



**Università degli Studi di Padova**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

**Corso di laurea in Economia**

Prova Finale

***EMPLOYER BRANDING E***  
**GESTIONE DEL CAPITALE UMANO**

**Relatore** Ch.mo prof. Paolo Gubitta

Laureanda Sofia Tanduo


Matricola 2005373

Anno Accademico 2022/2023



Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) 



# Indice

<b>INTRODUZIONE E SINTESI .....</b>	<b>1</b>
<b>1.CAPITOLO PRIMO - IL RUOLO DELL'EMPLOYER BRANDING NELLA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introduzione .....	1
1.2 Il contributo dell' <i>employer branding</i> nella gestione del capitale umano .....	2
1.3 <i>Employer brand equity</i> .....	5
1.4 Conclusioni .....	10
<b>2.CAPITOLO SECONDO - EMPLOYER BRANDING: INTERNA ED ESTERNA..</b>	<b>11</b>
2.1 Introduzione .....	11
2.2 Mantenere il capitale umano: <i>internal employer branding</i> .....	14
2.3 Attrarre il capitale umano: <i>external employer branding</i> .....	17
2.4 Conclusioni .....	21
<b>3.CAPITOLO TERZO – CASI AZIENDALI DI EMPLOYER BRANDING .....</b>	<b>23</b>
3.1 Introduzione .....	23
3.2 <i>Employer branding</i> nel settore alberghiero e il caso Hilton .....	23
3.3 <i>Employer branding</i> in Stevanato Group .....	25
3.4 Conclusioni .....	27
<b>4.BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>29</b>
4.1 Articoli scientifici e libri.....	29
4.2 Report.....	29
4.3 Webgrafia.....	30



## INTRODUZIONE E SINTESI

**Contesto di riferimento.** Attrarre nuovi lavoratori all'interno di un'azienda e mantenere quelli esistenti è fondamentale per un'organizzazione al fine di mantenere o realizzare un vantaggio competitivo. Per questo è importante che un'azienda sappia sviluppare una buona strategia di *employer branding* per affrontare le sfide che il mercato del lavoro offre. L'*employer branding* può essere visto come l'applicazione delle tecniche del marketing alla gestione del capitale umano ed essere quindi il risultato dell'intersezione tra le tecniche del management e la gestione delle risorse umane. Ma come l'*employer branding* diventa rilevante per un'azienda nella gestione del capitale umano?

**Primo Capitolo.** A partire dalle teorie del marketing molte aziende iniziano a sviluppare l'*employer branding* poiché attraverso esso si può trasmettere l'immagine aziendale e formare un *employer brand* di valore che, tramite alcuni elementi di differenziazione, permette all'azienda di emergere nel mercato del lavoro andando ad attrarre nuovi lavoratori e a mantenere quelli esistenti che sappiano al meglio contribuire alla performance aziendale e le permettano quindi di raggiungere un vantaggio competitivo.

L'*employer branding* agisce andando ad evidenziare sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione gli aspetti di rilevanza e differenziazione come, ad esempio, promuovendo la *corporate social responsibility* o andando a gestire le recensioni negative dei social media ed enfatizzando quelle positive. Inoltre, l'*employer branding* contribuisce al vantaggio competitivo aziendale tramite la costruzione dell'*employer branding equity* o meglio attraverso la gestione degli elementi che compongono la *brand equity*: cioè la familiarità con il datore di lavoro; le associazioni con l'*employer brand*; l'esperienza presso il datore di lavoro e la fedeltà al datore di lavoro, un'azienda è in grado di fidelizzare i lavoratori esistenti facendo sì che rimangano all'interno dell'azienda e riesce ad attirare nuovi lavoratori.

**Secondo Capitolo.** L'*employer branding* si compone di due parti: l'*internal employer branding* che riguarda l'insieme delle attività che vengono rivolte ai lavoratori

correnti per far sì che rimangano all'interno dell'organizzazione nel lungo periodo. Per far ciò l'azienda deve creare una buona *employer image* presso i propri collaboratori andando ad enfatizzare alcuni elementi dell'organizzazione che influenzano positivamente il comportamento dei collaboratori, questi ultimi, per la presenza di questi elementi, si sentono soddisfatti a lavorare nell'azienda e per questo contribuiscono positivamente all'attività aziendale andando ad impattare positivamente sulla performance dell'azienda e sulla reputazione aziendale, poiché il fatto che si sentano soddisfatti fa sì che essi diventino promotori dell'azienda stessa e vanno così a facilitare anche la fase del *recruitment*. Perché tutto ciò si sviluppi è fondamentale però che l'*employer image* promossa ai collaboratori riscontri le loro aspettative. Inoltre, è indispensabile anche che l'azienda sia capace di attuare una buona strategia di comunicazione interna di questi fattori che fanno sì che i lavoratori correnti restino a far parte dell'azienda.

L'altra componente importante dell'*employer branding* è l'*external employer branding* ovvero l'insieme delle attività rivolte principalmente al mercato esterno del lavoro, quindi, riguarda quelle attività che permettono ad un'organizzazione di attrarre lavoratori qualificati e per questo la fase di *recruitment* diventa molto importante. Per far sì che un'azienda attragga facilmente i propri lavoratori è indispensabile che essa sviluppi l'*employer value proposition* cioè come l'azienda si distingue dai competitor. In seguito dopo aver determinato il target dei potenziali lavoratori, l'azienda deve comunicare in cosa l'azienda si differenzia dalle altre nel mercato del lavoro, in particolare deve scegliere un canale di comunicazione adeguato che sappia comunicare l'*employer image* e favorisca la nascita di alcune *brand associations* positive.

**Terzo Capitolo.** Infine, possiamo dire che due validi esempi di costruzione di un'efficace strategia di *employer branding* sono il caso Hilton e il caso della Stevanato Group. In entrambi i casi, le aziende, dopo aver identificato i potenziali lavoratori, promuovono attraverso diversi canali di comunicazione cosa significa lavorare nell'azienda e quali benefici si ottengono.

La comunicazione di tali fattori non è importante solo nella fase del *recruitment* ma anche in quella della *retention* dato che la comunicazione di essi permette che i collaboratori acquisiscano consapevolezza dei benefici che traggono dal rapporto di



lavoro e si sentano soddisfatti del luogo di lavoro in cui sono, ciò ha un effetto positivo sulla performance aziendale e la promozione dell'azienda presso il mercato esterno del lavoro.



# 1. CAPITOLO PRIMO -

## IL RUOLO DELL'*EMPLOYER BRANDING* NELLA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

### 1.1 Introduzione

A partire dagli anni '70 del Novecento i cambiamenti economici in corso inducono le aziende ad investire sempre più risorse nell'identificare e attrarre lavoratori che permettano all'azienda di raggiungere un vantaggio competitivo. Per questo in questo periodo numerose ricerche nell'ambito del *recruitment* iniziano ad emergere e vanno a sottolineare l'importanza delle attività di reclutamento all'interno dell'organizzazione dato che queste hanno un notevole impatto sulle attitudini e sui comportamenti dei candidati e visto che le pratiche di *recruitment* e le esperienze dei candidati nella fase di *recruitment* rappresentano un fattore rilevante nella scelta di un'azienda come luogo di lavoro quando si considerano luoghi di lavoro con caratteristiche simili in aziende competitive (Rynes *et al.*, 1980). Dagli anni '70 ad oggi le ricerche sulle differenti strategie di *recruitment* si sono evolute in quanto le attività di ricerca del personale rappresentano una risorsa per mantenere un duraturo vantaggio competitivo offrendo alle aziende e ai loro candidati esperienze rare, preziose e difficili da replicare (Barney, 1986). In particolare, si è approfondito il concetto di *organizational image* ovvero come le persone vedono e percepiscono il datore di lavoro attraverso l'*employer brand* (Cable e Turban, 2001). L'*employer brand* costituisce la percezione che le persone esterne all'organizzazione hanno riguardo la desiderabilità di un'azienda come posto di lavoro principalmente in termini di familiarità, immagine e reputazione (Cable e Turban, 2001). Inoltre, questi costrutti cognitivi non influenzano soltanto la scelta lavorativa del candidato ma rappresentano anche come un'azienda si differenzia dalle altre con cui compete sul mercato del lavoro (Dineen *et al.*, 2019; Yu, 2019). Al giorno d'oggi le teorie sul *recruitment*, l'*organizational image* e l'*employer brand* hanno dato origine ad una tecnica per acquisire e mantenere i lavoratori: l'*employer branding*.

L'*employer branding* consiste nell'applicazione dei principi del marketing alla relazione con i collaboratori attuali e potenziali dell'azienda. Comprende sia l'*internal branding*

ovvero l'insieme di attività rivolte principalmente alle persone già impiegate dall'azienda, cioè al mercato interno del lavoro, sia l'*external branding* ovvero l'insieme delle attività rivolte principalmente ai potenziali nuovi lavoratori, cioè al mercato esterno del lavoro. Potremo dunque definire l'*employer branding* come l'intersezione tra il marketing e la gestione delle risorse umane e possiamo chiederci in che modo l'*employer branding*, che poggia sulle teorie del marketing, è correlato alla gestione del capitale umano e in che modo assume rilevanza all'interno di un'organizzazione.

Il capitolo è organizzato come segue: nel secondo paragrafo si discute del contributo dell'*employer branding* nella gestione del capitale umano anche attraverso alcuni esempi mentre nel terzo paragrafo si analizza la costruzione dell'*employer brand equity* al fine di attrarre nuovi lavoratori e mantenere quelli esistenti.

