



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**Employer Branding e PMI**

RELATORE:

**CH.MO PROF. DIEGO CAMPAGNOLO**

LAUREANDA: **ELISA GONINI**

MATRICOLA N. **1088839**

**Anno Accademico: 2018-2019**



## *Indice*

<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
<b>1. Employer Branding</b>	<b>5</b>
1.1. Employer Branding e principali terminologie di riferimento	5
1.2. Il contesto attuale ed alcune evoluzioni future del mercato del lavoro	12
1.3. Conclusioni	15
<b>2. La generazione dei Millennials</b>	<b>18</b>
2.1. Le caratteristiche ed aspirazioni della generazione	18
2.2. L'impresa ideale per i giovani italiani	23
2.3. Conclusioni	25
<b>3. Le PMI</b>	<b>26</b>
3.2. Le risorse umane nel contesto delle PMI italiane	26
3.3. Attrarre, trattenere e motivare i dipendenti nelle PMI	31
Il caso Zeta Service	35
Il caso Natura Iblea	36
3.4. Conclusioni	38
<b>Conclusioni</b>	<b>39</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>40</b>
Sitografia	45

## *Introduzione*

In questa era di cambiamenti radicali e di profonda trasformazione le risorse umane rivestono un ruolo chiave nella creazione di un vantaggio competitivo difendibile. Assicurarsi i talenti migliori significa dotarsi delle conoscenze, competenze e abilità necessarie per identificare e reagire alle sfide e alle opportunità che si presentano alle imprese. In special modo il futuro delle aziende più piccole, che si trovano a non poter fare affidamento su un considerevole patrimonio, dipende fortemente dalla qualità del proprio personale. Infine, non va trascurato il ruolo che nel cambiamento riveste l'ingresso nel mercato del lavoro delle ultime generazioni. Scopo di questo elaborato è approfondire la tematica dell'Employer Branding in relazione ai Millennials, ed in particolare analizzare come le PMI possono attrarre, trattenere e motivare i giovani talenti.

Date le peculiarità delle nuove generazioni, per avere successo nel catturarne l'attenzione segnalarsi attraverso i canali tradizionali non è più sufficiente, ma occorrono originalità, creatività, tempestività e, soprattutto, autenticità. Per riuscire in questo intento è necessario che i professionisti di Marketing e gli HR instaurino una relazione duratura di collaborazione e cooperazione all'interno dell'impresa.

Infine, per una talent acquisition rapida, efficace ed efficiente è ormai indispensabile cogliere le opportunità offerte dal web. Avvalersi di job boards, sito aziendale, social networks, blog e comunità virtuali per comunicare la forza e l'immagine della propria impresa comporta generalmente notevoli benefici, a fronte di un dispendio limitato di energie e risorse. Per questo motivo portare avanti una strategia di Employer Branding non è prerogativa delle grandi aziende: il mondo digitale fornisce anche alle realtà più piccole la possibilità di sperimentare e guadagnare visibilità.

Nell'elaborato verrà dapprima approfondita la tematica dell'Employer Branding in relazione al contesto attuale del mercato del lavoro e successivamente, dopo aver indagato le principali caratteristiche e motivazioni proprie della generazione dei Millennials, verranno analizzate le politiche e strategie più adeguate e valide, nella gestione dei talenti di questa generazione, con riguardo alle PMI, fornendo opportuni esempi.

## ***1. Employer Branding***

E' possibile definire sinteticamente l'Employer Branding come quella disciplina che si propone di promuovere l'immagine aziendale come luogo di lavoro. Il fine ultimo dell'implementazione di tali attività è l'ottenimento di un vantaggio competitivo sia in termini di capitale umano sia in termini più commerciali, puntando a "concorrere al miglioramento del brand aziendale nel suo complesso". I destinatari di questi messaggi, infatti, sono i dipendenti, gli "aspiranti dipendenti" e, in ultima analisi, anche i consumatori. In tal senso, essa rientra perfettamente nelle attività delle politiche di marca ed è pertanto classificabile come attività di marketing. (Caliccia 2017, p.7).

Avendo definito cosa si intende per Employer Branding, seguirà una contestualizzazione più precisa della disciplina, che spazierà da una puntualizzazione circa le terminologie di riferimento più rilevanti ad una panoramica dell'attuale contesto del mercato del lavoro, allo scopo di mettere in evidenza la rilevanza di tale approccio per un'impresa orientata al futuro.

### ***1.1. Employer Branding e principali terminologie di riferimento***

I primi a parlare esplicitamente di 'Employer Brand' furono Tim Ambler e Simon Barrow che, nel 1996, lo definirono come: "l'insieme dei benefici funzionali, economici e psicologici che derivano dall'impiego e che si identificano con l'azienda presso cui si lavora" (Ambler&Barrow 1996, p.187)

Nello stesso paper, Ambler e Barrow richiamano il pensiero di San Bernardino da Siena per tracciare una corrispondenza tra i vantaggi (*virtuositas*, ovvero le funzioni, *raritas*, ossia la scarsità, il lato economico e *complacibilitas*, i benefici psicologici) che l'Employer Brand offre ai dipendenti e quelli che la marca in senso più convenzionale (di prodotto) offre ai consumatori. Anche il valore del brand come luogo di lavoro dipende dall'importanza che i consumatori-dipendenti conferiscono ai vantaggi che l'impresa è in grado di trasmettere. Per questo motivo le tecniche di marketing tradizionali possono essere applicate con successo anche all'Employer Branding (ibid., p.187-188).

Gli autori inoltre distinsero dalla disciplina in esame tre nozioni simili: cultura aziendale e identità, marketing interno e reputazione aziendale.

Definiscono la ‘cultura aziendale’ come “i valori che sono a supporto della finalità e strategia dell’impresa o della sua identità” (ibid., p.188).

