse. Un esempio specifico è la sensibilizzazione nel fissare riunioni entro una certa ora.

- **Politiche flessibili di lavoro**, offrendo opzioni di lavoro flessibile, come, ad esempio, quelle sottolineate dalla ricerca di Deloitte (2023), settimane lavorative ridotte di quattro giorni, lavoro da remoto se i dipendenti lo desiderano, part-time con simili opportunità di avanzamento di carriera, condivisione del lavoro.
- **Politiche di congedo parentale** a supporto dei dipendenti che devono affrontare situazioni difficili.
- **Politiche di assistenza familiare**, come, ad esempio, asilo nido aziendale e campus nei giorni di chiusura delle scuole.
- **Tecnologia** che favorisca la flessibilità e che consenta ai dipendenti di lavorare in modo più flessibile, ad esempio, attraverso la comunicazione digitale e la collaborazione online.

Poiché tutto ciò funzioni, è necessaria **una cultura** basata sulla **fiducia** e sull'**orientamento al risultato**, unita a una **strategia** complessiva che **valorizzi le persone e le diverse necessità** nel ciclo di vita lavorativo.

Infine, come vedremo nel *paragrafo 3.3.4*, sebbene l'adozione del lavoro da remoto possa agevolare il *work-life balance*, potrebbe presentare un rischio per il corretto bilanciamento dei tempi lavorativi ed extra lavorativi, poiché a casa il lavoro potrebbe diventare “*senza limiti*”. Se da una parte è comodo lavorare da casa e non doversi recare in ufficio ogni giorno, dall'altra iniziano a sfumare i confini tra vita privata e lavoro. Pertanto, è essenziale che i datori di lavoro promuovano modalità di lavoro flessibile con attenzione nel rispettare la vita personale dei dipendenti, così come la privacy e sensibilizzando i dipendenti sull'importanza di una chiara separazione tra le due sfere.

In conclusione, l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata è una delle sfide più rilevanti nel contesto attuale, che mediamente, ormai, impone dei ritmi sostenuti in ogni settore e, al tempo stesso, richiede alle aziende impegno per prendersi cura nella maniera più ferma della sostenibilità della vita delle proprie persone. Tale equilibrio è vitale per il benessere dei lavoratori, contribuendo a ridurre lo stress e a migliorare la salute fisica e mentale. Un equilibrio ottimale è un investimento per le aziende, poiché lavoratori soddisfatti e rilassati tendono a essere più produttivi e impegnati. Inoltre, promuovere un ambiente di lavoro

flessibile e adatto alle esigenze individuali dei dipendenti contribuisce alla costruzione di una cultura aziendale positiva.

Va fatta un'ultima riflessione. L'implementazione di azioni concrete, in una ben pianificata strategia di Employer Branding, possono influenzarsi reciprocamente creando un **circolo virtuoso**. Nell'esempio di questo paragrafo, se un'azienda si impegna a migliorare il *work-life balance*, ciò può avere un impatto positivo su diversi aspetti che contribuiscono all'attrattività del datore di lavoro. Migliorare il *work-life balance* può, ad esempio, favorire il desiderio di lavorare da remoto, incoraggiando un ambiente di lavoro più flessibile. Questo, a sua volta, potrebbe influenzare positivamente la soddisfazione dei dipendenti, la *retention* del personale e la percezione complessiva dell'azienda come un luogo che valorizza le esigenze individuali. Questi miglioramenti possono contribuire a creare una cultura aziendale più positiva, che a sua volta può attrarre nuovi talenti e contribuire al successo dell'Employer Branding nel lungo termine. Quindi, le azioni pianificate in modo oculato possono generare **benefici multipli**, creando un **effetto positivo a catena**.

3.3.2 Sviluppo professionale e formazione continua

Il tema dello sviluppo professionale e della formazione continua riveste un'importanza significativa all'interno del contesto lavorativo attuale.

In primo luogo, secondo il REBR Italia 2023 di Randstad (2023), l'**opportunità di crescita professionale** emerge come un fattore cruciale per il 67% della forza lavoro in Italia, con una particolare enfasi manifestata dalle persone comprese nella fascia d'età tra i 18 e i 24 anni (79%) e da coloro con un livello di istruzione più elevato (75%). Tuttavia, solo la metà dei partecipanti allo studio (51%) ritiene che il proprio datore di lavoro offra opportunità di crescita soddisfacenti all'interno del proprio ruolo. È interessante notare che questa percezione è più accentuata tra gli uomini (54%), rispetto alle donne (46%). Di conseguenza, l'assenza di tali opportunità rappresenta uno dei principali motivi che spingono i lavoratori a considerare l'abbandono del proprio impiego.

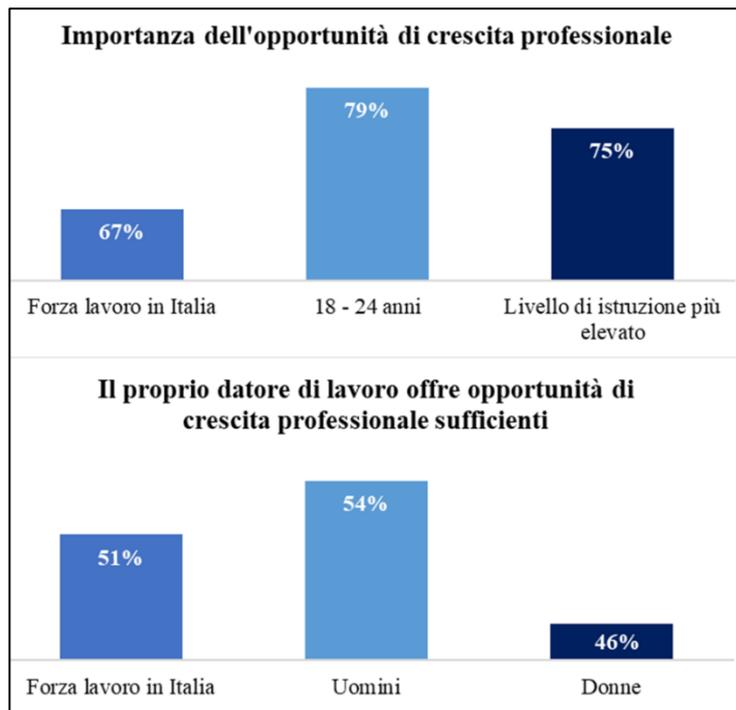


Figura 3.22 - Dati sull'opportunità di crescita professionale.
Fonte dei dati: Randstad (2023), REBR Italia 2023

Di conseguenza, i datori di lavoro dovrebbero adottare un approccio personalizzato nell'offerta, al fine di adattarla alle esigenze specifiche della propria forza lavoro. Tale personalizzazione assicurerebbe che le opportunità di crescita siano fornite in modo mirato a coloro che le apprezzano maggiormente, anziché essere offerte in maniera indiscriminata a tutti i dipendenti. È importante sottolineare, però, che bisognerebbe porre un'attenzione particolare verso le donne, le quali attualmente sembrano incontrare minori opportunità di sviluppo professionale.

Le opportunità di crescita professionale, secondo la mia concezione, abbracciano una gamma di possibilità atte a fornire ai dipendenti un'esperienza arricchita, facilitare lo sviluppo delle loro competenze e agevolare il loro avanzamento all'interno della struttura organizzativa. Queste iniziative costituiscono un elemento cruciale sia per il benessere dei dipendenti che per il successo complessivo dell'organizzazione, offrendo **diversi vantaggi** che influenzano positivamente sia il singolo individuo che l'intera collettività aziendale.

Prima di tutto, queste opportunità consentono ai dipendenti di estendere il loro bagaglio di competenze, avendo accesso a conoscenze e abilità che potenzialmente arricchiscono sia il loro attuale ruolo lavorativo, sia il percorso professionale futuro. Tale arricchimento non solo

favorisce lo sviluppo delle capacità individuali, ma incide altresì positivamente sulla motivazione e sull'entusiasmo dei dipendenti, i quali potrebbero considerare queste opportunità come strumenti per perseguire i propri obiettivi professionali.

Inoltre, le organizzazioni che implementano programmi di sviluppo professionale tendono a ottenere vantaggi significativi in termini di *retention* dei dipendenti, in quanto questi potrebbero percepire un apprezzamento e un sostegno tangibile al loro progresso professionale. Questo potrebbe tradursi in una diminuzione del *turnover* e in una maggiore stabilità della forza lavoro nel tempo. Parallelamente, l'accesso a tali iniziative potrebbe promuovere un incremento della produttività, poiché i dipendenti potrebbero sentirsi maggiormente incentivati e sicuri nelle proprie competenze e responsabilità lavorative.

Le organizzazioni che investono nella crescita e nello sviluppo dei propri dipendenti tendono, anche, a esercitare una maggiore attrattività nei confronti di talenti in cerca di avanzamento di carriera e di sviluppo professionale. Tale approccio potrebbe contribuire a consolidare la reputazione aziendale all'interno del mercato del lavoro e a consolidare, quindi, la capacità di attrarre e trattenere i talenti.

Le opportunità di crescita professionale favoriscono, poi, la creazione di un clima organizzativo positivo, propenso al benessere e al successo, in cui i dipendenti si trovano stimolati a svilupparsi e a crescere. Tale iniziativa contribuisce alla promozione di una cultura aziendale orientata al successo e al benessere dei dipendenti, promuovendo, quindi, un ambiente di lavoro collaborativo e motivante.

È importante, però, promuovere il principio della **meritorietà**, il quale implica la valutazione dei dipendenti sulla base di criteri oggettivi, permettendo loro di progredire in base alle proprie competenze e all'impegno dimostrato. Questo concetto è comunemente riconosciuto come un fondamento importante per garantire una distribuzione equa delle opportunità e per creare un ambiente lavorativo giusto e motivante. In tal modo, si incoraggia i dipendenti a migliorare le proprie abilità e a perseguire il progresso professionale in maniera equa e trasparente.

Infine, le organizzazioni che offrono opportunità di crescita professionale manifestano una maggiore propensione a trarre vantaggio dall'innovazione e dall'adattamento alle mutevoli

esigenze del mercato, in quanto i dipendenti hanno la facoltà di introdurre nuove idee e prospettive all'interno dell'azienda. Questa prassi può favorire un clima organizzativo intriso di innovazione e creatività, contribuendo in tal modo al successo a lungo termine dell'organizzazione.

Secondo i dati del REBR Italia 2023²², infatti, l'**accesso a opportunità di riqualificazione o miglioramento delle competenze** risulta rilevante per circa l'82% dei dipendenti italiani. Tuttavia, solo il 50% di essi ritiene di usufruire effettivamente di tali opportunità. Tale discrepanza evidenzia un disallineamento tra le aspettative della forza lavoro e le risorse effettivamente offerte dalle organizzazioni, suggerendo un'insoddisfacente risposta alle esigenze del personale.