## **1.2 Il contributo dell'*employer branding* nella gestione del capitale umano**

Nel marketing il *branding* è quel processo che crea e promuove un'unica identità per un prodotto, un servizio o un'organizzazione e che crea attrazione verso l'organizzazione; perciò, è importante per un'azienda creare un brand che le consenta di differenziarsi dai concorrenti. Infatti, il primo vantaggio per un'azienda di avere un brand riconosciuto è la differenziazione poiché il brand comunica la *value proposition* dell'azienda: in cosa è diversa rispetto ai concorrenti, fa sì che l'azienda emerga nel mercato, in aggiunta a ciò, il brand aiuta anche a creare tra i consumatori un senso di fedeltà e fiducia. Il secondo vantaggio di avere un brand riconosciuto è la reputazione aziendale poiché il fatto che un brand è ben accreditato costruisce nella mente dei consumatori un'immagine positiva dell'organizzazione aumentando la percezione di qualità che i clienti hanno dell'organizzazione. Infine, un altro vantaggio è che il *branding* pone la base per comunicare la strategia dell'organizzazione: trasmette il valore, la missione e la personalità dell'organizzazione, poiché il *branding* attribuisce dei tratti di personificazione all'organizzazione, ad un preciso target attraverso i vari canali di comunicazione. Il *branding* si rivela un'ottima strategia di marketing anche nel mercato del lavoro in quanto esso consente attraverso l'approccio dell'*employer branding* alla gestione del capitale umano un mezzo per attrarre nuovi lavoratori e mantenere quelli esistenti e che abbiano le skills più appropriate per contribuire alla performance aziendale

e realizzare un vantaggio competitivo. Ma come l'*employer branding* si rivela una buona strategia per realizzare ciò?

Van Hoyer *et al.* (2022) introducono nello studio dell'*employer image* i concetti di *points-of-relevance* e *points-of-difference* e riprendono il concetto di *brand positioning* dal marketing per andare a studiare quali aspetti dell'immagine aziendale vengono usati dai potenziali lavoratori per giudicare l'attrattiva dei potenziali datori di lavoro. Inoltre, Lievens e Highhouse (2003) propongono di identificare le diverse immagini aziendali classificandole in base ad alcuni attributi strumentali che sono oggettivi e concreti (ad esempio la possibilità di svolgere un lavoro interessante, dove ci sono buone condizioni lavorative) e altri attributi simbolici ovvero soggettivi e intangibili (come l'innovazione). A partire da queste teorie sono state condotte alcune ricerche che hanno dimostrato che gli attributi simbolici e strumentali vengono considerati come *points-of-relevance* quando denotano un'immagine dell'azienda che risulta attrattiva per i potenziali candidati, ma non fanno la differenza nella scelta di una realtà aziendale piuttosto che di un'altra poiché un'azienda per differenziarsi dalle altre nel mercato del lavoro deve essere diversa riguardo quegli attributi che vengono definiti *points-of-difference*; ad esempio l'innovazione presente all'interno di un'organizzazione può rivelarsi un elemento che la rende attrattiva e la fa emergere tra le altre aziende come scelta di luogo di lavoro. Per questo possiamo dire che al fine di avere una buona posizione nel mercato del lavoro le organizzazioni devono costruire un *employer image* evidenziando gli aspetti che sono punti di differenziazione per andare a sviluppare un unico *employer brand*, qui il ruolo dell'*employer branding* attraverso cui le risorse umane sviluppano quelle attività che servono a mettere in luce questi aspetti.

Talvolta tra i vari elementi che compongono l'*employer brand* ce ne sono alcuni che possono essere percepiti come in conflitto tra loro. In particolare, uno studio condotto nel 2022 da Wang *et al.* ha analizzato come la combinazione di alcuni elementi in conflitto tra loro può essere bilanciata per migliorare la percezione che i potenziali lavoratori e i lavoratori esistenti hanno dell'azienda, attraverso questo studio possiamo vedere un campo di applicazione dell'*employer branding*. Questi possibili aspetti in conflitto tra loro sono stati osservati nei seguenti concetti: la *corporate social responsibility* (CSR) cioè tutte quelle azioni che l'impresa assume nei confronti dei vari stakeholder che riguardano non solo la performance economica ma anche sociale e ambientale; la

*corporate social irresponsibility* (CSiR) ovvero tutte quelle azioni intraprese da un'azienda e che sono considerate come fonte di danneggiamento per la società e la *corporate ability* che consiste nella capacità di un'azienda di assumere comportamenti etici e responsabili all'interno della società. Da questa analisi è stato rilevato che la CSiR viene percepita come componente non influente dell'*employer brand* in quanto può essere compensata dalla CSR e dalla *corporate ability* durante la fase del *recruitment* e che, quando la *corporate ability* viene percepita come bassa durante il *recruitment* una percezione positiva della CSR può bilanciare ciò. Di conseguenza al fine di attrarre i lavoratori, investire nella *social corporate responsibility* può essere una buona strategia dato che può anche essere visto come un mezzo per compensare alcune parti della performance d'impresa che risultano essere percepite come deboli e che quindi contribuiscono a svalutare l'immagine aziendale.

Un altro studio può essere un esempio di applicazione dell'*employer branding*, quello eseguito da Collins e Moreno Martinez (2022) focalizzato sulla credibilità dei messaggi che vengono lanciati nella fase di *recruitment*. Esso osserva che ci sono messaggi che sono più facili da analizzare tramite alcune fonti come alcune risorse online, alcuni esempi possono essere la location, il salario, alcune opportunità di *training*, mentre altri più difficili, come il trattamento da parte del supervisore o un ambiente di lavoro inclusivo. I risultati di questa ricerca mostrano che il messaggio che viene lanciato in questa fase è importante che sia credibile dal momento che influenza la percezione di altri elementi positivi dell'*employer image*. Non sempre però le *employer image* e i loro corrispondenti attributi influenzano allo stesso modo i potenziali lavoratori soprattutto se questi hanno poca familiarità con il brand. Per questo motivo i brand meno conosciuti per risultare attrattivi nel mercato del lavoro devono enfatizzare quegli elementi dell'*employer image* la cui credibilità è più facile da verificare, assicurandosi anche che il mezzo con cui questi messaggi vengono divulgati siano credibili dato che dimostrano anche la credibilità del messaggio stesso.

Infine, un ultimo esempio di applicazione dell'*employer branding* può essere una ricerca condotta da Yu *et al.* (2022) in cui è stato analizzato il processo cognitivo delle recensioni fatte sui diversi luoghi di lavoro e si è cercato di capire dal punto di vista psicologico l'effetto delle recensioni sui social media del luogo di lavoro e dell'organizzazione sui potenziali lavoratori. In particolare, questo studio è stato eseguito attraverso un sito,

Glassdoor.com ovvero un sito internet e social network nel quale gli impiegati e gli ex impiegati di un'azienda anonimamente recensiscono le aziende e i loro superiori, nel quale le recensioni vengono divise in positive e negative ed è stato rilevato che i potenziali candidati prestano molta più attenzione alle recensioni negative. Dato che gran parte del processo cognitivo di coloro che cercano lavoro è rivolto a queste valutazioni negative e visto che sono quelle che spiccano di più, le organizzazioni dovranno non solo monitorare esse ma dovranno anche interagire con i potenziali lavoratori gestendo le varie recensioni attorno al loro brand provando ad aumentare quelle positive poiché i risultati finali di questa ricerca suggeriscono che la presenza di valutazioni positive fa aumentare la reputazione positiva dell'*employer brand* andando a compensare alcuni elementi negativi di questo e riducendo l'attenzione che viene prestata alle recensioni negative.

### **1.3 *Employer brand equity***

Alcune organizzazioni hanno sviluppato un programma di *employer branding* finalizzato a costruire un *employer brand equity* (EBE): avere un *employer brand* ben differenziato da quello delle aziende competitive consente loro oltre ai vantaggi riportati in precedenza di avere una forte posizione nel mercato del lavoro dato che si attraggono i lavoratori con le skills più adeguate per quei lavori e un turnover rate più basso (Collins e Han, 2004; Kucherov e Zavyalova, 2012; Biswas e Suar, 2014; Saini *et al.*, 2014) poiché attraverso l'*employer branding* e in particolare lo sviluppo dell'*employer brand equity* l'organizzazione si assicura di fidelizzare i lavoratori esistenti e attrarre quelli nuovi. Pertanto, possiamo dire che l'*employer branding equity* è uno dei risultati dell'*employer branding* e lo possiamo definire come l'effetto dell'*employer brand* sui potenziali ed esistenti lavoratori in termini del valore del lavoro percepito per quell'organizzazione (Collins e Kanar, 2013). L'obiettivo ultimo per l'EBE è di generare l'interesse di entrare a far parte dell'organizzazione nei potenziali lavoratori e assicurarsi che quelli esistenti continuino a percepire il valore associato a far parte dell'organizzazione e che quindi rimangano fedeli all'organizzazione in cui operano.