Per quanto riguarda il marketing interno, essi prendono le distanze da una concezione più “uni-direzionale” del marketing interno, che lo vede come quello “rivolto ai dipendenti di un’organizzazione per far sì che essi portino avanti correttamente i programmi e le politiche desiderati” (ibid., p.189). Riportano la corrente di pensiero sviluppata da Foreman e Money che affermano che esso può essere classificato in una matrice 2x2 sulla base dei destinatari e degli artefici di tale attività (in entrambi i casi, se si tratta di un solo reparto o dell’intera azienda). Si configurano così quattro tipi distinti di ‘internal marketing’ e i due autori sostengono che il ‘tipo IV’ (l’intera azienda che rivolge le sue politiche di marketing interno a se stessa) sia la “variante che si avvicina di più al tema di questo paper”, ovvero l’Employer Brand (ibid., p.189).

Per reputazione aziendale, invece, intendiamo comunemente “la percezione delle azioni passate e future di una azienda che ne determinano l’attrattività generale agli occhi dei suoi interlocutori, a confronto con i principali concorrenti” (Caramazza 2018).

Ambler e Barrow (1996, p.190-191) continuano affermando che l’Employer Brand possa essere visto come l’idea che, rispetto ai tre concetti appena trattati, “.. li sintetizza in un termine unico che può essere attivamente gestito ... e misurato”. “L’Employer Branding riconosce le similarità tra HR e il regolare brand marketing (di prodotto) permettendo di conseguenza, in via di principio, che le loro tecniche siano impiegate reciprocamente nelle rispettive aree” (p.190). Secondo il loro pensiero, le imprese agiscono rispetto ai dipendenti con scopi equiparabili alla soddisfazione del cliente e con il fine ultimo di aumentare il valore dell’azienda, “tipicamente [in termini di] guadagno per l’azionista”. Per poter raggiungere queste finalità si riconosce sempre di più l’importanza di una “visione di lungo termine delle relazioni con i clienti (relationship marketing) e ... di quella con i dipendenti. Il costo di reclutare, formare e valorizzare le migliori persone può essere recuperato solo se queste vengono trattenute per un periodo di tempo almeno sufficiente a poter produrre un ritorno nell’investimento” (p.191-192).

Secondo Caliccia (2017, p.9-10) la definizione data da Ambler e Barrow, così come quella data da altri studiosi che hanno analizzato questo concetto negli anni seguenti, si concentra molto sulla parte “*employer* [piuttosto che] sul termine centrale *branding*”, ponendo, di conseguenza, le attività esclusivamente “in relazione ai dipendenti e ai potenziali dipendenti”. Per questo motivo si è sentita l’esigenza di fare chiarezza circa la differenza tra l’Employer

Branding e cultura, identità e reputazione aziendali e marketing interno. La disciplina, invece, dovrebbe essere considerata principalmente “come un’attività di branding”, con molteplici pubblici e con finalità di “miglioramento e completamento del proprio brand” e non solo di reclutamento e selezione. In tal senso i dipendenti non rivestono solamente il ruolo di “destinatari della comunicazione” poiché rappresentano, al tempo stesso, “l’essenza del brand stesso e ricoprono il ruolo di ambasciatori e ‘strumento’ della comunicazione dell’Employer Brand”.

Questa posizione è legittimata anche dal pensiero di Barrow e Mosley (2005, p.110-111) che sostengono che l’Employer Brand “gioca un ruolo cruciale nel costruire e nel supportare il customer brand” e, viceversa, “il customer brand ... nell’attrarre le persone giuste [per far sì che] vengano a lavorare per l’impresa”. L’orgoglio di far parte dell’azienda cementifica la loro lealtà e il loro impegno nel lavoro e diventano essi stessi veicoli idonei a trasmettere correttamente il brand aziendale ai consumatori.

Quindi, secondo questa prospettiva, consumer ed Employer Brand devono necessariamente essere integrati e coerenti tra di loro per riuscire pienamente nei loro intenti: parte dei destinatari dei messaggi del primo sono, incidentalmente, i dipendenti, potenziali o attuali, mentre parte dei destinatari del secondo sono i clienti.

L’Employer Branding (Martic 2018) dovrebbe essere basato sui valori, sulla mission e sulla vision aziendali. Dovrebbe inoltre “poter rispondere in modo chiaro e preciso alle cosiddette ‘big 4’ Employer Branding questions:

- 1) Quali sono o potrebbero essere in futuro le posizioni vacanti?
- 2) Chi rappresenta il candidato ideale per l’impresa?
- 3) Cosa rende l’impresa eccezionale come datore di lavoro?
- 4) Perché il candidato ideale dovrebbe voler entrare a far parte dell’impresa?”

In un contesto sempre più concorrenziale, in cui è difficile differenziarsi e distinguersi incentrando i propri punti di forza esclusivamente su fattori tangibili, è necessario e doveroso saper riconoscere e comunicare in modo efficace anche gli aspetti intangibili del luogo di lavoro, in un’ottica di Talent Acquisition, ovvero di acquisizione del talento. Questo significa dotarsi di un organico in grado di soddisfare le esigenze dell’organizzazione in termini di conoscenze, competenze e capacità al fine di garantire un vantaggio competitivo il più possibile stabile, duraturo nel tempo e difendibile rispetto alla concorrenza. Anche Sullivan (si veda Bonaiuto et al. 2010, p.8) sostiene che imprese che vogliono attrarre e trattenere efficacemente i talenti migliori “dovrebbero focalizzare l’attenzione principalmente su aspetti

*soft* del rapporto con la popolazione di riferimento”, come le percezioni, i fattori di identificazione organizzativa e le caratteristiche aziendali più motivanti per le persone all’interno della propria impresa.