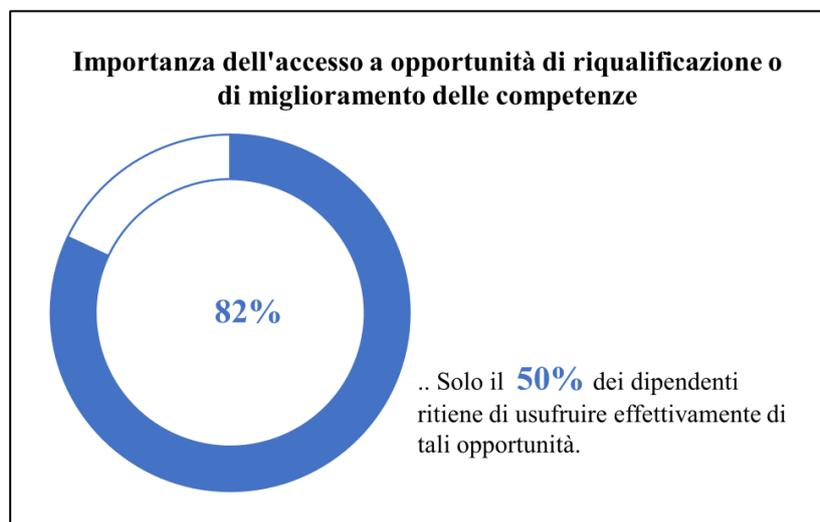


Figura 3.23 - Importanza dell'accesso a opportunità di riqualificazione o di miglioramento delle competenze.
Fonte dei dati: Randstad (2023), REBR Italia 2023

Di conseguenza, anche la **formazione continua** riveste un ruolo cruciale nell'attuale contesto aziendale, caratterizzato da cambiamenti ed evoluzioni costanti. L'apprendimento non è semplicemente acquisizione di mera conoscenza fine a sé stessa, ma rappresenta sempre più un elemento strategico che coniuga la creazione di valore con il perseguimento delle aspirazioni individuali dei lavoratori (Martini, 2021). Similmente, secondo Angioni (2011) la

²² Randstad (2023), "Randstad Employer Brand Research Italia 2023", consultabile su <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-employer-brand-research/>

formazione deve essere concepita come un'attività funzionale agli obiettivi aziendali, anziché considerarla solamente un'attività episodica, accettata solo se supera le periodiche revisioni di bilancio.

Le aziende che investono nella crescita professionale dei propri dipendenti li preparano per affrontare le sfide future, migliorano la loro motivazione e contribuiscono al loro benessere, al loro sviluppo personale e alla maturazione delle competenze. Inoltre, tali iniziative possono contribuire a ridurre il rischio di **disallineamento delle competenze**, fenomeno noto come *“skill mismatch”*, descritto precedentemente nel *paragrafo 3.1.2*. Questo fenomeno viene comunemente usato per indicare la discrepanza tra le competenze e le qualifiche dei lavoratori disponibili e le esigenze del mercato del lavoro o delle specifiche posizioni lavorative. Secondo Martini (2021), lo *skill mismatch* comporta una *“tassa”* annuale occultata del 6% sulla produttività globale, corrispondente a circa 5 mila miliardi di dollari. Questo impatto negativo si ripercuote sulle aziende, sui lavoratori e sull'intera economia, coinvolgendo attualmente circa 1,3 miliardi di lavoratori in tutto il mondo e si prevede che coinvolgerà 1,4 miliardi di persone entro il 2030, con danni sempre più profondi per l'economia mondiale. Questo fenomeno può essere causato da diversi fattori, tra cui la mancanza di formazione adeguata. Di conseguenza, la sfida consiste nel facilitare, attraverso programmi formativi mirati, nuove opportunità di sviluppo, creando nuovi significati e nuove esperienze per i lavoratori. È importante, inoltre, che i programmi di formazione siano sostenibili nel tempo, adattandosi alle mutevoli condizioni del contesto circostante, in termini di contenuti e metodologie, al fine di garantire la loro efficacia e rilevanza nel lungo periodo. Questo perché ciò che in un determinato momento può rivelarsi efficace e adeguato, può non esserlo al variare delle condizioni esterne.

Secondo Incorvaia (2020), inoltre, l'allineamento degli obiettivi sociali con quelli di business costituisce un prerequisito fondamentale per il successo aziendale. La sua prospettiva sottolinea che il potenziamento delle risorse umane attraverso la formazione continua è cruciale per migliorare la produttività e sostenere la crescita dell'azienda. Tale investimento ha un impatto plurimo e positivo. In primo luogo, consente alle risorse di acquisire e aggiornare costantemente competenze tecniche e trasversali, in sintonia con le dinamiche e le tendenze di mercato, contribuendo così a rafforzare la competitività dell'azienda. Inoltre, riconosce e valorizza il contributo individuale, promuovendo un senso di apprezzamento e

sviluppo personale al di là delle attività quotidiane. Infine, offre opportunità di rigenerazione mentale, consentendo ai dipendenti di distaccarsi dalla routine lavorativa e rinfrescare le proprie menti. Tuttavia, vi è il rischio che un'insufficiente offerta formativa in azienda possa spingere i dipendenti a cercare opportunità di crescita altrove, aumentando il rischio di perdita di talenti e, potenzialmente, di affiliazione con altre organizzazioni.

Infine, come evidenziato nei paragrafi precedenti, è fondamentale per le aziende offrire **chiarezza e trasparenza** riguardo al percorso di sviluppo professionale, alle opportunità di crescita e alle possibilità di formazione, in modo da motivare e coinvolgere i dipendenti fin dall'inizio dell'interazione con l'azienda. Tale approccio mira a fornire obiettivi chiari a priori e a mettere in luce le opportunità possibili all'interno dell'organizzazione, aumentando la fiducia e la soddisfazione dei dipendenti, contribuendo al successo a lungo termine dell'azienda.

3.3.3 Lavoro da remoto e flessibilità lavorativa

Il lavoro da remoto è diventato, ormai, un modello consolidato per numerosi dipendenti, un cambiamento di rilevanza epocale agevolato dagli sviluppi degli ultimi anni e facilitato dalla diffusione pervasiva di nuove tecnologie, quali le piattaforme destinate alla condivisione e alla comunicazione remota. Prima di approfondire ricerche, vantaggi e svantaggi, è essenziale fornire una definizione esaustiva del lavoro da remoto e delle sue varie modalità.

Il **lavoro da remoto** può essere definito come una modalità occupazionale in cui i dipendenti svolgono le proprie mansioni al di fuori delle tradizionali strutture aziendali, spesso lavorando da casa o da luoghi distanti dall'ufficio principale. Questo approccio sfrutta la tecnologia per consentire la collaborazione a distanza, riducendo la necessità di una presenza fisica nell'ufficio. Naturalmente, ciò risulta impraticabile per tutte le categorie professionali. Tuttavia, la pervasività della tecnologia consente attualmente la realizzazione a distanza di un'ampia varietà di attività. Come visto in precedenza nel *paragrafo 3.2.1*, nello studio di Randstad (2023), la possibilità di lavorare da remoto è stata individuata nella classifica dei fattori più importanti del profilo ideale del datore di lavoro, con un'incidenza maggiore nella fascia di età compresa tra i 26 e i 34 anni (33%), tra le donne (36%) rispetto agli uomini (26%) e tra i lavoratori e le lavoratrici con un più elevato livello di istruzione (37%).

Per la maggior parte degli italiani, l'adozione del lavoro da remoto non è stato il frutto di strategie aziendali premeditate o da un processo di pianificazione mirato, bensì è emerso come un cambiamento inaspettato, sperimentato in risposta a una situazione di emergenza. Numerosi individui si sono trovati nella necessità di dover conciliare le esigenze familiari dedicando contemporaneamente un luogo e un tempo dedicato al lavoro all'interno delle mura domestiche. Ciò che risulta incontrovertibile è che il lavoro da remoto ha innescato un profondo cambiamento sia per le aziende che per i lavoratori, portando con sé una trasformazione culturale. La possibilità di lavorare da remoto si è rivelata, pertanto, essere un attributo di notevole valore, in particolar modo in situazioni straordinarie come la pandemia.

Il lavoro da remoto può essere declinato in due categorie principali. La prima è identificata dal “*telelavoro*”, dove le attività sono svolte regolarmente al di fuori della sede di lavoro principale e consente alle aziende di accedere a talenti su scala globale. La seconda categoria è identificata dal “*lavoro ibrido*”, che prevede una combinazione di lavoro in sede e da remoto. Un ulteriore concetto, che vedremo in seguito, è il termine ampiamente diffuso, molto spesso in modo improprio, “*smart working*”.

Al contrario di quanto detto precedentemente, il non avere abbastanza opzioni di **lavoro flessibile** è stato individuato, da Randstad (2023), tra i principali motivi per cui si lascia o si vuole lasciare un datore di lavoro. Il termine “*lavoro flessibile*”, però, è un concetto ampio e può essere utilizzato in vari contesti. In generale, si riferisce a un approccio che consente ai dipendenti di adattare le proprie ore o il luogo di lavoro alle proprie esigenze o alle esigenze dell'azienda. Il lavoro flessibile può, quindi, includere il lavoro ibrido. Tuttavia, il termine può anche fare riferimento ad altre forme di flessibilità, come orari di lavoro flessibili, contratti a tempo parziale o altre modalità che consentono ai dipendenti di adattare il modo in cui svolgono il lavoro in base alle loro esigenze individuali e alle esigenze dell'organizzazione.

Come sottolinea Di Federico (2022), secondo i sociologi del lavoro (De Masi, 2020; Semenza, 2022), la modalità ibrida è la strada maestra da percorrere per raggiungere agevolmente l'equilibrio tra vita lavorativa e privata, a differenza del solo lavoro da remoto. Secondo la stessa Di Federico (2022), questo modello da un lato consente di evitare di perdere tempo negli spostamenti casa-lavoro, dall'altro offre al lavoratore il vantaggio di fuggire dall'isolamento emotivo (Turkle, 2019), spesso associato alla forma pura di *remote working*, e

di sperimentare la socialità attraverso un luogo da condividere con i colleghi, con i quali collaborare e motivarsi reciprocamente.

Lo *smart working*, noto anche come **lavoro agile**, è una filosofia manageriale che mira a conferire flessibilità e autonomia ai dipendenti nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti, con una maggiore focalizzazione sui risultati aziendali. Questo approccio si basa, quindi, su quattro pilastri fondamentali: la revisione della cultura organizzativa, la flessibilità negli orari e nei luoghi di lavoro, l'adeguata dotazione tecnologica e la predisposizione di spazi fisici adeguati.

Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio *Smart Working* della *School of Management* del Politecnico di Milano spiega che *“nel 2023 lo smart working in Italia torna a crescere, restano però numerose barriere a una sua applicazione matura. Troppo spesso lo smart working è considerato semplice lavoro da remoto o strumento di welfare e tutela dei lavoratori. È quindi necessario ‘rimettere a fuoco’ lo smart working, identificandolo per quello che è realmente: non un compromesso o un male necessario, nemmeno un diritto acquisto o un fine in sé, ma uno strumento di innovazione per ridisegnare la relazione tra lavoratori e organizzazione”*.

Tuttavia, secondo la ricerca di Randstad (2023)²³ il lavoro da remoto continua a diminuire, come si può notare dalla *figura 3.24* sottostante. Anche se il calo non è importante come tra il 2021 e il 2022, è chiaro che il lavoro da remoto stia tornando a livelli pre-pandemici. Ciò che non cambia è che le persone più istruite lavorano a distanza con maggiore frequenza (42%) rispetto alle persone con un livello di istruzione più basso (20%), poiché i loro lavori si prestano più spesso al lavoro a distanza. Nel 2023, in Italia, la distribuzione dell'occupazione presenta il seguente quadro: il 7% dei dipendenti svolge telelavoro, il 22% pratica una modalità di lavoro ibrida, mentre il 45% continua a svolgere le proprie mansioni in presenza. Il 23% dei lavoratori non ha la possibilità di lavorare in modalità remota, mentre il 2% potrebbe operare da remoto, ma trova ostacoli in quanto il datore di lavoro non ne consente la pratica.

²³ Randstad (2023), *“Randstad Employer Brand Research Italia 2023”*, consultabile su <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-employer-brand-research/>

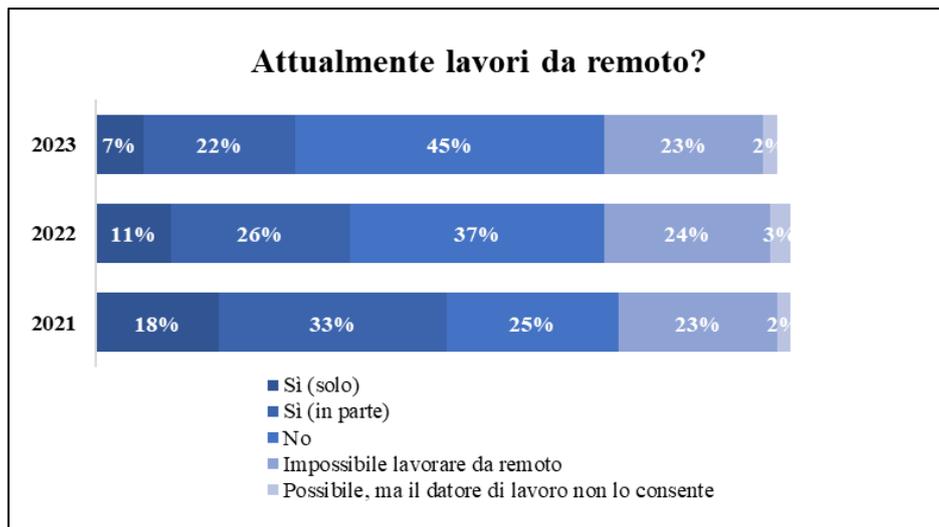


Figura 3.24 - Tendenza del lavoro da remoto. Fonte dei dati: Randstad (2023), REBR Italia 2023

Lo studio condotto da Deloitte (2023), invece, ci permette di interpretare il modello di lavoro attuale e preferito tra generazione Z e *millennials* italiani. Dalla figura 3.25 possiamo dedurre varie informazioni, riportate di seguito. I *millennials* (41%) hanno ruoli che impongono la presenza fisica sul posto di lavoro in percentuale maggiore rispetto alla generazione Z (30%). Entrambi vorrebbero diminuire questa percentuale, i *millennials* (-14%) in modo maggiore rispetto alla generazione Z (-5%). Solo il 2% in più della generazione Z (12%) ha ruoli che potrebbero essere svolti da remoto ma il cui datore di lavoro richiede la presenza in sede. Entrambi vorrebbero aumentare la presenza in sede, in particolar modo la generazione Z (+6%), ma anche i *millennials* (+3%). La generazione Z (23%) lavora sia da remoto che in sede, con dei requisiti riguardanti il quanto e/o quando, in modo maggiore rispetto ai *millennials* (18%). Solo il 2% in più della generazione Z (21%) ha la piena possibilità di scegliere dove lavorare rispetto ai *millennials*. Entrambi i gruppi vorrebbero aumentare tale percentuale, maggiormente i *millennials* (+8%). Solo l'1% in più della generazione Z (13%) lavora completamente da remoto rispetto ai *millennials*. Mentre questi ultimi vorrebbero aumentare tale percentuale (+3%), la generazione Z vorrebbe diminuirla (-3%).

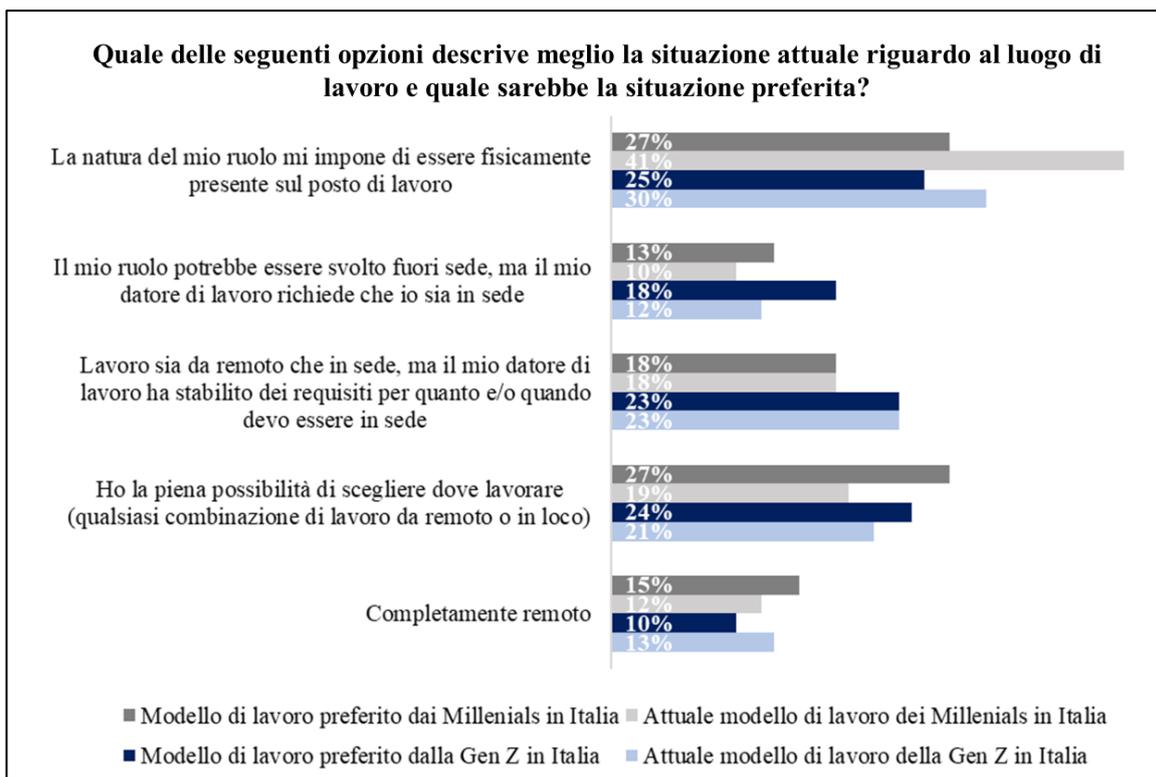


Figura 3.25 – Preferenze di lavoro ibrido. Fonte dei dati: Deloitte (2023)

In conclusione, la generazione Z e i *millennials* lavorano prevalentemente in presenza, anche se preferirebbero avere più flessibilità, potendo scegliere se lavorare in modalità ibrida o in sede. Dallo studio si nota anche che la maggioranza delle persone prenderebbe in considerazione la possibilità di cercare un nuovo lavoro se gli venisse chiesto di tornare a tempo pieno in sede. Questi dati contrastanti suggeriscono che la flessibilità nelle modalità di lavoro potrebbe avere un impatto significativo sulla soddisfazione e la *retention* dei dipendenti.

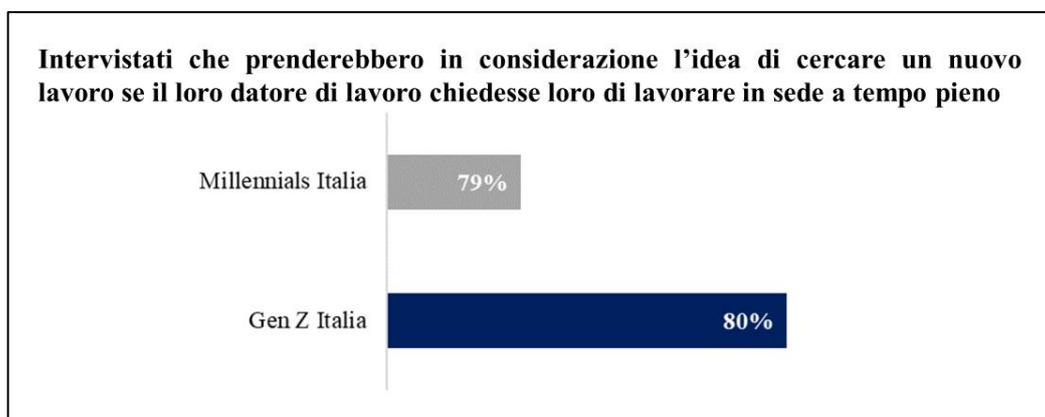


Figura 3.26 – Percentuale di intervistati che prenderebbero in considerazione l'idea di cercare un nuovo lavoro se il loro datore di lavoro chiedesse loro di lavorare in sede a tempo pieno. Fonte dei dati: Deloitte (2023)

L'Osservatorio *Smart Working* ha rivelato, inoltre, che, nonostante una diffusa narrazione che ne vedrebbe una sostanziale riduzione, lo *smart working* in Italia si consolida e torna a crescere. Secondo lo studio, dopo i picchi della pandemia e una graduale riduzione negli ultimi due anni, nel 2023 i lavoratori da remoto nel nostro paese si assestano a 3,585 milioni, in leggera crescita rispetto ai 3,570 milioni del 2022, ma ben il 541% in più rispetto al pre-Covid. Nel 2024 stimano che saranno 3,65 milioni gli *smart worker* in Italia. Nel corso del 2023 i lavoratori da remoto sono cresciuti in particolare nelle grandi imprese, sono aumentati lievemente anche nelle PMI, sono invece ancora calati nelle microimprese e nelle Pubbliche Amministrazioni.