Il concetto di *branding* e *brand equity* sono state aree molto studiate dal marketing i cui risultati sono stati poi applicati nel campo dell'*employment* ed essendo l'EBE uno dei risultati dell'*employer branding* possiamo vedere nel ruolo dell'EBE l'intersezione tra marketing e gestione delle risorse umane andando ad approfondire come le teorie del *branding* del marketing vengono applicate nella gestione del capitale umano in

particolare per attrarre e trattenere i lavoratori. Dalla letteratura si ricava che ci sono tre aspetti importanti per la *brand equity* che sono: quanto un individuo conosce un particolare brand, come viene valutato questo brand sulla base della loro conoscenza e come percepiscono questo brand. Nel settore delle HR questi tre elementi vengono applicati all'*employer brand equity* in queste forme: quanto un individuo conosce un particolare *employer* (Cable e Turban, 2001; Backhaus e Tikoo, 2004); come sulla base di questa conoscenza viene valutato il datore di lavoro (Collins e Kanar, 2013); che tipo di esperienza i lavoratori hanno o come percepiscono l'*employer brand* (Ambler e Barrow, 1996; Edwards e Edwards, 2013), se il loro contributo nel luogo di lavoro è ben valorizzato e ben compensato. Inoltre, un quarto aspetto del EBE nell'*employment setting* (Backhaus e Tikoo, 2004); Rampl e Kenning 2014) è che per i lavoratori esistenti con il passare del tempo la fedeltà al datore di lavoro aumenta se le esperienze vissute da questi sono positive. L'esposizione a valutazioni positive è un elemento chiave per costruire un forte *employer branding equity* nel mercato del lavoro e che abbia una forte influenza sui potenziali lavoratori (Lievens e Slaughter, 2016). A partire dalle teorie del marketing ci sono quattro aspetti che sono rilevanti per formare un *employer brand equity* nel mercato del lavoro:

- *Familiarità con l'employer brand*: Cable e Turban (2001) la definiscono come il livello di conoscenza che coloro che cercano lavoro hanno di un'organizzazione. Essa rappresenta un livello di conoscenza dell'organizzazione approfondito che non significa, cioè, conoscere solo il nome dell'organizzazione, è qualcosa di più. Perciò quando i candidati devono entrare a far parte di un'organizzazione essi spendono molto tempo e sforzi a cercare informazioni sulle organizzazioni per avere minore incertezza riguardo la scelta dell'organizzazione di cui vogliono entrare a far parte. Oltre a ciò, rappresenta una parte essenziale della relazione tra dipendente e datore di lavoro anche dal punto di vista dei lavoratori esistenti.
- *Employer brand associations*: qualsiasi aspetto di un'organizzazione che crea delle associazioni con qualcosa nella memoria degli impiegati e sono ciò che va a costruire la percezione che si ha dell'organizzazione come luogo di lavoro quindi che formano l'*employer brand*. Ad esempio, se un'organizzazione sta attraversando un momento in cui sta diminuendo il personale i potenziali ed esistenti lavoratori possono associare ciò con l'idea che un'azienda non sia stabile,



questo impatterà sulla percezione di sicurezza che essi hanno dell'azienda. Nella relazione con il datore di lavoro quando ci sono *employment brand associations* molto forti, esse hanno una grande influenza rispetto le altre.

- Esperienza con il datore di lavoro: è l'elemento centrale della relazione tra lavoratore e datore di lavoro poiché il valore per un lavoratore di far parte di un'organizzazione viene distribuito attraverso questa relazione. Si differenzia delle associazioni che vengono fatte con il brand perché avvengono all'interno dell'organizzazione attraverso l'interazione con il datore di lavoro sottoforma degli scambi e benefici che ciascuna della due parti apporta. Questo elemento è difficile da gestire ed è molto complesso a causa del gran numero di fattori che lo compongono e per il fatto che durante l'esperienza lavorativa si interagisce con diverse persone, tra cui i supervisori, i collaboratori e l'organizzazione in generale. Tutto ciò può generare diverse esperienze che sono anche in conflitto tra loro poiché l'esperienza è qualcosa di strettamente soggettivo.
- La fedeltà all'*employer brand*: caratterizza solo i lavoratori esistenti ed è importante in quanto fa sì che i migliori lavoratori rimangano a far parte dell'organizzazione poiché percepiscono un senso di appartenenza ad essa.

Questi quattro aspetti dell'*employer brand equity* ci permettono di dire che la relazione tra il lavoratore e il datore di lavoro è interattiva e fa parte delle attività dell'*employer branding* ed inizia prima che un lavoratore entri a far parte dell'organizzazione. Innanzitutto, i potenziali lavoratori ricercano alcuni segnali sulle aziende che vengono trasmesse dai datori di lavoro al mercato del lavoro e a partire da questi sviluppano alcune impressioni sull'azienda come, ad esempio, la qualità dell'esperienza che credono di avere se entrano a far parte dell'organizzazione: questo processo va a far parte delle *employer brand associations*. Inoltre, la familiarità dell'*employer brand* ha una diretta influenza positiva sull'attrattività del luogo di lavoro (Newburry *et al.*, 2006) poiché la disponibilità di informazioni riduce lo sforzo per ricercarle e c'è meno incertezza nel prendere una decisione riguardo l'organizzazione nella quale entrare. Oltre a ciò, la familiarità con l'*employer brand* è influenzata dalle *employer brand associations*: queste associazioni vengono poi confermate attraverso l'esperienza una volta che il lavoratore entra a far parte dell'organizzazione mentre altre sono modificate oppure ne vengono create di nuove. Per questo, le informazioni che vengono rese disponibili al mercato del

lavoro possono aiutare a sviluppare una generale impressione del datore di lavoro (Rynes e Cable, 2003).

La natura interattiva della relazione con il datore di lavoro implica uno scambio per trarre alcuni benefici, che possono essere esaurientemente spiegati dalla Social Exchange Theory (Cropanzano e Mitchell, 2005; Freeney e Fellenz, 2013). Questa teoria descrive due importanti dimensioni dello scambio sociale: il processo di scambio e i contenuti dei benefici scambiati (Coyle-Shapiro *et al.*, 2003). Questi ultimi vengono definiti come gli incentivi che riceve un lavoratore come contributo al luogo di lavoro e possono essere di tipo sociale (il prestigio) ed economico (il salario). In particolare, lo scambio dei benefici che derivano dal rapporto con il datore di lavoro avviene nel momento in cui il lavoratore fa esperienza del datore di lavoro. Inoltre, un'effettiva gestione e distribuzione dei benefici potrebbe condurre a preferire l'organizzazione rispetto alle altre e creare delle positive *employer brand associations*. Per quanto riguarda invece i potenziali lavoratori poiché essi non hanno ancora fatto esperienza del luogo di lavoro, le impressioni che hanno dei benefici distribuiti dall'azienda ai lavoratori sono importanti per creare delle aspettative che si vanno ad aggiungere alle *employer brand associations*; quindi, impressioni positive sull'esperienza lavorativa creano associazioni positive e viceversa. Perciò un'efficiente strategia di differenziazione per l'*employer branding* è quella di creare positive *employment associations* attraverso la comunicazione della qualità dell'esperienza che i lavoratori hanno con l'*employer brand* e facendo sì che queste nella realtà organizzativa trovino concretezza.

Rispetto alle *employer brand associations* possiamo anche dire che esse differiscono in importanza, la quale dipende da delle stabili associazioni che vengono fatte con l'*employer brand*. Oltre tutto, la relazione di scambio tra un datore di lavoro e l'impiegato si evolve in un rapporto di fedeltà che si viene a formare attraverso le associazioni positive che un lavoratore ha dell'organizzazione: la percezione positiva delle *employer brand associations* di un'organizzazione è positivamente correlata alla fedeltà all'*employer brand*.

Inoltre, la Social Exchange Theory suggerisce che ci sono due fattori correlati a questa relazione di scambio: il contenuto del lavoro, che è il contributo che i lavoratori danno all'organizzazione, e il contesto dove avviene lo scambio. In particolare, il contenuto del lavoro comprende le caratteristiche del lavoro e forma nella relazione tra datore di lavoro

e lavoratore la parte focale dello scambio di benefici con l'organizzazione. Mentre il contesto lavorativo è cosa l'organizzazione offre ai suoi dipendenti per facilitare lo scambio di valore; ad esempio, avere dei supervisori che sappiano supportare adeguatamente il proprio lavoro porta un lavoratore ad essere attratto dall'organizzazione o a voler continuare a lavorarci. Questi elementi si fondono con il modello dell'*employer brand equity* e poiché aiutano a formare una chiara associazione con la qualità dell'esperienza presso il datore di lavoro sono elementi essenziali nel costruire un forte *employer brand*. Infatti, l'interazione tra il luogo di lavoro e il contenuto del lavoro contribuisce a formare la qualità dell'esperienza presso l'organizzazione. Il contenuto del lavoro e il luogo di lavoro per i lavoratori già esistenti è già fonte di esperienza e contribuiscono a creare una percezione positiva dell'esperienza di scambio di valore che stanno avendo con l'organizzazione, mentre per quelli potenziali essi rappresentano un segnale che essi potrebbero avere una buona esperienza lavorativa all'interno di quell'azienda.

Dopo aver analizzato gli elementi che compongono l'*employer brand equity* capiamo infine come le tecniche dell'*employer branding* contribuiscono a creare una forte *brand equity* in alcune situazioni dove l'EBE non è sviluppato al massimo. La condizione migliore per un'azienda è quando l'EBE viene percepito di gran valore sia dai potenziali lavoratori che da quelli esistenti e l'organizzazione ottiene così una posizione ottimale nel mercato del lavoro e per mantenerla dovrà continuare a promuovere un'esperienza di lavoro positiva all'interno dell'organizzazione e che incontri le aspettative di coloro che ne fanno parte e che sappia promuovere il valore di lavorare nell'organizzazioni ai candidati. Una seconda situazione in cui si può trovare l'organizzazione è che l'*employer brand* venga percepito come di valore solo all'esterno dell'organizzazione mentre all'interno c'è la percezione di una bassa qualità dell'esperienza lavorativa, per cui per far sì che ciò cambi verranno adottate dalle *human resources* tecniche di *employer branding* che vadano a creare una situazione lavorativa che incontri quella che i lavoratori esistenti si aspettano, una possibile tecnica potrebbe essere quella di migliorare il contesto lavorativo. La terza situazione è l'opposto di quella appena descritta: il valore dell'*employer brand equity* non è percepito all'esterno, per rimediare a ciò le *human resources* dovranno migliorare e rivedere le loro strategie di marketing nel comunicare il valore aziendale. Mentre l'ultima situazione è quella in cui l'EBE è debole per tutto il

mercato del lavoro e in questa situazione bisognerà ricominciare da capo iniziando a valutare meglio l'*employer value proposition* per capire quali strategie utilizzare e quali aspetti differenziatori dell'azienda promuovere.