C’è una differenza inoltre, da tenere in considerazione, anche tra Employer Branding e Recruitment Marketing, che spesso vengono usati in modo intercambiabile. Stando a Martic (2018), per Employer Branding si intende il processo di definizione (acquisizione e mantenimento) dell’Employer Brand aziendale, ovvero la sua reputazione come datore di lavoro. Per Recruitment Marketing, invece, intendiamo “l’applicazione dei metodi e delle tattiche di marketing al fine di presentare l’Employer Brand”. In questo senso, non è altro che il “processo di promozione dell’Employer Brand sui diversi canali, come i Social Media, la sezione dedicata al lavoro del sito web e del blog aziendali, job boards, il personale attuale, le job descriptions, gli eventi di talent networking e tutti gli altri” (Martic 2018).

Il processo di Employer Branding parte dall’esplicitazione dell’identità dell’impresa in ambito occupazionale (employer identity) e dalla definizione dei destinatari a cui sono rivolti i messaggi di marca (target di riferimento). A questo punto avviene la comunicazione ed il conseguente posizionamento del brand aziendale nella mente dei riceventi di tali informazioni. Lo scopo è quello di far sì che in loro si formi un’immagine dell’impresa che sia il più possibile in linea con l’employer identity. Per definire tale concetto è importante fare riferimento all’Employer Value Proposition, che a sua volta può essere creata con l’aiuto dei drivers contenuti nel modello dell’Employer Brand Mix.

Per Minchington (si veda Browne 2012, p.30) l’Employer Value Proposition (EVP) corrisponde a “l’insieme di ciò che l’impresa associa [al posto di lavoro] ed offre in cambio delle abilità, capacità ed esperienze che il dipendente porta all’azienda”. E’ un approccio che mette al centro il personale e deve necessariamente essere in linea con le strategie già in atto ed ispirato da chi è già parte dell’azienda, oltre che dal target esterno.

Per Tandehill (ibid.), invece, è la definizione delle motivazioni che portano l’esperienza complessiva di lavoro di un’impresa ad essere superiore alle altre. In tal senso, si configura come l’insieme unico di “politiche, processi e programmi che dimostrano l’impegno di un’organizzazione verso la crescita, la valorizzazione e la gestione delle risorse umane” e racchiude “le motivazioni che spingono le persone a scegliere ... un’impresa”.

Browne (ibid., p.33) riporta anche il modello “Reward of Work” (ROW) di Sibson Consulting che, al fine di creare un EVP aziendale vincente, in accordo con una strategia di “total rewards”, come si evince dalla rappresentazione grafica della figura 1.1, raggruppa i compensi



in cinque aree (affiliazione, contenuto del lavoro, carriera, benefit e stipendio), secondo “i bisogni e le preferenze dei segmenti dei talenti chiave per l’azienda”, fornendo così una struttura di riferimento per la costruzione della propria proposta di valore. All’interno di ciascuna macro-categoria (figura 1.1) possono, a loro volta, essere rintracciate le specifiche leve su cui basare l’analisi dei propri punti di forza.



Figura 1.1 - EVP. Fonte dell’immagine: Beacon Management Review 2012, p.32

Un altro modello che può essere d’aiuto nella creazione di una EVP è l’Employer Brand Mix. L’Employer Brand Mix, ideato da Barrow e Mosley per aiutare le imprese ad inquadrare la realtà attuale o a pianificare gli obiettivi futuri del proprio Employer Brand, è composto da una lista di dodici dimensioni chiave, raggruppate in due sottoinsiemi, come è possibile vedere dalla rappresentazione grafica (figura 2.2) (Barrow&Mosley 2005, p.149). Questi dodici elementi sono, per i due autori, i più importanti, ma “non si tratta sicuramente di una lista esaustiva”. Possono essere anche una base di partenza per valutare il grado di differenziazione dalla concorrenza (ibid., p.160).

Questi driver sono: reputazione esterna, comunicazione interna, senior leadership, valori e Corporate Social Responsibility, sistema di misurazioni interno, servizio di supporto,

reclutamento ed assunzione, gestione del team, valutazione della performance, formazione e sviluppo, ricompense e riconoscimenti ed ambiente di lavoro.

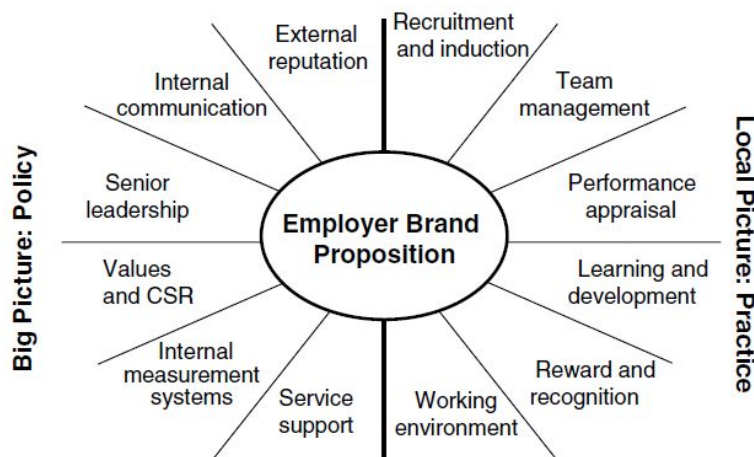


Figura 1.2 - Fonte dell'immagine: The Employer Brand 2005, p.150

Per quanto riguarda la reputazione, generalmente è molto probabile che un'impresa che gode di un'ottima reputazione venga considerata come un ottimo datore di lavoro (ibid., p.149-150). Tuttavia, non è sempre vero il contrario: il brand aziendale come consumer e come employer possono arrivare ad essere percepiti in modo diverso, nonostante si influenzino vicendevolmente, per cui una stessa organizzazione può, per esempio, essere considerata positivamente da un punto di vista occupazionale e, allo stesso tempo, negativamente per la qualità dei suoi prodotti o servizi. Barrow e Mosley (ibid., p.151), inoltre, sostengono che sia importante che l'Employer Brand Management tenga sempre a mente il punto di vista dei dipendenti.