Nonostante alcuni datori di lavoro italiani siano scettici rispetto al lavoro da remoto, i **vantaggi** sono importanti su ogni fronte, aziendale, sociale, personale e ambientale. Come visto in precedenza, per molti lavoratori la possibilità di lavorare da remoto è un requisito importante nella ricerca di una nuova occupazione, dunque, offrire questa opportunità è una strategia che si rivela vincente in termini di *talent acquisition* ed *employee retention*. Inoltre, la mancanza di opzioni di lavoro flessibile costituirebbe un buon motivo per lasciare il proprio datore di lavoro (12%), così come il tempo eccessivo speso per arrivare alla sede aziendale (16%).

In secondo luogo, stando a quanto affermato da Randstad (2022)²⁴ le prestazioni e la produttività dei lavoratori da remoto spesso risultano migliori rispetto a quelle registrate quando si trovano in ufficio. La maggiore autonomia e la possibilità di organizzare il proprio lavoro in modo flessibile possono portare, infatti, ad una maggiore concentrazione e risultati migliori in termini di *performance*. Non sempre, però, il lavoro da remoto porta a modelli realmente “*smart*”. Sono solo i “*veri*” *smart worker*, ossia quelli che, oltre a lavorare da remoto, hanno flessibilità di orari e operano per obiettivi, a presentare livelli di benessere ed *engagement* più alti rispetto ai lavoratori tradizionali in presenza. Mentre, questi ultimi hanno

²⁴ Randstad (2022), “*Lavorare da Remoto: significato e aspetti del remote work*”. Consultabile su <https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/lavorare-da-remoto-significato/>

livelli migliori rispetto a coloro che lavorano semplicemente da remoto, senza autonomia e responsabilità.

Alcuni dei principali vantaggi per i dipendenti sono il miglioramento del *work life balance*, una priorità per il 60,5% dei lavoratori, risparmi significativi in termini di tempo e costi di trasporto. Senza la necessità di spostarsi verso l'ufficio, i dipendenti risparmiano sulle spese di viaggio, guadagnano tempo prezioso e potendosi dedicare alla gestione delle proprie attività quotidiane anche nelle pause di lavoro, migliorando la qualità della vita e il benessere.

Secondo l'Osservatorio *Smart Working* le aziende che hanno iniziative “*mature*” di smart working presentano migliori risultati nella capacità di attrarre talenti, inclusività, *engagement* delle persone e *work-life balance*.

Secondo lo stesso, lo *smart working* ha effetti importanti anche sull'ambiente, infatti 2 giorni a settimana di lavoro da remoto evitano l'emissione di 480kg di CO2 all'anno a persona, grazie alla diminuzione degli spostamenti e il minor uso degli uffici.

Lo *smart working*, inoltre, ha effetti sul mercato immobiliare e sulle città. Il 14% di chi lavora da remoto ha cambiato casa o ha deciso di farlo, scegliendo nella maggior parte dei casi zone periferiche o piccole città alla ricerca di un diverso stile di vita, con un effetto di rilancio per diverse aree del paese. Un cambiamento che ha generato iniziative di marketing territoriale e nuovi servizi, come nuove infrastrutture di connettività o spazi di *coworking*.

Anche se il lavoro da remoto offre numerosi vantaggi, è importante considerare anche gli **svantaggi** e le sfide che comporta. Secondo Randstad (2022)²⁵, una delle principali controindicazioni per i dipendenti potrebbe essere la difficoltà nel separare la vita professionale da quella privata. Con la possibilità di lavorare da casa o da qualsiasi luogo, diventa più complicato stabilire confini chiari tra lavoro e tempo libero. Questo può spingere i dipendenti a prolungare l'attività lavorativa oltre gli orari stabiliti o causare una minore capacità di rilassarsi e staccare dal lavoro, con possibili ripercussioni sul benessere psicofisico. Secondo l'Osservatorio *Smart Working*, i “*veri*” *smart worker* sono più

²⁵ Randstad (2022), “*Lavorare da Remoto: significato e aspetti del remote work*”. Consultabile su <https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/lavorare-da-remoto-significato/>

frequentemente vittime di forme di *“tecnostress”* e *overworking*. In questo senso, un ruolo fondamentale è quello dei manager, poiché i lavoratori con un capo realmente *“smart”* – che assegna obiettivi chiari, fornisce feedback frequenti e costruttivi, favorisce la crescita professionale e trasmette gli indirizzi strategici – hanno livelli di benessere e prestazioni migliori rispetto a quelli i cui capi non hanno queste caratteristiche.

Infatti, Fiorella Crespi, direttrice dell'Osservatorio *Smart Working* spiega che *“un ruolo fondamentale nello smart working è giocato dai manager, che devono destreggiarsi tra esigenze potenzialmente contrastanti: assicurare benessere e flessibilità alle persone, tenere alta la motivazione e garantire i risultati aziendali. Occorre fare formazione e coaching per migliorare le competenze manageriali rendendo i responsabili capaci di assegnare in modo chiaro gli obiettivi, di supportare le persone nel perseguire quelli più sfidanti, fornire feedback frequenti e costruttivi, favorire la crescita professionale. Uno stile di leadership “smart” permette infatti di migliorare engagement, benessere e prestazioni delle persone”*. Secondo lo studio, il 59% delle grandi aziende private e il 20% delle PA ha attivato iniziative di formazione per capi e collaboratori sulla gestione dei team da remoto.

Inoltre, la comunicazione tra colleghi può risultare meno immediata e diretta rispetto a quella che si sviluppa nel classico contesto d'ufficio. La mancanza di interazioni *“faccia a faccia”* influisce sulla costruzione di relazioni più strette e sul senso di appartenenza a un team. La comunicazione digitale, se non gestita correttamente, potrebbe dare luogo a fraintendimenti o ad una mancanza di connessione emotiva con i colleghi o con il datore di lavoro.

Dal punto di vista dell'azienda, invece, l'autonomia e la flessibilità offerte dal lavoro da remoto non sempre coincidono con un aumento dell'efficienza dei dipendenti. La mancanza di un ambiente di lavoro tradizionale e la presenza di possibili fonti di distrazione o di altre persone che non sono coinvolte nelle attività lavorative possono rendere più difficile per i dipendenti mantenere una routine e un'organizzazione adeguata. In questo senso, le aziende dovrebbero investire sull'*engagement* dei dipendenti. Poter fare affidamento su una forza lavoro motivata, infatti, è probabilmente la miglior garanzia di risultati.

Nonostante questi svantaggi, è possibile affrontare e mitigare le criticità attraverso una buona gestione del tempo, una chiara definizione dei confini tra lavoro e vita personale e una comunicazione efficace e regolare con i colleghi.

Infine, secondo l'Osservatorio, accanto allo *smart working* l'ultimo anno ha visto l'avvio di sperimentazioni di **nuove forme di flessibilità** sul lavoro, tra cui quella della **settimana corta**, applicabile anche a profili che non possono oggi fruire del lavoro da remoto, sperimentata da meno di una grande azienda su dieci con esperienze pilota, spesso limitate a brevi periodi. Il 3% delle grandi aziende, invece, ha introdotto le **ferie illimitate**, il 41% ha **eliminato le timbrature**. Il 44% sta sperimentando il "*temporary distant working*" che prevede di poter lavorare completamente da remoto per alcune settimane o anche per più mesi, continuativamente, in alcuni casi anche dall'estero.

Deloitte (2023) ha individuato, però, i fattori che impediscono agli intervistati di trarre vantaggio dal lavoro flessibile o di ridurre il proprio orario. Tali **ostacoli** includono la preoccupazione di essere assegnati a incarichi meno interessanti o stimolanti, l'apprensione di ricevere un trattamento meno rispettoso da parte dei superiori, la percezione di una minor probabilità di essere considerati per promozioni future, la preoccupazione che una riduzione del carico orario non comporterebbe una corrispondente diminuzione del carico di lavoro e il timore di un eventuale taglio salariale.

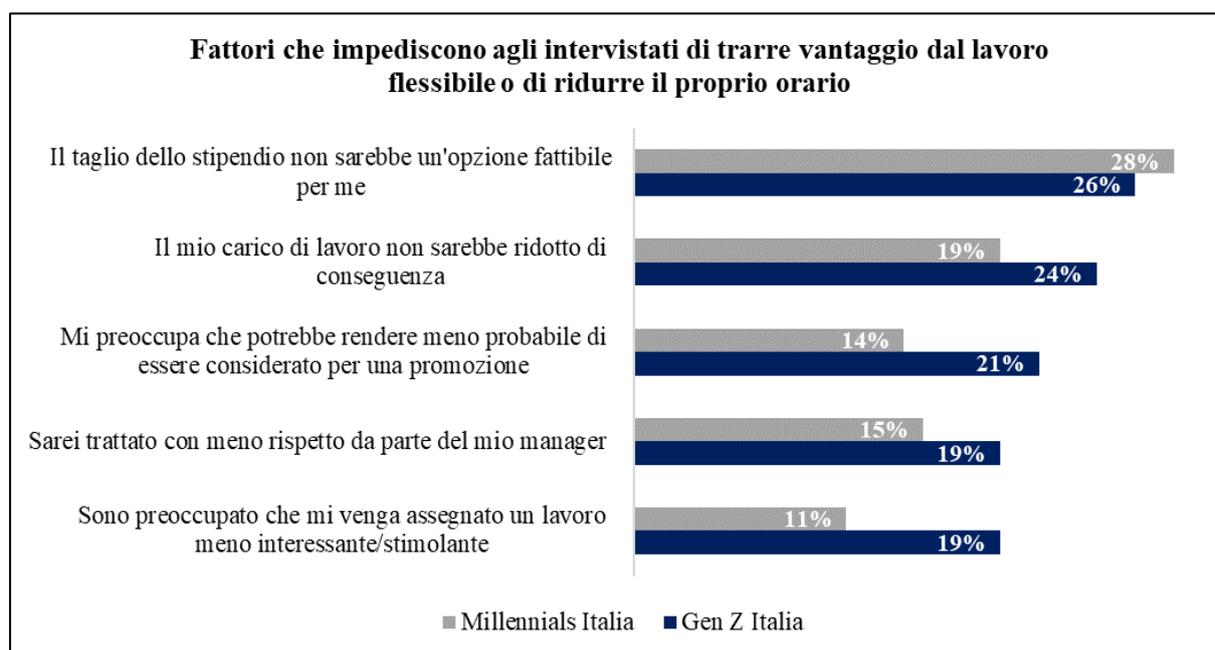


Figura 3.27 - Fattori che impediscono ai dipendenti di trarre vantaggio dal lavoro flessibile o di ridurre il proprio orario. Fonte dei dati: Deloitte (2023)

In conclusione, ancora una volta, le aziende dovrebbero adattarsi ai mutamenti nel contesto lavorativo, comprendere le preferenze dei dipendenti e considerare le varie opzioni di lavoro

flessibile per attrarre e trattenere talenti, garantendo contemporaneamente un ambiente lavorativo sostenibile e produttivo.