## **1.4 Conclusioni**

In conclusione possiamo dire che a partire dalle strategie di marketing lo sviluppo dell'*employer branding* è un elemento molto rilevante nella gestione del capitale umano poiché attraverso esso si può trasmettere l'immagine aziendale e formare un'*employer brand* di valore che tramite alcuni elementi di differenziazione permette all'azienda di emergere nel mercato del lavoro andando ad attrarre nuovi lavoratori e a mantenere quelli esistenti che sappiano al meglio contribuire alla performance aziendale e le permettano quindi di raggiungere un vantaggio competitivo. L'*employer branding* agisce andando ad evidenziare sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione gli aspetti di rilevanza e differenziazione come, ad esempio, promuovendo la *corporate social responsibility* o andando a gestire le *word of mouth* negative dei social media enfatizzando quelle positive. Inoltre, l'*employer branding* contribuisce al vantaggio competitivo aziendale poiché uno dei suoi risultati è la costruzione dell'*employer branding equity*: attraverso la gestione degli elementi che compongono la *brand equity* un'azienda è in grado di fidelizzare i lavoratori esistenti facendo sì che rimangano all'interno dell'azienda e attirare nuovi lavoratori. Nello specifico innanzitutto l'organizzazione fornisce ai potenziali lavoratori alcune informazioni per aumentare il grado di familiarità e ridurre l'incertezza della scelta organizzativa e far sì che vengano sviluppate delle associazioni positive con l'organizzazione sia per i lavoratori esistenti che potenziali. Inoltre, l'organizzazione prova anche a trasmettere un'idea positiva dell'esperienza all'interno dell'organizzazione. Più forti e favorevoli sono le informazioni trasmesse più hanno un'influenza positiva sulle *brand associations*, le quali subiscono anche l'effetto di un'esperienza o l'idea di un'esperienza positiva all'interno dell'azienda. Inoltre, l'esperienza positiva va anche ad aumentare il grado di lealtà all'organizzazione e tutto ciò costruisce una forte *employer brand equity*.

## 2. CAPITOLO SECONDO -

### ***EMPLOYER BRANDING: INTERNA ED ESTERNA***

#### 2.1 Introduzione

Nel primo capitolo si è parlato della rilevanza aziendale dell'*employer branding* nella gestione del capitale umano poiché attraverso le tattiche di marketing l'*employer branding* consente all'azienda di spiccare nel mercato del lavoro attraendo nuovi lavoratori e mantenendo quelli esistenti che consentano all'impresa di raggiungere la sua miglior performance.

Nel 2023 la Great Place to Work, una società di ricerca, tecnologia e consulenza organizzativa, ha analizzato i vari ambienti di lavoro al fine di misurare l'esperienza dei lavoratori nelle varie aziende. A quest'indagine hanno partecipato 303 organizzazioni che sono state suddivise in quattro categorie a seconda della dimensione (numero di dipendenti) e ne sono state premiate 60 a seconda del giudizio espresso dai collaboratori sull'esperienza lavorativa vissuta all'interno dell'azienda (Tabella 1).

*Tabella 1 - Classifica delle 60 aziende migliori per cui lavorare in Italia. Great Place to Work, 2023*

OLTRE 500 COLLABORATORI	150 – 499 COLLABORATORI	50-149 COLLABORATORI	10- 49 COLLABORATORI
1. HILTON	1. BENDING SPOONS	1. BIOGEN ITALIA	1. ACCURACY
2. SALESFORCE	2. CISCO SYSTEMS	2. REVERSE	2. SYSTEMATIKA DISTRIBUTION
3. AMERICAN EXPRESS	3. UNOX	3. SKYLABS	3. CLEAFY
4. TELEPERFORMANCE	4. AXL AGENZIA PER IL LAVORO	4. W.L. GORE & ASSOCIATI	4. FIABILIS CONSULTING GROUP ITALIA
5. DHL	5. VIANOVA	5. STORIES	5. HIC ET NUNC
6. MICRON	6. WEBRANKING	6. NEBULAB	6. ADACI
7. MSD	7. S.C. JOHNSON ITALY	7. INSIGHT TECHNOLOGY SOLUTIONS	7. EVOLUZIONE TELEMATICA
8. ABBVIE	8. BRISTOL MYERS SQUIBB	8. GALILEOLIFE	8. AUDITEL
9. KIABI	9. STRYKER ITALIA	9. ZOETIS ITALIA	9. ACSOFTWARE
10. CONTE.IT	10. GRUPPO ASSIMOCO	10. P.A. ADVICE	10. ALNYLAM ITALY

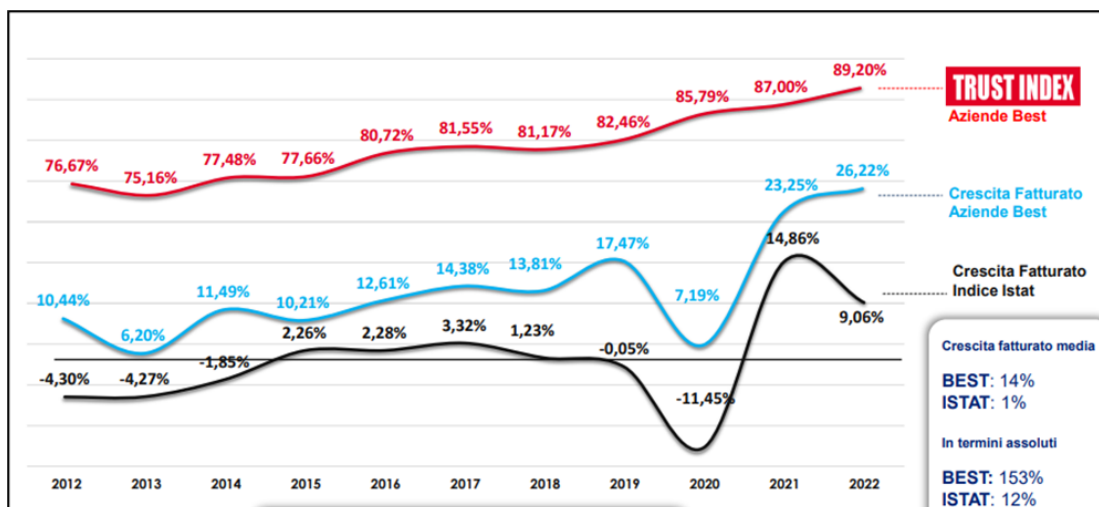
OLTRE 500 COLLABORATORI	150 – 499 COLLABORATORI	50-149 COLLABORATORI	10- 49 COLLABORATORI
11. SORGENIA	11. EOS SOLUTIONS	11. WIDE GROUP	11. VOLVO FINANCIAL SERVICES
12. ESPRINET	12. PRESTITER	12. IPSEN	12. THE LANGUAGE GRID
13. DANONE	13. ANDRIANI	13. JAGUARLAND ROVER ITALIA	13. EXEIN
14. LILLY	14. LA MARZOCCO	14. AUXIELL	14. SPENCER & LEWIS
15. ILLIMITY	15. CAFFEINA	15. PORTOLANO CAVALLO	15. NOVIDIS

Inoltre, dal report si evincono quali sono le caratteristiche che caratterizzano le migliori aziende dove lavorare secondo la Great Place to Work, requisiti che si ricavano dal confronto con le altre aziende non in classifica analizzate da Great Place to Work. Tali caratteristiche sono:

- Etica e integrità nei comportamenti verticali e orizzontali. I primi riguardano i rapporti tra capo e collaboratore mentre i secondi riguardano le relazioni tra i collaboratori ed entrambi devono essere caratterizzati da imparzialità, meritocrazia, inclusione e correttezza
- Fiducia nella direzione
- Opportunità di innovazione

Tutte queste caratteristiche hanno un impatto positivo sulla *retention* dei lavoratori in azienda e di conseguenza anche sul fatturato e la performance aziendale. Ad esempio, esiste una correlazione positiva tra Trust Index (clima di fiducia interno) delle aziende best e crescita di fatturato anche negli anni di crisi (2013, 2020) e che queste aziende poiché hanno persone più orgogliose e convinte della propria missione personale e aziendale dopo gli anni di crisi hanno saputo ripartire meglio e più velocemente (Figura 1).

Figura 1 Correlazioni tra Trust Index e crescita di Fatturato delle aziende Best Workplace Italia. Great Place to Work



Inoltre, un'altra caratteristica importante secondo il report per fidelizzare i lavoratori è quella di essere un buon ambiente di lavoro nel tempo e le caratteristiche che sembrano maggiormente influenzare le intenzioni dei lavoratori nel lungo periodo di far parte di un'organizzazione sono la serenità psicologica sul luogo di lavoro, la libertà di essere sé stessi e l'equilibrio tra vita lavorativa e privata e l'investimento dell'azienda su tematiche di sostenibilità e orgoglio per il brand.

Oltre a tutto ciò, un'altra componente rilevante delle strategie di *employer branding* è quella di comunicare anche al mercato esterno del lavoro queste caratteristiche rilevanti dell'azienda in modo tale da attrarre nuovi lavoratori qualificati che sappiano contribuire alla performance aziendale. Per questo motivo la fase del *recruitment* assume una grossa importanza dal momento che attrarre lavoratori abili e capaci aumenta la produttività di un'azienda nel suo settore (Boxall and Purcell, 2011; Michington e Thorne, 2007). Il punto focale del processo di *recruitment* è selezionare il tipo ideale di candidato, scegliere il canale di comunicazione per trasmettere l'*employer image* e la quantità e qualità degli incentivi offerta ai candidati.