In merito alla comunicazione interna, è importante che essa sia accuratamente controllata, sia nella definizione che nella somministrazione, coerente e che metta al centro il personale (ibid., p.151).

Sicuramente riveste un ruolo di importanza critica, al fine di trasmettere in modo credibile il valore del proprio Employer Brand, il modo in cui comunicano e si comportano i leader aziendali. Si tratta di "uno dei fattori chiave più potenti di engagement dei dipendenti" (ibid., p.152).

E' importante riconoscere il ruolo che hanno valori e responsabilità sociale (CSR) nel rendere l'immagine complessiva dell'employer "più attraente". "Uno studio condotto dalla Corporate Citizenship Company [ha dimostrato la correlazione positiva] tra il coinvolgimento dell'impresa nella comunità e l'aumento della morale, della motivazione e della propensione

[dei dipendenti] a raccomandare la propria organizzazione agli altri” (ibid., p.153). Due tra i temi più importanti della CSR in relazione alle risorse umane sono sicuramente la diversità e la work-life balance (ibid.), che rappresentano due aspetti molto importanti da tenere in considerazione per quanto riguarda il futuro delle Risorse Umane.

E’ importante predisporre un congruo sistema di misurazioni interno, al fine di verificare ed eventualmente modificare le proprie politiche (ibid., p.154).

“La qualità del servizio di supporto che gli impiegati ricevono internamente ... [dice molto circa] la realtà dell’Employer Brand”. E’ necessario che i valori che il brand trasmette siano in linea con l’esperienza reale dei dipendenti dell’impresa per non rischiare che i primi vengano percepiti come non-autentici. “E’ una delle aree più difficili ... dato che attraversa divari funzionali ed è spesso radicata nella cultura organizzativa. Ciononostante scarsi risultati in questa area possono vanificare gli sforzi ... [e niente può efficacemente] porre rimedio al disengagement che risulta dal sentimento di svalutazione che gli impiegati provano nella loro esperienza quotidiana” (ibid., p.154-155).

Il processo di reclutamento e assunzione sono importanti poiché rappresentano il primo punto di contatto tra un dipendente e l’azienda: per quest’ultima è l’occasione più adatta a farsi un’idea più completa del candidato, riuscendo ad estrarre delle informazioni e delle “affinità naturali con l’impresa” che non possono trasparire da un curriculum vitae, mentre per il potenziale dipendente è la prima impressione su di essa, “uno stadio vitale nel creare una connessione positiva e durevole”. E’ il momento cruciale di definizione delle aspettative reciproche (ibid. 155-156).

La gestione del team non è altro che la conseguenza diretta della leadership, la sua concretizzazione operativa e gioca un ruolo chiave nella creazione di un Employer Brand efficace e sostenibile nel tempo.

Quando si parla di valutazione della performance è importante verificare, sia da parte dei dipendenti che da parte del management, che “i core values dell’impresa siano incorporati nel processo di gestione della performance .. [affinché] le persone basino [su di essi] i loro comportamenti quotidiani” (ibid., p.157).

La formazione e lo sviluppo influenzano il livello di attrattività dell’impresa per i nuovi assunti e la sua abilità di mantenere continuamente alti i livelli di employee engagement. Per questo rappresentano componenti vitali (le opportunità di sviluppo risulta secondo, dopo la qualità della leadership, da uno studio globale sul commitment condotto nel 2002 da ISR) dell’employer brand (ibid.).

Al fine di garantire un giusto livello di coinvolgimento e di motivazione del personale e per dimostrare che “le persone contano”, è essenziale che il management assegni equamente ricompense, premi e che dia riconoscimento ai propri dipendenti per i loro sforzi (ibid., 159).

Infine, anche la “qualità dell’ambiente di lavoro delle persone è sembrato essere un fattore significativo ... ci sono sicuramente altri fattori che contribuiscono, ma la nostra esperienza generale suggerisce che [esso] rappresenti una manifestazione importante dell’employer brand” (ibid., p.159-160).

Quindi, in conclusione, le fasi operative dell’Employer Branding possono essere sintetizzate nella definizione dell’Employer Identity, del target di riferimento e della Employer Value Proposition, comunicazione della stessa e relativo posizionamento del Brand nella mente dei destinatari, a cui segue il monitoraggio dei risultati dell’implementazione di tali politiche.

Prima di chiarire la necessità per le imprese di tali strategie, verranno riportate alcune precisazioni sull’attuale contesto del mercato del lavoro.

### ***1.2. Il contesto attuale ed alcune evoluzioni future del mercato del lavoro***

Assicurarsi i talenti migliori è sempre più arduo nel contesto attuale del mercato del lavoro, interessato da cambiamenti radicali, esasperati dalla rapidità con cui avanza la trasformazione tecnologica. In questo scenario, la transizione verso l’Industria 4.0 offre significative opportunità date dall’incremento nella produttività, dalla creazione di prodotti nuovi e dall’aumento dell’efficienza della produzione, ma al tempo stesso crea delle sfide. Non si evolvono solo processi e metodologie di lavoro, ma mestieri e professioni prima ritenuti irrinunciabili scompaiono per far spazio a profili, ruoli e competenze del tutto nuovi.