3.3.4 Equità, diversità e inclusione

Il tema dell'equità, della diversità e dell'inclusione costituisce un ambito estremamente ampio e complesso, suscettibile di essere approfondito in dettaglio e in modo più ampio. Tuttavia, poiché il contesto di questa tesi non lo designa come tematica principale, ci limiteremo a un succinto riassunto per sottolineare sinteticamente la sua rilevanza in una strategia di Employer Branding.

L'equità, la diversità e l'inclusione rivestono un ruolo cruciale all'interno delle dinamiche organizzative e sociali odierne, influenzando profondamente la cultura aziendale, la produttività, la creatività e la rappresentazione di prospettive eterogenee. Pertanto, pur riducendo il nostro discorso a un breve accenno, è essenziale riconoscere l'importanza intrinseca di tale tematica nel contesto contemporaneo, poiché è uno dei principali punti di attenzione, in relazione al concetto olistico di sostenibilità.

La consapevolezza sul tema è oggi aumentata ed è cresciuta molto negli ultimi anni. Eppure, secondo Martini (2021), come riportato dall'articolo pubblicato sul sito di *Boston Consulting Group*, "*The business imperative of diversity*", guardando al decennio 2009-18, i progressi sono stati modesti tra le grandi aziende a livello globale, ossia società quotate con un fatturato di almeno 10 miliardi di dollari. Ad esempio, nel campo della diversità di genere, la quota di manager donne è passata dal 26% del 2009 ad appena il 27% del 2018. Quindi, risulta essere un tema importante, ma non ancora preso troppo in considerazione.

A settembre 2021 l'UNI, Ente Italiano di Normazione Tecnica, ha adottato la versione nazionale della ISO 30415:2021 *Human resources management – Diversity ed Inclusion*, che esprime le linee guida su Diversità e Inclusione (D&I) applicabili a tutti i tipi di organizzazione, tanto pubbliche che private, che governative o non governative (ONG), ed indipendentemente da dimensioni, tipo, attività, settore merceologico di riferimento. La UNI ISO 30415:2021 esprime i prerequisiti per integrare la D&I in ambiente lavorativo, indicando obiettivi, azioni, approcci e misure, utili alla valorizzazione della diversità, alla promozione dello sviluppo di un posto di lavoro inclusivo, al rispetto ed al riconoscimento delle idee e del

contributo di tutte le parti interessate rilevanti (Stumpo, 2022). In proposito, di seguito si forniscono alcune definizioni estratte dalla norma tecnica in questione, che aiutano nella comprensione e nello sviluppo di una cultura inclusiva.

La **diversità** è definita come le caratteristiche di differenze e similarità tra persone, che influenzano identità e prospettive che le persone apportano quando interagiscono sul lavoro. Le dimensioni della diversità comprendono caratteristiche demografiche, altre caratteristiche personali della forza lavoro (ad esempio età, disabilità, sesso, orientamento sessuale, genere/identità di genere, origine etnica o nazionale, religione o credenza) nonché caratteristiche legate al contesto socioeconomico.

L'**inclusione** o **inclusività** è definita come la pratica di includere tutti gli stakeholder nei contesti organizzativi. L'inclusione può coinvolgere stakeholder di diversi gruppi che sono accettati, accolti e messi in condizioni di "*avere voce*" e sviluppare un senso di appartenenza; può comportare l'offerta di opportunità alle persone in base a loro conoscenze, abilità e capacità, nonché l'accesso a risorse che consentono la loro partecipazione.

La **cultura dell'inclusione** è definita come i valori, le credenze e le pratiche che influenzano la condotta e i comportamenti di persone e organizzazioni mediante l'inclusione, la valorizzazione di prospettive e contributi della più ampia gamma di stakeholder. Inoltre, l'efficacia applicativa della cultura inclusiva si esprime attraverso la capacità dei Vertici di fare in modo che tutti i comportamenti delle persone interne siano allineare alla componente valoriale della D&I dell'organizzazione (Stumpo, 2022).

Un'**organizzazione inclusiva** è definita come un'organizzazione che consente un accesso imparziale ed equo a lavori, carriere, opportunità di apprendimento e sviluppo e, attraverso i suoi rapporti con la propria forza lavoro e con altri stakeholder, promuovere un senso di connessione e rispetto reciproco. Essa è rafforzata attraverso il quadro, le politiche, i processi e le pratiche di D&I interni.

Un **comportamento inclusivo** è definito come la condotta che promuove l'inclusione. Le organizzazioni possono creare condizioni che incoraggiano un comportamento inclusivo. Del pari, gli individui all'interno di un'organizzazione dimostrano un comportamento inclusivo

quando permettono a tutti di “*avere una voce*”, accettando e valorizzando punti di vista e contributi di ogni stakeholder.

L'**equità** è definita come il principio secondo cui le politiche, processi e le pratiche dovrebbero essere applicati in modo imparziale ed in base al riconoscimento delle esigenze individuali. Mentre, l'**imparzialità** è definita come il principio secondo cui ognuno dovrebbe essere soggetto a procedure eque e, per quanto possibile, prive di pregiudizio sistematico. Conseguentemente, il **pregiudizio** è definito come la tendenza, l'inclinazione o l'opinione preconcepita o non ragionata che impedisce il giudizio imparziale. Esso può essere inconscio, conscio o sistematico.

Tale norma è pertinente agli **obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile**, ossia un programma d'azione che presenta un insieme ambizioso di obiettivi volti a promuovere il benessere sociale, la prosperità globale e la sostenibilità ambientale. Sottoscritta il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite e approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU, l'Agenda è costituita da, appunto, diciassette obiettivi per lo sviluppo sostenibile o *Sustainable Development Goals (SDGs)* inquadrati all'interno di un programma d'azione più vasto costituito da 169 target o traguardi, ad essi associati, da raggiungere entro il 2030. Questo programma rappresenta una buona base comune da cui partire per costruire un mondo diverso e dare a tutti la possibilità di vivere in un mondo sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. Attraverso l'Employer Branding, che può essere considerato, in tal senso, come una leva strategica, e in modo specifico con una cultura di equità, diversità e inclusione, le organizzazioni possono contribuire a diversi obiettivi specifici dell'Agenda 2030, quali salute e benessere (obiettivo 3), parità di genere (obiettivo 5), lavoro dignitoso e crescita economica (obiettivo 8), industria, innovazione ed infrastrutture (obiettivo 9), riduzione delle disuguaglianze (obiettivo 10), rispetto per le persone (obiettivo 16), sviluppo di *partnership* per gli obiettivi (obiettivo 17).

Secondo la ricerca di Randstad (2023)²⁶ circa un dipendente italiano su due (47%) ritiene importante il supporto relativo a **inclusione, diversità** e i benefit relativi al **benessere** messi a disposizione dal datore di lavoro. Tale importanza di inclusione e diversità è sentita soprattutto dalle persone tra i 18 e i 24 anni (59%), mentre il benessere mentale è considerato importante principalmente dalle donne. Questo significa che sono entrambi aspetti molto importanti per le giovani generazioni, il che significa che diventeranno sempre più rilevanti in futuro. I datori di lavoro devono iniziare a sviluppare strategie e politiche incentrate su questi temi, man mano che acquisteranno più importanza nei prossimi anni. Tuttavia, meno di un dipendente su otto dice che preferirebbe essere senza lavoro piuttosto che lavorare per un'azienda con valori diversi dai suoi. La percentuale è molto più alta tra i rispondenti tra i 18 e i 24 anni (19%).

Secondo Martini (2021), il processo di assunzione di talenti, considerando la diversità come criterio primario, costituisce il primo stadio di un approccio più ampio e fondamentale. I *leader* dovrebbero oltrepassare questa fase iniziale e orientarsi verso la creazione di un ambiente lavorativo che favorisca la prosperità della diversità stessa. In questo contesto, assume rilevanza il concetto di **sostenibilità**. Per sostenibilità Martini (2021) intende la volontà di prendere in considerazione l'impatto complessivo delle proprie azioni sulla società e sul pianeta, rendendolo nullo o addirittura positivo. È imperativo che le aziende si impegnino nella costruzione effettiva di un contesto organizzativo atto a sbloccare appieno il potenziale derivante dalla diversità, garantendo così l'emergere e l'accoglienza delle migliori idee e pratiche. Analogamente al processo evolutivo biologico, sfruttare appieno i vantaggi derivanti dalla diversità all'interno di un'organizzazione richiede la capacità di selezionare e amplificare gli approcci migliori. Una volta che tale meccanismo adattivo è integrato nell'ambiente organizzativo e nelle generazioni successive, la diversità può esprimere appieno la sua efficacia. L'ambiente lavorativo risultante, caratterizzato da adattabilità e inclusività, facilita il mantenimento agevole di una base di talenti diversificata nel tempo. Questo include la formazione di una *leadership* variegata, contribuendo significativamente alle capacità innovative e alla resilienza a lungo termine dell'organizzazione.

²⁶ Randstad (2023), “*Randstad Employer Brand Research Italia 2023*”, consultabile su <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-employer-brand-research/>

Martini (2021), inoltre, afferma che ci sono cinque **fattori abilitanti** necessari per creare questo tipo di ambiente inclusivo: una *leadership* partecipativa con diversi punti di vista prontamente ascoltati e apprezzati; un' enfasi strategica sulla diversità guidata dal CEO; una comunicazione frequente e aperta tra i *team*; una cultura di apertura alle nuove idee; pratiche di impiego eque e trasparenti, compresa la parità di retribuzione.

In conclusione, la promozione di un ambiente aziendale improntato all'equità, all'inclusione e alla diversità comporta una serie di vantaggi e svantaggi di rilievo. Tra i benefici, spicca la propensione all'innovazione e alla creatività derivante dalla molteplicità di prospettive e competenze. La capacità di attirare talenti diversificati, il miglioramento della reputazione aziendale, l'aumento della soddisfazione dei dipendenti e della produttività sono ulteriori vantaggi derivanti da tale impegno. L'inclusione di diverse prospettive aiuta le aziende a comprendere meglio i mercati globali e ad adattarsi alle esigenze di una clientela sempre più diversificata. La conformità alle normative antidiscriminazione rappresenta un altro aspetto positivo. Tuttavia, l'implementazione di politiche inclusive può incontrare resistenza interna e richiedere sforzi considerevoli nella gestione delle risorse umane. Alcuni dipendenti potrebbero percepire tali iniziative come ingiuste. Inoltre, la gestione di una forza lavoro diversificata potrebbe comportare sfide legate alle differenze culturali e alle esigenze individuali, come ad esempio la necessità di programmi educativi continui per sensibilizzare su tali temi, la potenziale percezione di favoritismi o tensioni tra i dipendenti, oltre al tempo e alle risorse richieste. È essenziale bilanciare l'adozione di politiche inclusive con la gestione efficiente delle dinamiche organizzative, affrontando in modo attento tutte le sfide che possono emergere. Tuttavia, sebbene gli svantaggi siano presenti, i vantaggi derivanti da un ambiente aziendale equo, inclusivo e diversificato superano notevolmente gli eventuali inconvenienti, contribuendo, ancora una volta, a una cultura aziendale più ricca e sostenibile nel lungo termine.