Il capitolo è organizzato come segue: nel secondo paragrafo si approfondisce il concetto di *internal employer branding* e la sua rilevanza per l'organizzazione, in particolare quali sono gli elementi che compongono l'*employer brand* e come comunicarli ai collaboratori di un'organizzazione mentre nel terzo paragrafo si approfondisce l'*external employer branding* e l'importanza della fase del *recruitment* per attrarre nuovi lavoratori.

## 2.2 Mantenere il capitale umano: *internal employer branding*

L'*internal employer branding* è importante per l'organizzazione perché permette ad un'azienda di mantenere al suo interno i lavoratori esistenti piuttosto che acquisirne di nuovi, fattore che risulterebbe più dispendioso per l'azienda. Possiamo dire che l'*internal employer brand* rappresenta l'identità dell'organizzazione (Lievens e Slaughter, 2016) ovvero i benefici che un lavoratore pensa di poter trarre dall'organizzazione e come l'esperienza di un lavoratore viene valutata dal lavoratore stesso. Inoltre, all'interno di un'organizzazione l'*internal employer branding* svolge un duplice ruolo: un ruolo diretto e uno indiretto; quello diretto consiste nel comunicare ai lavoratori i benefici di lavorare in uno specifico luogo di lavoro mentre quello indiretto è di essere portatori dei valori dell'organizzazione poiché li comunicano ai potenziali lavoratori.

Come mostra il report di Great Place to Work ci sono alcuni fattori all'interno di un'organizzazione che vanno ad influenzare l'immagine che i collaboratori di un'azienda hanno di essa come luogo di lavoro e che maggiormente contribuiscono a crearne un'idea positiva in modo tale da far sì che una persona resti all'interno dell'azienda il più a lungo possibile. L'*internal employer branding* si occupa infatti della fase post assunzione e riguarda le tecniche per sviluppare quei fattori che consentono l'*engagement*, cioè il sentirsi, da parte dei lavoratori, emotivamente coinvolti nel lavoro che fanno e quindi dedicarsi completamente ad esso; ciò contribuisce ad aumentare la *brand equity* e la *retention*, elemento importante per un'azienda poiché acquisire un nuovo lavoratore implica più costi monetari e anche non monetari poiché bisogna istruirlo nel lavoro che deve compiere per far sì che contribuisca nel miglior modo possibile alla performance aziendale e bisogna anche tener conto del rischio che i vecchi dipendenti di un'azienda svelino dei segreti riguardo alcuni modi di lavorare.

L'organizzazione deve quindi sviluppare quei fattori che vanno ad influenzare positivamente il comportamento dei collaboratori nel far parte di un'azienda, tali fattori sono:

- La retribuzione: ricevere una paga che sia in grado di essere competitiva con quella che può essere offerta da altre aziende operanti nel mercato per le stesse mansioni
- L'ambiente organizzativo che include la cultura organizzativa, i rapporti con i collaboratori e con i superiori; in particolare se questi sono caratterizzati da imparzialità e correttezza



- La possibilità di crescita ovvero se all'interno dell'organizzazione c'è la possibilità di crescere come lavoratori, di migliorare la propria carriera lavorativa attraverso pratiche di *learning* e *training* messe a disposizione dall'azienda
- *Corporate Social Responsibility* poiché contribuisce a creare una buona reputazione del brand e a migliorare il prestigio dell'azienda
- *Work-life balance* si riferisce al fatto che ci deve essere un equilibrio tra il tempo che un lavoratore impiega al lavoro e il tempo che egli dedica ad aspetti non lavorativi della sua vita come, ad esempio, la famiglia o alle sue passioni

L'abilità delle risorse umane di far sì che questi elementi siano presenti all'interno dell'organizzazione e quindi di mettere in pratica le tattiche di *internal employer branding* è molto importante perché comporta due importanti conseguenze che contribuiscono alla *retention* nel lungo periodo: la *job satisfaction* e lo *psychological contract*.

Riguardo la *job satisfaction* possiamo dire che le ricerche confermano che essa è positivamente correlata all'intenzione da parte di un lavoratore di restare nell'azienda poiché se è soddisfatto dell'ambiente in cui si trova sarà meno intenzionato ad andarsene. Inoltre, la soddisfazione nel luogo di lavoro fa sì che il lavoratore si senta sempre più coinvolto nell'organizzazione stessa e che lavori al meglio contribuendo così alla performance aziendale.

L'altro risultato dell'*internal employer branding* è lo *psychological contract* cioè la relazione che c'è tra un lavoratore e il suo datore di lavoro e riguarda gli obblighi che ciascuno ha nei confronti dell'altro e cosa ci si aspetta che entrambi facciano nei confronti uno dell'altro (Eshoj, 2012). Affinché qualcuno resti nell'organizzazione a lungo è importante che un'organizzazione fornisca ciò: *work-life balance*, opportunità di crescita che consentano di migliorare la propria carriera, un'adeguata retribuzione e una buona atmosfera lavorativa. Ciò ha delle conseguenze anche sull'*engagement rate* dato che il lavoratore sente che è soddisfatto e quindi si sente più coinvolto verso il brand e sarà anche fedele all'organizzazione.

Infine, come dimostrato anche dallo studio precedentemente riportato, questi due risultati dell'*internal employer branding* sono rilevanti per un'azienda poiché in primo luogo contribuiscono alla produttività di un'organizzazione dal momento che perdere lavoratori diminuisce la produttività di un'azienda poiché ci sono meno risorse adeguate a realizzare

un output e questo andrà a colpire negativamente la performance aziendale. Inoltre, se un collaboratore è soddisfatto del luogo di lavoro in cui si trova egli parlerà positivamente del proprio datore di lavoro fornendo anche ai potenziali lavoratori, che potrebbero influire positivamente sulla performance aziendale, una visione interna dell'organizzazione avendo a disposizione una grande quantità di informazioni. In questo modo i collaboratori diventano sostenitori e promotori dell'organizzazione come luogo di lavoro e comunicano il valore di lavorare all'interno di una determinata azienda.

Dopo aver identificato i fattori che sono importanti al fine di realizzare un *internal employer brand* che permetta la *retention* dei propri lavoratori e di conseguenza un buon risultato per l'azienda, è importante anche saper trasmettere questi elementi ai propri collaboratori: è cruciale saper comunicare i valori e l'etica dell'organizzazione. Per questo motivo la *corporate communication* è il cuore dell'*employer branding* poiché essa permette di creare un'immagine aziendale e soprattutto comunica quei mattoncini che vanno a formare l'identità aziendale e dal momento che un lavoratore li conosce, se in linea con i suoi ideali e valori, è incentivato a restare a far parte dell'organizzazione. La comunicazione interna e in particolare la soddisfazione rispetto alla comunicazione interna che viene definita come il risultato socio-emotivo che un individuo percepisce in relazione ad alcune situazioni di comunicazione dell'organizzazione, di gruppo o interpersonali (Tkalac Vercic *et al.*, 2009). La soddisfazione della comunicazione interna comporta anche lo sviluppo di un altro importante concetto che è l'*internal employer attractiveness* che è la messa in pratica dell'*internal employer brand* e corrisponde ai benefici che vengono percepiti da un lavoratore attuale quando lavora per un'organizzazione ed è l'attrattività che un collaboratore ha verso il luogo di lavoro e di conseguenza è ciò che lo attrae a restare all'interno dell'azienda. Ci sono alcuni aspetti tangibili e intangibili che contribuiscono a rendere un luogo di lavoro maggiormente attrattivo come il salario, i benefits, la sicurezza sul lavoro, le opportunità di crescita sul lavoro oppure la *corporate social responsibility*, il prestigio dell'organizzazione dove si lavora. Questi aspetti sono quelli che abbiamo visto essere le fondamenta dell'*internal employer branding* e di fatto l'*internal attractiveness* essendo la concretizzazione dell'*internal employer branding* dipende da questi elementi. Perciò la comunicazione interna è importante per trasmettere l'identità organizzativa e far sì che i lavoratori correnti rimangano attratti a restare a far parte dell'organizzazione per lungo tempo e di

conseguenza influenza il clima organizzativo e la produttività e quindi la comunicazione interna assume un ruolo indispensabile per la performance aziendale. Per questo sviluppare delle strategie di comunicazione può essere utile per un'organizzazione, Chong (2007) definisce la *strategic internal communication* come la parte dell'organizzazione che mira a costruire delle profonde relazioni tra il management e i lavoratori poiché vengono loro comunicati i valori più importanti, la mission aziendale e la direzione strategica per realizzare gli output aziendali e per di più garantire l'*engagement* con il brand per i lavoratori e far sì che essi siano soddisfatti del luogo in cui lavorano e restino fedeli all'azienda.

### **2.3 Attrarre il capitale umano: *external employer branding***

Un'altra componente essenziale dell'*employer branding* è l'*external employer branding*, che rappresenta quella parte dell'*employer branding* che mira ad attrarre persone che possano collaborare con l'organizzazione per raggiungere i risultati aziendali ed è quindi l'insieme delle attività rivolte al mercato esterno del lavoro.