L’effetto che le innovazioni hanno sull’occupazione è complesso e gli “effetti compensativi” rivestono un ruolo chiave. Seguendo Autor (si veda Guarascio e Sacchi 2017, p.15) i computer sostituiranno “gli umani nelle mansioni più routinarie e codificabili ma, allo stesso tempo, aumenterà il vantaggio competitivo degli umani circa le mansioni a più alto tasso di adattabilità e creatività ... [ciò significa] aumentare il valore delle mansioni svolte esclusivamente dagli uomini”. Secondo Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee (vedi Guarascio e Sacchi 2017, p.5) “... non vi è mai stato un tempo migliore per essere lavoratori dotati di competenze elevate ed adeguate ai mutamenti in atto, poiché questi lavoratori potranno sfruttare le opportunità insite nelle nuove tecnologie. Tuttavia, non vi è mai stato un

tempo peggiore per chi è dotato di competenze tradizionali...”. Infatti, dotarsi di un personale che dispone di competenze adeguate permette alle imprese di sfruttare a pieno le potenzialità date dall’implementazione delle nuove tecnologie. Queste competenze possono essere antecedenti alle tecnologie in questione, possono ampliare conoscenze già disponibili, oppure possono essere del tutto nuove (ibid., p.19).

In tal senso, nello “OECD Skills Strategy Diagnostic Report: Italy 2017” (2018a, p.19-20) viene riportato che in Italia ci sia la compresenza di un basso livello medio di professionalità e di un alto surplus di competenze. Quindi il report chiama in causa anche un fenomeno molto importante, il paradosso del mismatch, ovvero il mancato allineamento tra domanda e offerta di lavoro. Molte imprese non riescono a dotarsi delle figure professionali che ricercano, poiché solo relativamente poche persone possiedono le competenze di cui hanno bisogno, mentre vi è ampia disponibilità relativa persone in cerca di un’occupazione, che tuttavia non possiedono le competenze richieste. Questo significa che, nel nostro paese, un 6% di non-qualificati e 21% di sotto-qualificati convivono con un 11.7% di sovra-specializzati e un 18% di sovra-qualificati. Inoltre, il 35% dei lavoratori lavora in ambiti che deviano dai loro studi.

Secondo “La nuova Strategia OCSE per l’occupazione” (2018b, p.2), “... le competenze degli studenti sono inferiori alla media OCSE, riflettendo problemi di lunga durata e il finanziamento insufficiente del sistema di istruzione obbligatoria. La mancata corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e quelle richieste per il lavoro che svolgono è molto elevata, ciò richiede risorse maggiori e più mirate alla formazione e alla riqualificazione professionale”.

In figura 1.3 è possibile ravvisare la situazione dell’Italia rispetto agli altri 35 paesi membri dell’OCSE in termini di resilienza (impatto sulla disoccupazione di uno shock negativo del PIL dell’1%, a distanza di 3 anni) ed adattabilità (crescita della produttività del lavoro e, nel grafico più in basso, percentuale di studenti con risultati negativi, ovvero non iscritti alla scuola secondaria o con risultati inferiori al livello 2 nei test PISA per l’anno 2015).

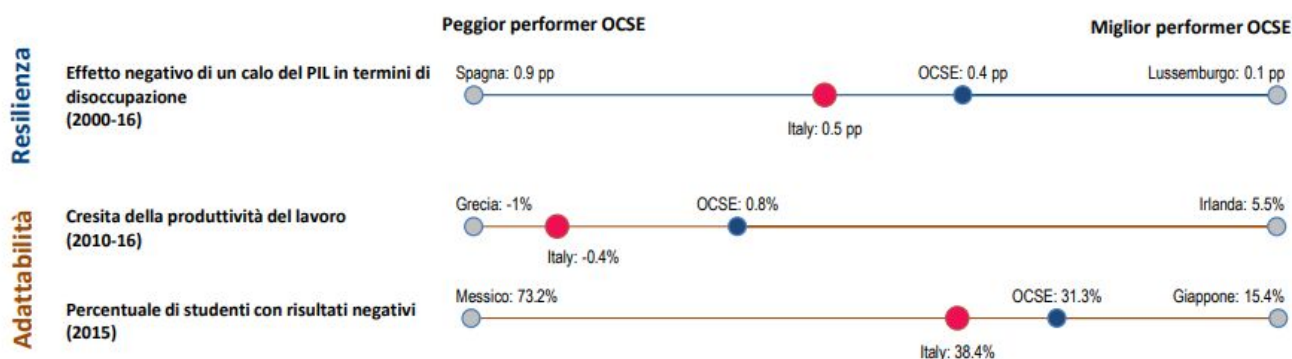


Figura 1.3 - Fonte: <https://www.oecd.org/italy/jobs-strategy-ITALY-IT.pdf>

La situazione si aggrava se prendiamo in considerazione le sole competenze digitali. Secondo il report “OECD Skills for a Digital World” (2016, p.1), il “56% della popolazione adulta non ha competenze in campo ICT oppure ha solo quelle necessarie a portare a termine i compiti più semplici ... I giovani, in ogni caso, sono molto più esperti in questo campo delle generazioni più anziane”.

Inoltre, stando allo “OECD Skills Strategy Diagnostic Report: Italy 2017” (2018a, p.213), la predominanza di PMI pone un’ulteriore sfida alle istituzioni italiane: identificare, coltivare e distribuire le varie skills specifiche all’universo ampiamente diversificato di piccole aziende.

Tuttavia, i cambiamenti nel mercato del lavoro sono molto più ampi di così. Stando al report “Il mercato del lavoro: verso una lettura integrata” dell’Istat (2017) “... [si è] prodotto un [complessivo] invecchiamento della popolazione ... [Inoltre, una serie di fenomeni] hanno procrastinato l’uscita dall’occupazione portando ad un innalzamento dell’età media della forza lavoro ...” (p.21) “... i giovani di ieri e di oggi si trovano, a parità d’età, in situazioni molto diverse: ... alla soglia del 25-esimo compleanno solo 2 giovani su 10 non avevano mai lavorato prima, se appartenenti alle generazioni nate nel secondo dopoguerra, ma tra i nati alla fine degli anni ’80 questa stessa condizione riguarda 3 giovani su 10” (p.25). Parte di queste differenze è dovuta alla crisi economica, parte è semplicemente da imputarsi ai progressivi cambiamenti nelle politiche istituzionali, nei livelli di istruzione e, più in generale, al cambiamento della società nel suo complesso.