3.4 CANALI E STRUMENTI UTILIZZATI PER TROVARE NUOVE OPPORTUNITÀ DI LAVORO

La comprensione dei canali predominanti per la ricerca occupazionale e degli strumenti impiegati per tale scopo riveste una significativa rilevanza nell'ambito aziendale. Tale

consapevolezza si articola su diversi fronti, fondamentali per la gestione delle risorse umane e la competitività organizzativa.

Innanzitutto, l'acquisizione di conoscenza dettagliata riguardo ai canali più frequentati dai candidati per la ricerca di opportunità lavorative consente alle aziende di **ottimizzare e adeguare** le proprie strategie di reclutamento, rafforzando la propria presenza nei contesti *online* e *offline* preferiti dai potenziali candidati. La comprensione di queste dinamiche, quindi, consente alle aziende di sviluppare strategie comunicative e promozionali **mirate**, massimizzando la **visibilità** delle opportunità di lavoro offerte. La personalizzazione delle strategie di comunicazione, inoltre, può riflettersi positivamente sull'attrattiva aziendale, **migliorando l'efficacia del processo di reclutamento** e, di conseguenza, influenzando positivamente la **qualità e la quantità dei candidati**.

Parimenti significativo è il ruolo degli strumenti utilizzati per la ricerca del lavoro, poiché la consapevolezza dei medesimi permette alle aziende di **adeguare** le proprie infrastrutture tecnologiche e piattaforme di interazione *online*. L'integrazione di strumenti moderni e innovativi nell'approccio aziendale favorisce una più **efficiente** gestione del processo di selezione e una **migliore interazione** con i candidati.

La comprensione approfondita di tali dinamiche, tuttavia, non solo agevola il raggiungimento di un pubblico più ampio e qualificato, ma contribuisce anche a costruire un'**immagine aziendale positiva**. L'adozione di approcci mirati e adeguati ai canali di ricerca del lavoro consolida la reputazione dell'azienda come datore di lavoro attento e al passo con le esigenze del mercato del lavoro, influenzando in maniera positiva la percezione di potenziali candidati e dipendenti attuali.

È fondamentale sottolineare che la ricerca costante di aggiornamenti e nuove informazioni, quali quelle provenienti da ricerche autorevoli come quelle sopra citate, è un elemento chiave. La consultazione di tali studi fornisce alle aziende una panoramica dettagliata delle tendenze emergenti e delle preferenze dei candidati, offrendo un quadro informativo cruciale per l'adattamento continuo delle proprie strategie di reclutamento. L'aggiornamento costante su tali tematiche rappresenta un **investimento strategico** che si traduce in una maggiore capacità di adattamento e successo nell'ambito del reclutamento e della gestione delle risorse umane.

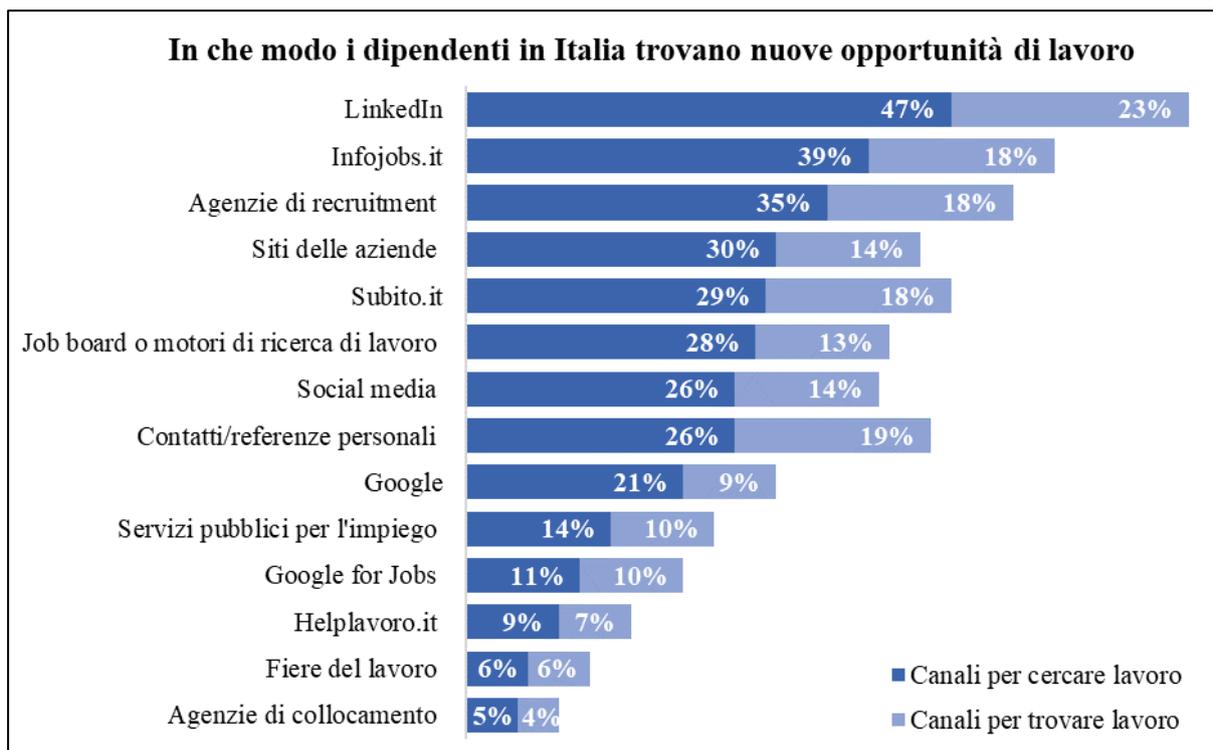


Figura 3.28 - In che modo i dipendenti in Italia trovano nuove opportunità di lavoro. Fonti di ricerca opportunità professionali. Fonte dei dati: Randstad (2023), REBR Italia

Nell'indagine condotta da Randstad (2023)²⁷ emerge una classifica dei principali canali impiegati per la ricerca di nuove opportunità lavorative. Con particolare rilievo, si osserva nella figura 3.28 che quasi la metà dei partecipanti si avvale di **LinkedIn** per l'indagine occupazionale. L'utilizzo di tale piattaforma si incrementa significativamente in correlazione al livello di istruzione, attestandosi al 39% per i soggetti con istruzione bassa e al 60% per coloro con un elevato grado di istruzione. Tale piattaforma risulta altresì molto popolare tra gli individui compresi tra i 25 e i 35 anni, con una percentuale del 53%. **LinkedIn** si afferma anche come il canale più efficace nel trovare lavoro, evidenziando il tasso più elevato di individui che hanno effettivamente trovato impiego (23%). **InfoJobs** occupa la seconda posizione con una percentuale del 39%, associata a un tasso di conversione dalla ricerca all'occupazione pari al 18%. Le **agenzie di recruitment** si collocano al terzo posto con una percentuale del 35%, mantenendo un tasso di conversione analogo. Da notare è l'importanza

²⁷ Randstad (2023), "Randstad Employer Brand Research Italia 2023", consultabile su <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-employer-brand-research/>

dei contatti personali, nonostante la loro posizione all'ottavo posto, poiché rappresentano il canale con il tasso di conversione dalla ricerca di impiego al concreto inserimento lavorativo al secondo posto, attestato al 19%.

Nel dettaglio della classifica, i *job board*, o motori di ricerca di lavoro, occupano la sesta posizione, delineando un panorama specifico dei portali di annunci di lavoro più frequentati nel 2023. Emergono Indeed.com come il più ampiamente utilizzato, con una percentuale del 61%, seguito da Jobs.com (30%), Recruitit.net (25%) e Monster.it (24%). Notevolmente, Indeed.com conserva la sua posizione di dominanza, nonostante una diminuzione del 14% degli utenti nell'ultimo anno. Da menzionare è l'inserimento di Monster.it, un nuovo attore nella ricerca occupazionale nel 2023, non incluso nelle indagini dell'anno precedente.

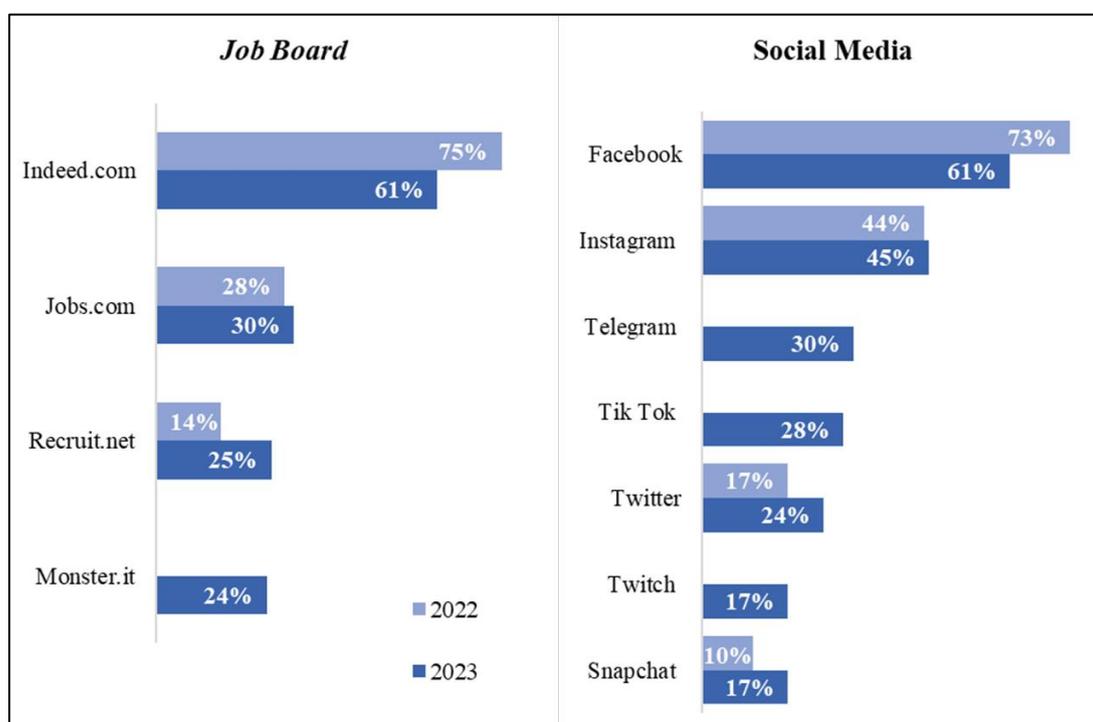


Figura 3.29 - Job board e social media. Fonte dei dati: Randstad (2023), REBR Italia

Parallelamente, al settimo posto della classifica si collocano i *social media* (26%), tra cui spiccano Facebook (61%) e Instagram (45%) come i più ampiamente utilizzati. Nonostante un decremento nel numero di utenti rispetto al 2022, Facebook mantiene la sua posizione di primato come principale canale utilizzato da coloro che si avvalgono dei social media per la ricerca di impiego. Telegram e TikTok, introdotti nel 2023 e assenti nell'indagine precedente, sembrano manifestare una presenza nel contesto della ricerca di opportunità lavorative, pur senza raggiungere i livelli di adozione dei due principali attori menzionati in precedenza.