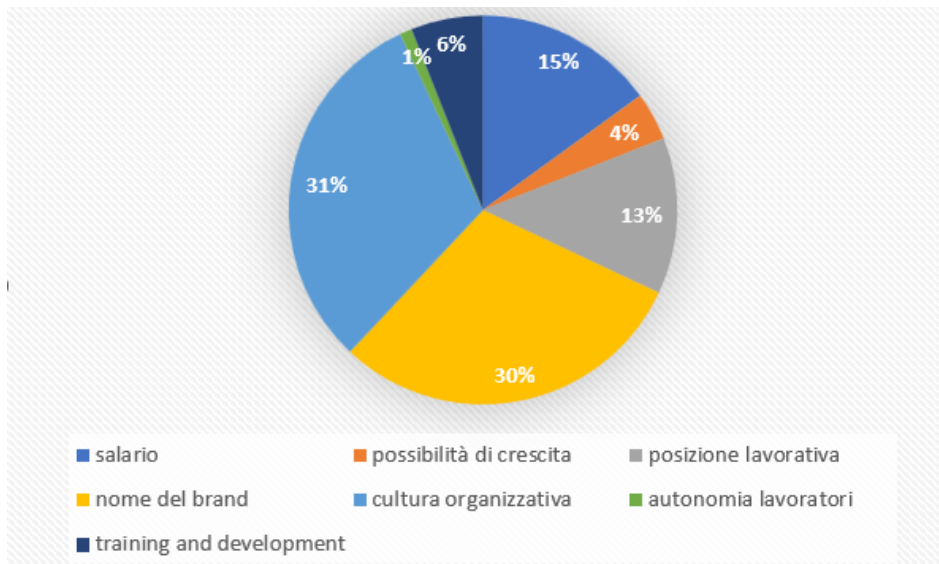
“Più il brand è distintivo, più otterrà capitale distintivo” (Backhaus e Tikoo, 2004; Berthon *et al.*, 2005; Martin *et al.*, 2005). Un esempio di questa affermazione è l'azienda di Google che grazie al fatto che è un brand molto conosciuto attrae lavoratori brillanti. Oltre al fatto di avere un brand molto riconosciuto Google offre anche alle aziende molti benefits che vanno a costruire un'immagine aziendale positiva per i potenziali lavoratori e anche per gli stakeholders che così promuovono positivamente l'azienda come luogo di lavoro. Potremo quindi domandarci quali elementi e caratteristiche di un'organizzazione attraggono i lavoratori e come un'organizzazione procede nell'attrarre nuovi lavoratori ovvero come applicare l'*external employer branding* per identificare i migliori candidati e trasmettere loro l'immagine aziendale come luogo di lavoro. Infatti, le organizzazioni cercano di attrarre i candidati più adeguati alla loro azienda e di attrarli ad entrare a far parte di essa, per far ciò devono promuovere il brand all'esterno dell'organizzazione in modo tale da farlo conoscere ai potenziali lavoratori. L'attrattività di un datore di lavoro viene definito come: “i benefici previsti che un potenziale lavoratore prevede di avere lavorando per un'organizzazione” (Berthon *et al.*, 2005). Per fare ciò la prima cosa da fare è individuare l'*employer value proposition* dell'azienda che consiste nell'identificare quali sono i motivi per cui un lavoratore potenziale e corrente dovrebbe lavorare presso quell'azienda e riflettere il vantaggio competitivo dell'azienda (Van Mossevelde, 2010);

a partire da ciò sviluppare un'efficace strategia di comunicazione per trasmettere l'*employer value proposition* al mercato del lavoro. Perciò bisogna determinare le caratteristiche dei potenziali lavoratori che si vogliono reclutare nell'azienda e trovare quindi le strategie di *external employer branding* da utilizzare per attrarre essi nella propria azienda a partire dalla scelta di quali canali di comunicazione utilizzare per promuovere l'*employer image* e far sì che nella mente dei candidati si creino delle *brand associations* positive. In questo modo l'organizzazione diventa più attrattiva. Come dimostra uno studio condotto su alcuni studenti universitari nel 2007 da Terjesen et al, ci sono alcune caratteristiche di un'organizzazione che diventano un fattore chiave nell'attrarre candidati perché creano delle *brand associations* positive nella mente di questi ultimi, di conseguenza aumentano le probabilità che i candidati accettino il posto dal momento che hanno avuto una buona impressione grazie a delle *brand associations* positive. Le caratteristiche individuate dall'organizzazione sono: percorsi di *training e development* dei propri dipendenti, un esempio potrebbe essere lo svolgimento di alcuni corsi di aggiornamento; la cura degli impiegati come individui; la varietà rispetto a ciò di cui si occupano; la possibilità di migliorare nel lungo periodo la propria carriera; un approccio all'avanguardia verso il proprio business. Anche la scelta dei canali di comunicazione e la loro gestione è molto rilevante poiché l'era del digitale ha aperto più opportunità dato che si possono cercare più informazioni sul datore di lavoro e ci potrebbero essere alcune recensioni negative che necessitano di essere supervisionate in modo tale da non creare un'immagine dell'azienda negativa; per di più l'era del digitale può aumentare la visibilità di un'azienda proattivamente. Per questo, come abbiamo visto nel primo capitolo, è importante saper gestire bene questi elementi dato che vanno ad influire sulla reputazione aziendale e la capacità di un'azienda di saper attrarre nuovi lavoratori.

Un altro studio che dimostra l'importanza di comunicare l'*employer brand image* ai presumibili lavoratori è uno studio fatto in India dove si sono presi in considerazione gli studenti laureati in Management di 32 università private. I risultati di questo studio hanno dimostrato che tra le caratteristiche di un'organizzazione quelle che maggiormente creano attrattività verso l'organizzazione sono la cultura organizzativa; il nome del brand, come si è dimostrato anche nel caso di Google e il salario. Oltre a queste sono stati identificati altri dodici attributi che, se presenti in un'azienda, attirano nuovi lavoratori e in

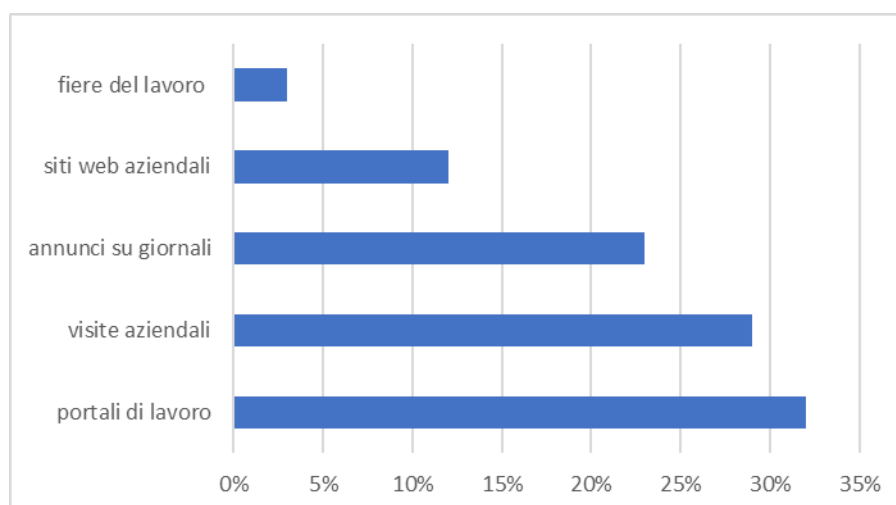
particolare sono, come si è dimostrato anche nella ricerca di Terjesen *et al.*, la possibilità di *training e development*; le opportunità di crescita all'interno dell'azienda, la posizione all'interno dell'azienda quindi le caratteristiche del ruolo che si ricopre, l'autonomia degli impiegati nel prendere decisioni (Figura 2). In aggiunta a ciò, queste proprietà, come già spiegato, sono fondamentali per costruire una forte *employer image* che influenza la probabilità che i potenziali candidati entrino a far parte dell'organizzazione, come dimostra uno dei risultati dello studio fatto, che illustra una correlazione positiva tra una forte immagine aziendale e la probabilità di fare domanda per far parte di un'azienda.

Figura 2 Rappresentazione delle caratteristiche aziendali preferite dai candidati. *Employer branding: strategy for improving employer attractiveness.*



Un ulteriore risultato dello studio è l'identificazione dei canali di comunicazione preferiti per promuovere l'*employer brand image* e i due favoriti sono i portali di lavoro, cioè siti internet in cui vengono pubblicate le offerte di lavoro (32%); visite e presentazioni delle aziende (29%) (Figura 3).

Figura 3 Canali di comunicazione preferiti per raggiungere i candidati. Employer branding, strategy for improving employer attractiveness.



Possiamo vedere un ulteriore esempio di come le tecniche di *external employer branding* sono importanti al fine di sviluppare una buona *external employer image* nell'analisi del settore energetico, un settore in ambito economico molto importante dato che la domanda d'energia è molto impellente nel mercato, per questo è necessario reclutare molti lavoratori nelle aziende di questo settore (Finnish Energy Industry, 2011). Questo studio si concentra sull'analisi della costruzione dell'*employer branding*, in particolare dell'*external employer branding*, e viene fatto un paragone tra due aziende finlandesi, azienda 1 e azienda 2, le quali rispondono ad alcune domande in un'intervista. I temi di maggior interesse di quest'intervista sono i benefici dell'*external employer branding* e la gestione dell'*external employer branding*.