Questo significa che già nel 2020 il mercato del lavoro si troverà composto per un terzo da Millennials, ovvero di giovani nati tra il 1981 ed il 1995 secondo l’Istat (2016). Questa generazione perlopiù possiede poche o nessuna esperienza lavorativa - il 25,8% dei 25-29enni e il 12,6% dei 30-34enni non hanno mai lavorato (Istat 2017, p.30) e mediamente possiede un livello di istruzione più alto - tra i 20-24enni un terzo si dedica esclusivamente allo studio

(ibid., p.28). I Millennials sono più internazionali, sono molto più propensi a trasferirsi all'estero e conoscono più lingue - secondo Almalaurea, nel 2017 più di uno studente universitario su dieci ha svolto un'esperienza all'estero. Inoltre, hanno aspettative ed aspirazioni differenti dai loro predecessori e sono più "digital" e propensi a cavalcare la trasformazione digitale, piuttosto che subirla. Delle caratteristiche di questa generazione si discuterà in modo più approfondito nel secondo capitolo di questo elaborato.

### ***1.3. Conclusioni***

Dato l'attuale scenario socio-economico e le profonde trasformazioni in corso, le imprese si trovano di fronte a numerose sfide e difficoltà nel loro percorso di adeguamento al cambiamento. La globalizzazione, l'intensificazione della concorrenza, la diffusione delle nuove tecnologie, l'integrazione dei Millennials nel mercato del lavoro, il *reskilling* ed il *digital mismatching* sono solo alcune delle sfide legate alla "guerra dei talenti" che le imprese di oggi e di domani si troveranno ad affrontare. Secondo Martic (2018) "per vincere la guerra del talento occorre pensare al lungo termine ed essere proattivi con la consapevolezza di avere un ruolo di guida e di costruzione delle relazioni con potenziali candidati". Se per farsi notare dai migliori talenti e differenziarsi dalla concorrenza molti selezionatori hanno iniziato ad usare "metodi e tattiche proprie del marketing", sicuramente continuare a limitarsi a segnalare la presenza di posti di lavoro vacanti ed aspettare che siano i talenti a bussare alla propria porta non può essere la strategia vincente.

Inoltre, per porre un rimedio al fenomeno del mismatch, è necessario che non solo le università ed il sistema di istruzione si adegui alle nuove richieste in termini di competenze provenienti dal mercato del lavoro, ma che anche le imprese si adoperino per fornire al loro personale adeguati percorsi di formazione per permettere loro di allinearsi con le esigenze più recenti. Questo fornirebbe alle organizzazioni un'ulteriore strategia di soluzione del problema e, seppur più oneroso nel breve termine, potrebbe giovare loro in termini di reputazione e di immagine e si rifletterebbe in engagement e motivazione dei dipendenti, con un conseguente ritorno in produttività.

"Un aumento della motivazione dei dipendenti dovrebbe portare ad un miglioramento della performance aziendale che dovrebbe, a sua volta, portare a migliori relazioni con i clienti e, quindi, ad un rafforzamento del *brand equity*, che a sua volta ha un impatto positivo sulla

motivazione, completando un circolo virtuoso ... [con] migliori performance nel lungo termine” (Ambler&Barrow 1996, p.188).

Inoltre, gli ostacoli più grandi all’attuazione di una strategia di Employer Branding spesso vengono proprio dai vertici aziendali, che spesso falliscono nel dare il loro supporto ed incoraggiamento a tali politiche, così come anche lo scarso sviluppo di una divisione HR (ibid., p.200).

Dalla survey nazionale su digitale e risorse umane condotta dall’Innovation School di Talent Garden, in collaborazione con BearingPoint Italy e Talentsoft (2018, p.3-5), è emerso che le aziende italiane su questi temi non hanno ancora una visione chiara e che il 54% del campione soffre la mancanza di una strategia ben delineata e di una guida capace. Si manifesta la “forte necessità di un new way of working e di un reskilling” ed è chiaro che l’inserimento di nuovi talenti non è sufficiente: per avere successo in questa fase di cambiamento è importante che l’intera azienda sia coinvolta. Per raggiungere efficacemente questo obiettivo viene richiesto da tutte le funzioni aziendali che l’HR diventi, assieme al CEO, un “vero e proprio change leader” nell’impresa. In caso contrario, essa “diventerà meno attrattiva per le nuove professionalità e rischierà di soccombere in un mercato completamente mutato”. Il digital rappresenta l’occasione giusta per tornare a mettere le persone al centro “delle imprese, del business, dell’innovazione”.

Per Caliccia (2017, p.26-27) sono numerosi gli elementi su cui è possibile “effettuare campagne di comunicazione” con finalità di Employer Branding, come, per esempio, un ambiente di lavoro stimolante, un alto livello di ricerca e innovazione, una retribuzione adeguata, l’affidabilità e solidità aziendale, la possibilità di crescita professionale e di carriera, la diversità e la responsabilità sociale, la produzione di beni e servizi di qualità e con una coerente politica dei prezzi. Le finalità della comunicazione di Employer Branding possono essere riassunte in: commerciali: “al fine di aumentare la notorietà e di posizionarsi nella percezione del pubblico come leader di settore”; istituzionali: “per far in modo di aumentare la percezione positiva dei valori immateriali che vengono trasferiti sull’azienda da parte del pubblico e contribuiscono a migliorare il senso di appartenenza a una *comunità*”; interne: “finalizzate ad aumentare la motivazione [dei dipendenti], a controllarne la retention e ad avvantaggiare la forma più efficace di contatto con il pubblico, cioè il passaparola entusiasta di chi è direttamente impegnato ... con soddisfazione e realizzazione”.