In merito ai fattori che influiscono sull'adozione di specifici canali di ricerca occupazionale, emerge che la facilità d'uso si configura come il fattore preponderante, incidendo significativamente con una percentuale del 60% sulla scelta dei potenziali dipendenti, seguito dalla chiarezza delle offerte con una percentuale del 57%. Un aspetto altrettanto rilevante da considerare è il dispositivo impiegato per la ricerca, con uno spiccato incremento nell'utilizzo dello smartphone nel corso del 2023. Tale dispositivo risulta particolarmente popolare tra coloro di età inferiore ai 34 anni (76%) e tra le donne (74%). Nel contesto della presentazione delle domande di candidatura dopo aver individuato un'opportunità lavorativa, il dispositivo più comunemente adottato, tuttavia, risulta essere il portatile, con una preferenza ulteriormente accentuata tra coloro con un livello di istruzione più elevato (74%) e tra la componente maschile (65%).

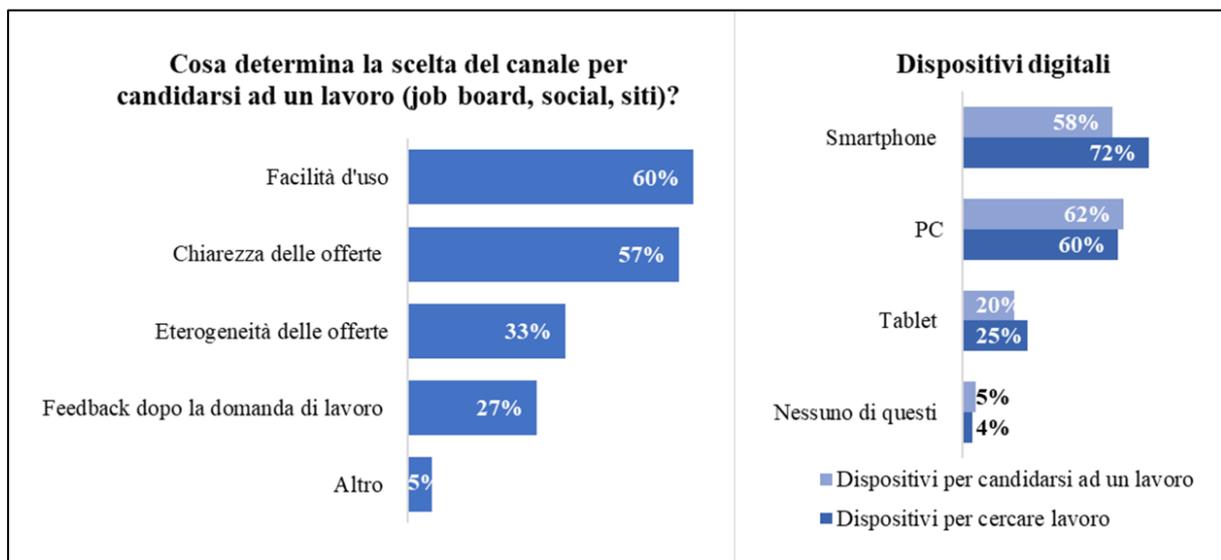


Figura 3.30 - Quali fattori determinano la scelta dei canali di ricerca di lavoro e l'uso dei dispositivi digitali. Fonte dei dati: Randstad (2023), REBR Italia

In sintesi, i dati acquisiti indicano che, per coloro che hanno modificato il loro status lavorativo nei sei mesi precedenti, LinkedIn è emerso come un canale significativo, affiancato da InfoJobs, contatti personali e agenzie di *recruitment*. La comprensione di tale dinamica suggerisce che le aziende dovrebbero adottare un approccio integrato, sfruttando un mix di tali canali per attirare i talenti più qualificati. Tale strategia richiede altresì la realizzazione di siti aziendali che siano compatibili con l'utilizzo su dispositivi mobili, in particolare gli smartphone, al fine di agevolare un accesso agevole e flessibile per potenziali candidati.

In conclusione, l'approfondita comprensione dei canali di ricerca occupazionale e degli strumenti adottati costituisce un prerequisito strategico per le aziende impegnate nella gestione efficace delle risorse umane. Questa consapevolezza, derivante dalla consultazione di ricerche di settore e dalla costante adattabilità alle dinamiche del mercato del lavoro, non solo agevola il processo di selezione del personale ma contribuisce altresì alla costruzione di una reputazione aziendale solida, influenzando positivamente la competitività complessiva nel mercato del lavoro e conferendo alle aziende un vantaggio strategico nel contesto dinamico della gestione delle risorse umane.

3.5 CLASSIFICHE DELLE MIGLIORI AZIENDE IN CUI LAVORARE

Le classifiche delle migliori aziende in cui lavorare rivestono oggi una rilevanza significativa nell'ambito dell'Employer Branding. Tale importanza si manifesta su diversi piani, tra cui l'attrazione e il mantenimento dei talenti, la costruzione di una solida reputazione aziendale, la creazione di un ambiente lavorativo motivante e la misurazione dello stesso Employer Branding.

Innanzitutto, queste classifiche agiscono come strumento strategico per attirare talenti, infatti, le organizzazioni ben posizionate in queste liste suscitano l'interesse di professionisti ambiziosi, desiderosi di contribuire e crescere in contesti lavorativi stimolanti. Come detto più volte, la capacità di attrarre individui in linea con l'identità e la cultura aziendale è essenziale per la crescita e l'innovazione delle organizzazioni, poiché il capitale umano rappresenta una risorsa fondamentale nel contesto della competitività globale.

La *retention* dei dipendenti costituisce un altro aspetto cruciale. Essere riconosciuti come una delle migliori aziende in cui lavorare contribuisce alla soddisfazione e alla fidelizzazione dei dipendenti. Un ambiente lavorativo positivo incide direttamente sulla qualità della vita professionale, generando un maggiore senso di appartenenza, identificazione con i valori aziendali e orgoglio per lavorare per quell'azienda.

La reputazione aziendale è altresì plasmata da queste classifiche, poiché l'essere identificati come un datore di lavoro eccellente si riflette positivamente su diverse parti interessate, inclusi clienti, fornitori e investitori. Come già detto più volte, l'immagine positiva

dell'azienda può influenzare la percezione del marchio, contribuendo al successo a lungo termine.

Infine, ottenere certificazioni che attestano l'inclusione in classifiche delle migliori aziende in cui lavorare può svolgere un ruolo significativo nella misurazione dello stesso Employer Branding di un'organizzazione, fornendo una prospettiva esterna e riconosciuta sulla reputazione dell'organizzazione come datore di lavoro. Integrate con altre metriche interne, queste certificazioni possono essere utilizzate come metriche tangibili che possono contribuire a formare una visione completa dell'efficacia delle strategie di Employer Branding implementate e del loro impatto sui risultati aziendali. In generale, ad esempio, un miglioramento nella posizione della società in tali classifiche può essere interpretato come un segnale positivo, indicativo del successo delle iniziative volte a migliorare la percezione del marchio e a creare un ambiente lavorativo attrattivo. Inoltre, la presenza in queste classifiche può essere utilizzata come un elemento di marketing nelle strategie di reclutamento, contribuendo a creare un ciclo virtuoso in cui l'azienda, appunto, attira e mantiene talenti di alta qualità.

Tuttavia, non tutte le aziende si impegnano attivamente nel perseguire tali certificazioni. Le ragioni possono variare, includendo limitate risorse finanziarie per investire in miglioramenti specifici nell'ambiente lavorativo, preferenze per metodologie interne di valutazione e sviluppo o la volontà di mantenere una bassa visibilità per ragioni strategiche.

3.5.1 Certificazioni Great Place to Work®

*Great Place to Work®*²⁸ è un'azienda specializzata in ricerca, tecnologia e consulenza che annualmente compila e analizza i risultati derivanti dalle valutazioni del clima aziendale, conferendo certificazioni alle organizzazioni che si distinguono, pubblicate nelle Classifiche dei *Best Workplaces*. Durante questo processo analitico, si presta particolare attenzione alle opinioni espresse dai collaboratori delle aziende coinvolte e alle loro esperienze personali.

²⁸ <https://www.greatplacetowork.it/>

L'ottenimento della Certificazione Great Place to Work® costituisce per le aziende un'opportunità di riconoscimento a livello globale come luoghi di lavoro eccellenti. Oltre alle classifiche a livello europeo e mondiale, le classifiche nazionali italiane del 2023 si sono articolate in diverse categorie, tra cui:

- *Best Workplaces*, che comprende 4 classifiche in base al numero di dipendenti, ovvero da 10 a 49 dipendenti, da 50 a 149, da 150 a 499, ed infine con più di 500 dipendenti.
- *Best Workplaces* per le donne.
- *Best Workplaces* per diversità, equità e inclusione.
- *Best Workplaces* nel Sud Italia.
- *Best Workplaces* per i *millennials*.
- *Best Workplaces* nel settore farmaceutico e biotecnologico;
- *Best Workplaces* per i colletti blu.

Il sito web di Great Place to Work® offre dettagliate informazioni sulle aziende classificate, quali settore di appartenenza, sede, anno di fondazione, numero esatto di dipendenti, sito web, profilo aziendale, certificazioni e premi ottenuti. Tra le sezioni rilevanti figurano “*i nostri dipendenti dicono di noi: i migliori risultati*”, che fornisce *insight* derivati dall'analisi svolta, e “*cosa ci contraddistingue*”, contenente brevi riflessioni da parte dei manager aziendali e dei collaboratori. Vi è anche un collegamento diretto al sito delle opportunità di carriera.