Come abbiamo visto nei precedenti casi le tecniche di *external employer branding* mirano a comunicare le caratteristiche organizzative più attraenti di un'azienda e i valori aziendali attraverso i più adeguati canali di comunicazione per realizzare una migliore *external employer image* che permetta di rendere il reclutamento più efficiente poiché una buona immagine aziendale permette che quest'ultimo sia più facile, che i costi siano più bassi e i dipendenti qualificati poiché avere un'immagine positiva dell'azienda come luogo di lavoro fa sì che le persone siano attratte dall'azienda stessa e questa debba impiegare meno sforzi monetari nella fase di reclutamento. Inoltre, il reclutamento è facilitato anche dal fatto che l'azienda sviluppa non solo un'immagine positiva per i potenziali lavoratori ma anche per i lavoratori correnti che si sentono soddisfatti di

lavorare in una determinata azienda per cui quando parlano del proprio luogo di lavoro ne parlano positivamente. Ciò contribuisce ad attirare nuovi lavoratori verso l'azienda. Dalle interviste con le due aziende notiamo che, come negli altri due studi precedenti, il brand aziendale e la cultura organizzativa sono un tratto distintivo e di differenziazione per un'azienda nell'attrarre nuovi dipendenti anche maggiormente della paga (Van Mossevelde, 2010 e Berthon *et al.*, 2005). Sempre dalle due interviste possiamo ricavare alcuni elementi che confermano le teorie espresse precedentemente nelle altre due ricerche. Nello specifico l'azienda 1 suggerisce che un fattore che contribuisce a costruire un'immagine aziendale positiva è l'opportunità di crescita per la propria carriera e questa possibilità rende il datore di lavoro più interessante. Invece l'azienda 2 sottolinea che per rendere il reclutamento più efficiente è necessario realizzare un'efficiente strategia per far sì che i lavoratori correnti siano soddisfatti del proprio lavoro in modo tale che essi facciano da promotori dell'*employer image*. Infine, per costruire una positiva immagine aziendale entrambe le aziende concordano che una buona strategia può essere quella di enfatizzare che l'energia viene prodotta in modo sostenibile per l'ambiente oppure che l'energia è rinnovabile; aspetti che attraggono i potenziali lavoratori che sono sensibili a questi temi.

Possiamo quindi dire che nel processo di reclutamento dei potenziali lavoratori le tattiche dell'*external employer branding* sono importanti per sviluppare un *employer image* positiva che contribuisce ad attrarre più facilmente nuovi lavoratori qualificati.

## **2.4 Conclusioni**

In conclusione, possiamo dire che per mantenere i lavoratori correnti all'interno dell'organizzazione una strategia efficace di *internal employer branding* mira a sviluppare all'interno dell'organizzazione alcune caratteristiche, come un ambiente di lavoro favorevole o l'etica dell'organizzazione, poiché contribuiscono a creare un'identità aziendale positiva che sviluppa nella mente dei collaboratori un'immagine positiva del luogo di lavoro e che ha un impatto psicologico positivo su di essi, cosicché si sentano motivati a lavorare nell'azienda in cui si trovano e restino a lavorare per l'azienda nel lungo periodo. Affinché ciò avvenga, è necessario però avere una buona strategia di comunicazione interna dato che la comunicazione interna è il mezzo attraverso cui un'azienda comunica ai collaboratori l'identità aziendale e i benefici che essi ottengono lavorando in quel luogo di lavoro e diviene così il mezzo per creare delle

relazioni positive tra management e lavoratori che fanno sì che i lavoratori correnti restino all'interno dell'organizzazione nel lungo periodo. Ciò ha due importanti conseguenze: il contributo positivo dei lavoratori correnti alla produttività aziendale e il fatto che diventano promotori dell'azienda come luogo di lavoro presso il mercato esterno del lavoro, elemento importante per attrarre potenziali lavoratori nell'azienda poiché contribuiscono a creare un'immagine positiva del loro datore di lavoro. La creazione di un *employer image* positiva per il mercato esterno del lavoro è una parte fondamentale dello sviluppo delle strategie di *external employer branding* ai fini del *recruitment*, quindi per attirare nuovi lavoratori. In particolare, per sviluppare al meglio questa fase è necessario identificare i potenziali candidati e stabilire quale sia il canale di comunicazione più adeguato a comunicare loro l'*employer image* in modo tale che sviluppino delle *brand associations* positive.



### **3. CAPITOLO TERZO – CASI AZIENDALI DI *EMPLOYER BRANDING***

#### **3.1 Introduzione**

Lo scopo di questo capitolo è capire attraverso dei casi pratici come può essere costruita una strategia di *employer branding* efficace per attirare e mantenere nell'azienda lavoratori qualificati al fine di realizzare un vantaggio competitivo. Come abbiamo visto nei capitoli uno e due, le attività di *employer branding* si distinguono in *internal* ed *external employer branding* e lo sviluppo corretto delle attività di entrambe le parti dell'*employer branding* è sintomo della capacità dell'azienda di avere una buona strategia di *attraction, engagement e retention*. La prima fase per costruire una buona strategia di *employer branding* è attrarre i lavoratori più qualificati per l'azienda, *external employer branding*; la seconda fase è coinvolgere i dipendenti nell'azienda, far sì che essi siano motivati dando loro alcuni incentivi, come ad esempio una miglior paga, garantendo loro un buon ambiente di lavoro in modo tale che essi siano soddisfatti e restino a lavorare all'interno dell'azienda anche nel lungo periodo. La terza fase è quella della *retention* ovvero mantenere i lavoratori all'interno dell'azienda che è anche una conseguenza dell'*engagement* poiché i lavoratori sentendosi emotivamente coinvolti verso l'azienda restano fedeli ad essa proprio perché si crea una relazione tra lavoratori e datore di lavoro, queste due fasi invece rientrano nell'*internal employer branding*.

Il capitolo è strutturato come segue: il secondo paragrafo espone che non sempre è facile implementare una strategia di *employer branding*, come nel caso del settore alberghiero e si prova attraverso il caso Hilton a spiegare come invece le aziende del settore dovrebbero operare per sviluppare una buona strategia di *employer branding* e così attrarre e mantenere nel lungo periodo i lavoratori. Mentre nel terzo paragrafo si espone il caso di un'azienda italiana, la Stevanato Group, che sembra prestare molta attenzione al processo di *employer branding* ed è quindi un ottimo esempio di costruzione di esso.

#### **3.2 *Employer branding* nel settore alberghiero e il caso Hilton**

Nel settore alberghiero lo sviluppo di un'efficace attività di *employer branding* incontra alcune difficoltà. Worsfold (1999) identifica la nascita del problema con il fatto che in

questo settore la gestione del capitale umano non è un elemento a cui viene attribuita molta importanza e chi si occupa delle risorse umane da importanza esclusivamente ad attrarre e reclutare i dipendenti, ma ciò non è sufficiente poiché è importante anche essere capaci di mantenere i lavoratori all'interno dell'azienda. Sebbene l'indagine di Worsfold risale al 1999, la situazione non è cambiata molto poiché numerose aziende di questo settore riscontrano alcune problematiche nell'attrarre e mantenere il capitale umano nella propria azienda. Questo potrebbe dipendere dal fatto che le aziende operanti in questo ramo hanno un *employer image* negativa poiché il luogo di lavoro viene associato ad un luogo caratterizzato da una bassa paga e povere condizioni di lavoro (Lucas, 2002).

La multinazionale americana Hilton è un buon esempio di come all'interno del settore alberghiero si è cercato di porre un rimedio a questo problema poiché essa viene classificata dalla Great Place to Work, come riportato nella tabella 1 del capitolo due, come la migliore azienda con oltre 500 dipendenti dove lavorare. Essa per mantenere i propri collaboratori all'interno dell'organizzazione li motiva attraverso alcuni incentivi poiché probabilmente individua nel capitale umano un mezzo per raggiungere una buona performance aziendale ed ecco perché può essere considerata un buon caso di messa in pratica delle teorie di *employer branding*. La multinazionale, infatti, tiene molto alla cura dei suoi dipendenti e nel sito web aziendale illustra cosa offre ad essi. All'apertura della pagina web Hilton riporta "thrive at Hilton" ovvero "avere successo presso Hilton" spiegando che "Thrive at Hilton è la nostra proposta di valore per i Team Member. Supporta il benessere e le prestazioni dei nostri Team Member con benefit, riconoscimento e supporto leader del settore, per soddisfare le tue esigenze professionali. Scopri come questo programma innovativo ti aiuta a realizzare i tuoi sogni" ovvero Hilton promuove la crescita professionale attraverso alcuni programmi di *training*, offre la possibilità di svolgere programmi di assistenza educativa ai dipendenti; concede alcuni benefits come degli sconti sul soggiorno presso gli hotel Hilton; piani di assistenza sanitaria e previdenziale; un programma di accantonamento pensionistico; ferie e permessi retribuiti; un salario competitivo; alcuni programmi di assistenza genitoriale come assistenza all'adozione, aiuta le famiglie dei suoi membri a sostenere i costi legati all'adozione ed il congedo parentale pagato; infine offre premi di riconoscimento ai migliori lavoratori. Possiamo vedere nel caso Hilton un tentativo valido di costruzione dell'*employer branding* poiché sceglie un canale di comunicazione, il sito web, dove

promuove a coloro che sono interessati l'*employer image* provando così ad attrarre potenziali lavoratori, oltre a ciò, il riconoscimento del marchio promuove che più persone siano attratte a candidarsi per lavorare nell'azienda. Inoltre, i vari benefici offerti da Hilton ai propri dipendenti motivano i lavoratori correnti, che sono in questo modo soddisfatti e contenti di far parte dell'organizzazione e perciò contribuiscono al meglio al raggiungimento della performance aziendale desiderata e promuovono anche ai potenziali lavoratori un'immagine aziendale positiva.