L’impresa dovrà essere in grado di creare messaggi rivolti ad un pubblico differenziato e con finalità diverse, anche nel caso in cui si impieghi “lo stesso codice, il medesimo media e lo



stesso istante di invio”. Per questo motivo è necessario che l’Employer Branding imponga alle divisioni Risorse Umane, Marketing e Comunicazione di un’azienda di cooperare e collaborare per essere in grado di raggiungere i risultati più auspicabili (Caliccia 2017, p.27). In questo capitolo è stata presentata la disciplina dell’Employer Branding, in relazione al contesto occupazionale attuale e futuro, allo scopo di mettere in evidenza il beneficio che l’implementazione di tali strategie può portare alle imprese italiane che si trovano a competere per i talenti al fine di ottenere un vantaggio competitivo durevole e difendibile.

## ***2. La generazione dei Millennials***

Ai nati tra il 1981 ed il 1995 sono stati assegnati nel tempo diversi nomi (tra cui Net Generation, Gen Y, Echo Boomers, Millennials) e sono attualmente oggetto di stereotipi dissonanti (impazienti, pigri, viziati, egocentrici, ma anche creativi, innovatori, tolleranti, intraprendenti ed ottimisti). Per quanto sia impossibile generalizzare circa i tratti che li contraddistinguono, certo è che ben presto costituiranno la maggioranza dei lavoratori: Matthews (2016) riporta che, entro il 2025, questa generazione rappresenterà il 75% della forza-lavoro mondiale. Questo costringerà le imprese a riformulare le loro strategie di *talent acquisition* per adattare alle nuove esigenze in ambito lavorativo di cui le ultime generazioni si fanno in parte portavoce.

I Millennials, infatti, presentano delle aspirazioni, caratteristiche e motivazioni distintive e nuove rispetto ai loro predecessori, dovute agli eventi e ai rapidi cambiamenti sociali, economici e tecnologici che sono sopraggiunti negli ultimi quarant'anni, che li hanno portati a sviluppare una visione del mondo del lavoro che si discosta da quella delle generazioni precedenti.

In questo capitolo verranno presentati i principali tratti ed aspirazioni che generalmente caratterizzano questa generazione, con l'obiettivo di identificare la fisionomia ideale dell'impresa che si prefigge di attrarre, trattenere e motivare i talenti in questa fascia d'età.

### ***2.1. Le caratteristiche ed aspirazioni della generazione***

Evans (2016, p.22-29) riassume le “caratteristiche ed aspirazioni fondamentali” della Generazione Y in 12 punti. I Millennials sono multi-taskers, orientati al lavoro in team, esperti di tecnologia, *social* e connessi, efficienti ed orientati al risultato. Inoltre, vogliono apprendere velocemente, vogliono un lavoro appagante, gratificazione istantanea e flessibilità. Sono dei *multi-taskers*: l'essere cresciuti assieme allo sviluppo delle ultime tecnologie li ha portati ad essere più abili nel destreggiarsi tra progetti diversi, passare con facilità da un progetto ad un altro oppure riprendere con disinvoltura un lavoro abbandonato dal punto in cui era stato interrotto. Questa qualità dei propri dipendenti permette alle imprese di essere virtualmente più efficienti, elastiche e flessibili.

Sono orientati al gioco di squadra: il Millennial “in team si sente a casa” e trae beneficio dal *brainstorming* in un clima cooperativo in cui le idee “rimbalzano ... senza causare grande attrito”. Per il report ‘Millennials Insight’ (2017, p.14) essi prediligono un clima di collaborazione e comunicazione “aperta e trasparente, in cui le informazioni possano circolare sia top-down ma soprattutto bottom-up”. Roberti (2017, p.138-140), a tal proposito, afferma di voler “evidenziare un aspetto trasversale [nelle tendenze comportamentali della generazione] ... ovvero la capacità dei ragazzi di trasformare ogni gesto in un atto comunicativo e - quindi - in una relazione. Il riferimento al rapporto con l'altro è presente in ogni momento della loro vita ... i Millennials [stanno] provando a ripensare il concetto stesso di prossimità, con l'obiettivo di riorganizzare il legame sociale in un'ottica realmente aperta e partecipativa”. In un'impresa, talenti che siano al tempo stesso *multi-taskers* e *team players* diventano collaboratori estremamente dinamici e adattabili (Evans 2016, p.23).

Sono esperti di tecnologia: i rappresentanti della Generazione Y sono venuti al mondo nel periodo di sviluppo di tali innovazioni. Pur non essendo tecnicamente “nativi digitali”, sono cresciuti assieme alle tecnologie, imparando ad utilizzarle da giovanissimi. Questo li ha certamente portati ad avere un discreto vantaggio nell'approccio al *tech*, potendo instaurare con tali strumenti e piattaforme un rapporto più immediato, intuitivo e familiare rispetto alle generazioni più mature. Per questo sono più “veloci nell'apprendere nuovi sistemi, differenti forme di comunicazione e diversi modi di risoluzione dei problemi” (ibid.).

Sono *social* e connessi: sono avvezzi all'uso dei social media ed esperti nella comunicazione digitale. Secondo il rapporto sugli Italiani di ANCC-Coop (2016, p.100), il 97% dei Millennials ha “almeno un profilo personale su una piattaforma di social network”. Roberti (2017, p.138) sostiene che “lo storytelling di cui essi sono protagonisti trova poi nelle piattaforme social il proprio spazio di elezione, trasformando la stessa relazione con il network dei contatti in una nuova forma di riconoscimento sociale”. Questa loro abitudine ad uno scambio di informazioni continuo ed immediato li ha resi più reattivi, proattivi e veloci, con grande autonomia ed il minimo sforzo. Questo, unitamente al fatto che i social networks rappresentano una risorsa sempre più imprescindibile, rende i Millennials sempre più utili alla formazione di un vantaggio competitivo difendibile, come possessori di *soft skills* indispensabili per un'impresa rivolta al futuro (Evans 2016, p.24).