Nelle figure a seguire sono riportate varie classifiche del 2023, con menzione dei primi cinque vincitori, accompagnate da un esempio tratto dalla sezione dedicata ai risultati più apprezzati dai dipendenti.

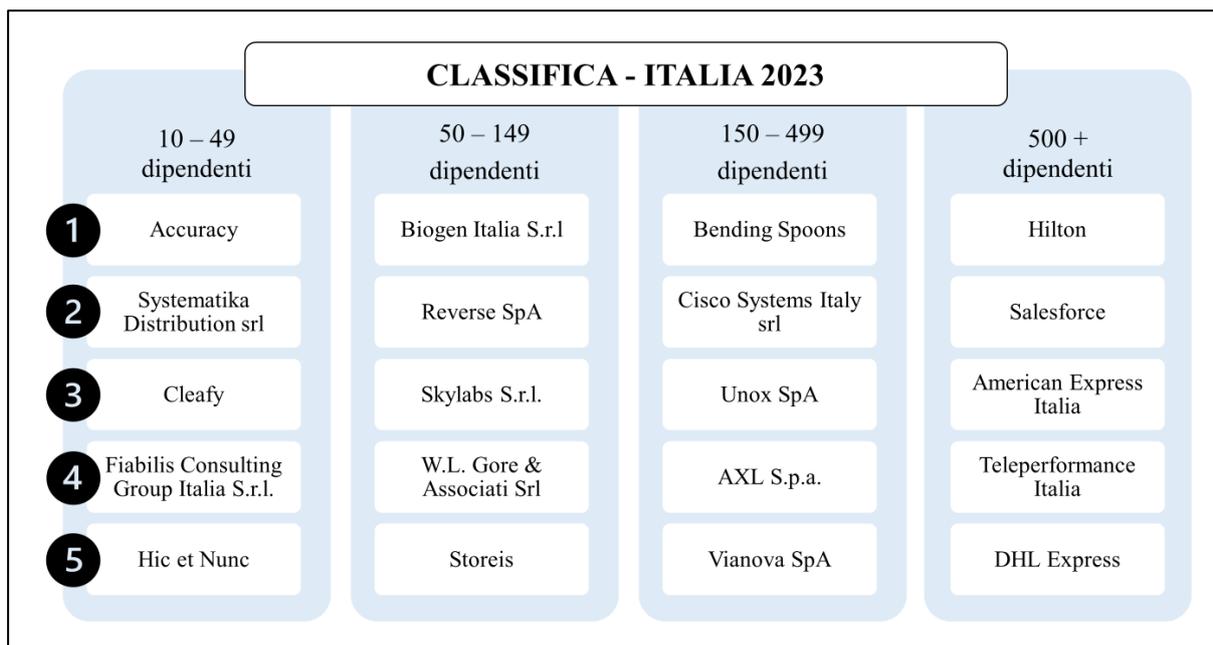


Figura 3.31 - Primi cinque vincitori nella Classifica Italia 2023 di Great Place To Work. Fonte dei dati: <https://www.greatplacetowork.it/classifiche-migliori-aziende/best-workplaces-italia-2023/>

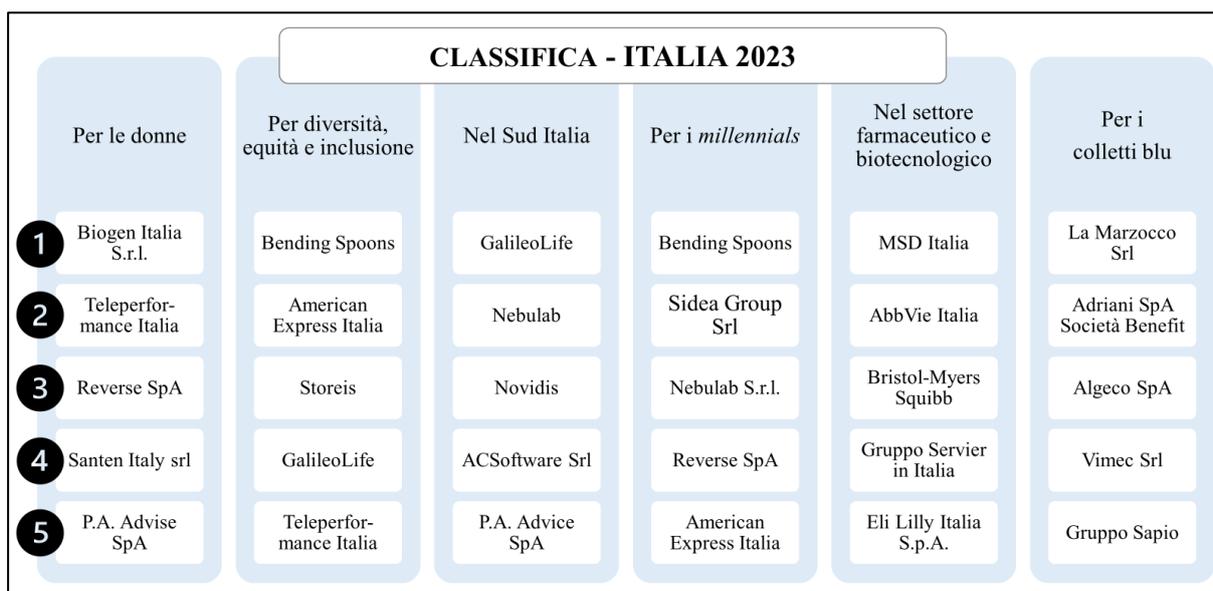


Figura 3.32 - Primi cinque vincitori nelle varie Classifiche Italia 2023 di Great Place To Work. Fonte dei dati: <https://www.greatplacetowork.it/classifiche-migliori-aziende/>

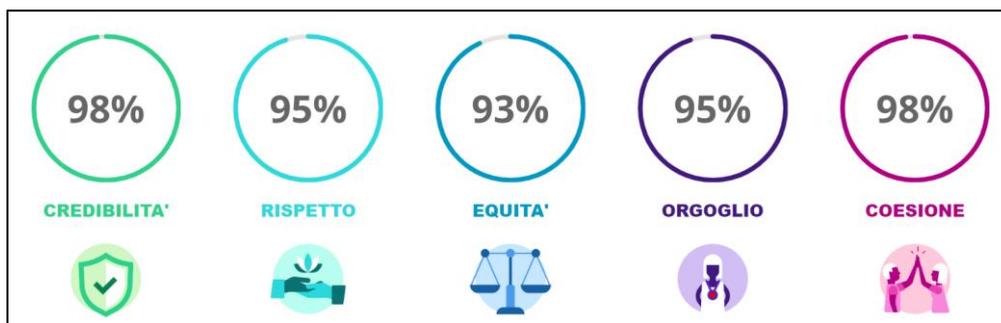


Figura 3.33 - Sezione dedicata ai migliori risultati secondo i propri dipendenti. Fonte: <https://www.bestworkplaces.it/>

3.5.2 Classifiche di Universum²⁹

Universum autodefinisce sé stessa come “*leader globale dell’Employer Branding*”, caratterizzandosi come un’entità specializzata nella fornitura di dati essenziali concernenti il mercato del talento. Annualmente, Universum conduce due sondaggi in Italia, mirati a identificare le preferenze e le aspettative manifestate da studenti/studentesse e giovani professionisti/e nei confronti delle aziende operanti nel territorio nazionale. Le classifiche risultanti si differenziano per settore, includendo business, STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica), discipline umanistiche, arti liberali, istruzione, legge, salute e medicina.

Sul sito web di Universum, diversamente dall’approccio di Best Work Places, non si dispone di informazioni specifiche sulle singole aziende oggetto di analisi. Tuttavia, è possibile consultare la classificazione di tali aziende in base al paese e al campo di studio. È degno di nota il fatto che le aziende, in questo contesto, godono di una maggiore notorietà rispetto a quelle precedentemente esaminate da Best Work Places. Tale notorietà è evidenziata dai grafici sottostanti, che includono nomi di aziende di rilievo come Google, Apple, Ferrari, Ferrero, Amazon, e così via.

²⁹ <https://universumglobal.com/>

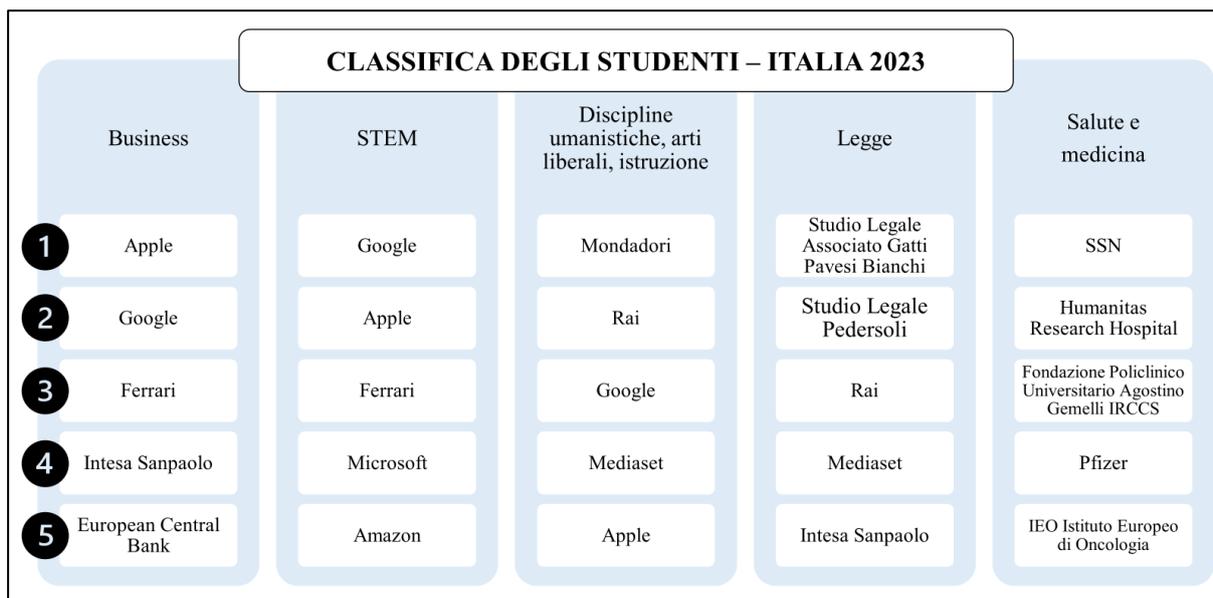


Figura 3.34 - Classifica dei migliori datori di lavoro secondo gli studenti, Italia 2023.
Fonte dei dati: Universum (2023)



Figura 3.35 - Classifica dei migliori datori di lavoro secondo i giovani professionisti, Italia 2023.
Fonte dei dati: Universum (2023)