### **3.3 *Employer branding* in Stevanato Group**

Vediamo ora un altro caso pratico di costruzione di *employer branding* di origine italiana: la Stevanato Group. La Stevanato Group è un'azienda italiana padovana specializzata in sistemi, processi e servizi di alta qualità per l'industria farmaceutica e della salute. L'azienda può vantarsi di essere passata da piccolo produttore di articoli in vetro a leader mondiale in soluzioni integrate arrivando ad avere quindi un'eccellente performance. L'azienda stessa identifica la causa del suo successo nel fatto che vanta di collaboratori che condividono lo stesso obiettivo dell'azienda ovvero, come riportato nel sito web aziendale, "aiutare le persone a vivere una vita migliore". Infatti, coloro che lavorano nell'azienda sono dediti a contribuire alla performance aziendale avendo presente anche la mission dell'azienda, per questo sono sempre pronti ad apprendere nuovi concetti e a sviluppare la loro conoscenza. Perciò la Stevanato Group dedica molta attenzione alla scelta dei propri lavoratori in modo tale da collaborare con il capitale umano più qualificato per l'azienda, motivo per cui l'azienda cura molto le attività di *employer branding*. Visti gli ottimi risultati ottenuti potremo chiederci in che modo e provare ad analizzare ciò. All'apertura della pagina web dell'azienda alla voce "lavora con noi" la Stevanato Group illustra le opportunità di lavorare per essa. Innanzitutto, l'azienda spiega proprio l'importanza nella fase del *recruitment* di acquisire coloro che meglio permettono all'azienda di raggiungere i propri obiettivi nel rispetto dei valori e principi aziendali valorizzando la diversità, l'equità e l'inclusione. In particolare, l'azienda si serve della pagina web come strumento per comunicare l'immagine aziendale sottolineando quali sono i valori più importanti per l'azienda in ciascuna delle aree in cui si può trovare un impiego (*corporate*, marketing e vendite, *research e development*, ingegneria, *operations* e qualità). Tali valori sono fiducia e rispetto reciproci, un forte senso d'etica, trasparenza e onestà nella comunicazione, essere persone affidabili, la distribuzione dei risultati.

Come abbiamo visto nel capitolo due, sia per i lavoratori correnti che per i lavoratori potenziali la presenza di questi fattori nella cultura organizzativa crea delle *brand associations* positive che contribuiscono a sviluppare un'immagine dell'azienda come luogo di lavoro positiva. Lo sviluppo dell'*employer image* positiva che si viene a creare nella mente dei potenziali lavoratori è supportata anche dalle ottime recensioni dei lavoratori che vi lavorano all'interno, alcune riportate anche nel sito web, i quali enfatizzano l'esperienza di crescita della propria carriera all'interno dell'azienda. Vediamo, ora, nello specifico come Stevanato Group mette in atto l'*employer branding*, l'analisi di ciò si riesce a ricavare dalle informazioni fornite da un documento presente nel sito web e dal sito web stesso.

In questa analisi partiamo dalla fase del *recruitment*, come abbiamo visto nel paragrafo due del capitolo due, un'azienda in primo luogo deve identificare i potenziali candidati e il canale di comunicazione più adeguato a trasmettere loro l'*employer image* e attraverso la creazione di *brand associations* positive questi vengono attratti all'interno dell'organizzazione. I potenziali candidati della Stevanato Group devono essere persone motivate, appassionate e di mente aperta che sappiano lavorare in gruppo e abbiano buone capacità di comunicazione. Mentre per quanto riguarda gli attributi aziendali che vengono comunicati ai lavoratori sono la possibilità di svolgere opportunità internazionali, opportunità di veder crescere la propria carriera, orario di lavoro flessibile, la possibilità per i dipendenti di prendersi dello spazio per stare con la propria famiglia e delle condizioni dell'ambiente di lavoro salutarie. Diversi di questi attributi comunicati uniti ai valori dell'azienda rappresentano degli elementi che maggiormente attraggono ad entrare in un'azienda come, ad esempio, una cultura organizzativa che promuove l'uguaglianza oppure la possibilità di crescita della propria carriera all'interno dell'azienda.

Per comunicare tutto ciò al mercato del lavoro esterno e attrarre nuovi lavoratori l'azienda utilizza diversi canali: sito web e social media, recensioni dei collaboratori sui social media, attività come "porta un amico" per far conoscere l'azienda, visite aziendali, partecipazioni ad eventi e career days e collaborazioni con scuole e università. In particolare, l'azienda sviluppa un programma specifico di collaborazione con le università in cui seleziona alcuni neolaureati che vengono inseriti nell'azienda dove a seconda dei loro interessi e della loro istruzione, per un periodo di 18 mesi, ricevono un impiego a rotazione in due diverse aree aziendali. Lo scopo è quello di far crescere queste

persone professionalmente attraverso programmi di *training* che li conducano a veder crescere la propria carriera all'interno dell'azienda. Per di più, dato che lavorano in ambiti di loro interesse, questo aiuta loro ad essere maggiormente motivati nell'apprendere nuovi concetti e a contribuire maggiormente alla performance aziendale. Infatti, abbiamo visto nel paragrafo due del capitolo due, che l'essere motivati a svolgere una determinata attività all'interno di un'organizzazione è un fattore fondamentale per far sì che essi restino a far parte dell'organizzazione e tra le caratteristiche aziendali promosse dall'azienda quelle che favoriscono a contribuire maggiormente alla *retention* nel lungo periodo sono la cultura organizzativa, le opportunità di crescita e la *work-life balance* dato che l'azienda permette tempi di lavoro flessibili e presta attenzione al fatto che un collaboratore passi del tempo con la sua famiglia. In questo modo si crea un'identità aziendale positiva che fa sì che i collaboratori siano soddisfatti di lavorare nella loro azienda, fattore costantemente supervisionato attraverso delle indagini come questionari fatti ai propri dipendenti che servono anche per monitorare se le aspettative dei collaboratori rispetto al datore di lavoro sono soddisfatte (*psychological contract*). La soddisfazione per il proprio lavoro e il rispetto delle aspettative contribuisce positivamente alla performance aziendale e fa sì che i collaboratori diventino promotori dell'azienda, quest'ultimo fattore ha a sua volta un'influenza positiva sul *recruitment*. Possiamo quindi vedere nel caso della Stevanato Group un buon tentativo di sviluppo dell'*employer branding* sia dal punto di vista dell'*external employer branding* (*attraction* e *recruitment*) che dell'*internal employer branding* (*retention*).

### **3.4 Conclusioni**

In conclusione, possiamo dire che entrambi i casi analizzati sia il caso Hilton che della Stevanato Group mostrano che avere all'interno della propria azienda capitale umano ben qualificato aiuta l'azienda a raggiungere un vantaggio competitivo ed in questo l'*employer branding* diventa rilevante ai fini aziendali. In entrambe le aziende per realizzare ciò l'*employer branding* viene curato in ogni sua fase: *recruitment*, *engagement* e *retention*, non basta attrarre nuovi lavoratori, bisogna anche saperli mantenere nel lungo periodo. Per cui oltre a comunicare un *employer image* positiva all'esterno dell'azienda promuovendo gli elementi che contraddistinguono l'azienda nel mercato del lavoro per incentivare i candidati ad entrare a far parte dell'organizzazione, è anche necessario comunicare i benefici di lavorare nell'organizzazione ai propri collaboratori per far sì che

essi si sentano motivati e partecipi di lavorare nell'azienda, fattore che fa sì che si sentano soddisfatti e restino a lavorarci nel lungo periodo, inoltre l'esperienza positiva all'interno dell'azienda permette che essi ne diventino promotori presso il mercato esterno del lavoro.

## 4. BIBLIOGRAFIA

### 4.1 Articoli scientifici e libri

- AHMED, R. R., AZAM, M., QURESHI, J. A., HASHEM E, A. R., PARMAR, V., & MD SALLEH, N. Z. (2022). The Relationship Between Internal Employer Branding and Talent Retention: A Theoretical Investigation for the Development of a Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology*, 13, 859614.
- ALSHATHRY, S., CLARKE M., AND GOODMAN S. (2017). The role of employer brand equity employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 3, pp. 413-431.
- CALICCIA G. (2017). *Teoria, dati e casi*, Franco Angeli, Milano.
- GEHERSEL S. A., DE LOOIJ J. (2011). Employer branding: A new approach for the hospitality industry. *Research in Hospitality Management*, Vol. 1, pp. 43-52.
- HEILMANN, P., SAARENKETO, S. AND LIIKKANEN, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 283-302.
- LEEKHA CHHABRA, N. AND SHARMA, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22 No. 1, pp. 48-60.
- LIEVENS E SLAUGHTER J.E. (2016). Employer image and Employer branding: What We Know and What We Need to Know *Filip. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, Vol.3, pp. 407-440.
- POLOŠKI VOKIĆ, N., TKALAC VERČIČ, A. AND SINČIĆ ĆORIĆ, D. (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 19-33.
- TANWAR K. E PRASAD A. (2016). Exploring the Relationship between Employer branding and Employee Retention. *Global Business Review*, Vol. 17, Issue 3, pp. 186-206.
- YU K., DINEEN B., ALLEN DAVID, KLOTZ A. (2022). Winning applicants and influencing job seekers: An introduction to the special issue on employer branding and talent acquisition. *Human Resource Management*, Vol. 61, special issue 5, pp. 515-524.

### 4.2 Report

“Great Insights Italy 2023” report disponibile su:  
<https://www.greatplacetowork.it/classifica-best-workplaces/italia-millennials/2022>

### **4.3 Webgrafia**

Ayaz A. (2022) The history of *Employer brand*, *Employer brand Academy*, disponibile su: <https://employerbrandacademy.com/history-of-employer-brand/> (data di accesso 18/07/2022)

Sito aziendale di HILTON, disponibile su <https://jobs.hilton.com/us/it/benefits> (data di accesso 24/08/2023)

Sito aziendale di RANDSTAND, disponibile su:  
<https://www.randstad.it/azienda/ricerche-e-insight-hr/randstad-employer-brand-research/#REBR> (data di accesso 18/07/2023)

Sito aziendale STEVANATO GROUP, disponibile su:  
<https://www.stevanatogroup.com/it/lavora-con-noi/> (data di accesso 27/08/2023)

Sito aziendale di UNIVERSUM, disponibile su  
<https://universumglobal.com/it/blog/employer-branding-e-employer-value-proposition> (data di accesso 2/05/2023)