Sono efficienti: essi sanno come impiegare al meglio le risorse e gli strumenti a loro disposizione per creare le soluzioni vincenti. In questo processo si aiutano sfruttando le potenzialità di Internet e della tecnologia, riuscendo a rintracciare facilmente le informazioni

che non conoscono dai motori di ricerca (ibid.). Secondo il report “Millennials Insight” (2017, p.7), l’abilità che possiedono di saper “fare di più con meno”, nonché la tendenza alla flessibilità e alla ricerca di “soluzioni alternative” sarebbero da attribuirsi alla loro “familiarità con il concetto di crisi e di instabilità”, ovvero l’aver vissuto lo shock della crisi economica nel momento dell’ingresso nell’età adulta (i Millennials nel 2008 avevano un’età compresa tra i 27 e 13 anni).

Essi sono orientati al risultato e hanno un bisogno costante di feedback sul loro operato: hanno necessità di vedere concretizzati i propri sforzi ed il frutto del loro duro lavoro (Evans 2016, p.25). Stando al report ‘Carriere dei millennial: visione per il 2020’ (2016, p.13), per i giovani della Generazione Y “riconoscimento e affermazione sono importanti. Metà dei millennial si dichiara pronta a lasciare il lavoro attuale a causa della mancanza di apprezzamento”. Inoltre, il report ‘Millennials Insight’ (2017, p.14) conferma l’esigenza di feedback di questa generazione, quale che sia il livello gerarchico di appartenenza. “I Millennials ricercano un rapporto con il capo meno strutturato a livello formale, ma di grande valore qualitativo. Il capo viene apprezzato per le sue capacità di mentorship e coaching e per la sua presenza nei momenti di bisogno” (p.20). Per quanto riguarda gli sforzi degli Echo Boomers, a livello mondiale il 73% di loro dichiara di lavorare più di 40 ore a settimana (43 ore in media in Italia), il 26% porta avanti almeno due lavori retribuiti (‘Carriere dei millennial: visione per il 2020’ 2016, p.6). Questa tendenza è confermata anche dal rapporto sugli Italiani di ANCC-Coop (2016, p.99): 3,8 milioni lavorano oltre l’orario formale, anche durante il weekend, il 17% in più rispetto ai nati tra il 1946 ed il 1965.

Quanto ad aspirazioni, secondo Evans (2016, p.26) i Millennials vogliono apprendere velocemente: “desiderano [possedere quella] conoscenza che permetta loro di raggiungere i propri obiettivi” e per fare ciò hanno bisogno del feedback da parte degli altri membri dell’organizzazione, di cui si servono come guida per controllare l’allineamento agli standard di performance che hanno prefissato. Questa loro predisposizione naturale può, e dovrebbe, essere incentivata dall’impresa, dal momento che dipendenti talentuosi e disposti a perfezionarsi continuamente rappresentano un asset decisamente auspicabile. Tale tendenza è testimoniata anche dal report ‘Carriere dei millennial: visione per il 2020’ (2016, p.12), che riporta che il 93% degli Echo Boomers intervistati “considera lo sviluppo continuo delle abilità una parte importante della carriera futura ... Solo il 7% dei millennial non è interessato alla formazione”.

Per allinearsi con il loro desiderio di una vita soddisfacente, i Millennials ricercano un lavoro appagante, in cui possano trovare significato della propria esistenza o fare la differenza per gli altri. Si è già fatto cenno nel primo capitolo di questo elaborato all'impatto che il coinvolgimento del dipendente può avere per il risultato dell'impresa, pertanto anche in tal caso è necessario che quest'ultima si prodighi affinché questo circolo virtuoso di soddisfazione, coinvolgimento, motivazione e performance si attivi e persista nel tempo. A tal proposito è necessario mantenere il più possibile vivo l'interesse di ciascun Millennial (Evans 2016, p.26). Una delle strategie percorribili in tal senso è rappresentata da iniziative di promozione della posizione dell'impresa in tema di Responsabilità sociale, volta alla creazione di un'immagine dell'organizzazione consapevole del suo impatto sulla società ed impegnata al miglioramento del benessere economico e sociale, portatrice di valori in cui identificarsi e sostenitrice di cause condivisibili, contribuendo ad "umanizzare l'impresa ad un livello che le altre sfaccettature del posto di lavoro non possono [eguagliare]" e rappresentando l'impresa come creatrice di utilità sociale, e non solo di profitto (Bhattacharya et al. 2008, p. 37). Secondo il rapporto di ANCC-Coop sugli Italiani (2016, p.98), il tema che sta più a cuore ai Millennials è l'ambiente: il 63% differenzia i rifiuti, il 47% è attento alla riduzione del consumo di plastica, il 46% è impegnato ad "evitare gli sprechi di acqua e di energia elettrica". Inoltre, Haskins (2017) riporta che il 90% dei Millennials "compra prodotti che sono associati ad un ideale" mentre la metà boicotta brands che percepiscono avere un'etica in cui non si identificano. "A parità di prezzo e di qualità, l'80% dei Millennials sceglierà prodotti da imprese che supportano cause importanti per loro" (ibid.). Data questa sensibilità della Generazione Y verso alcuni valori ed ideali e considerando quanto Employer Brand e Consumer Brand abbiano in comune, come discusso nel primo capitolo di questo elaborato, sembra naturale affermare che le imprese debbano tenere assolutamente in considerazione il ruolo che riveste il loro impegno sociale nella mente dei collaboratori attuali e potenziali.

E' importante agire sulle motivazioni intrinseche una volta che le estrinseche sono state soddisfatte: per i Millennials essere parte di un'impresa in cui hanno uno scopo e si sentono parte di qualcosa più grande può essere fonte di un commitment profondo (Kalpathi, 2016).

Cresciuta ai ritmi della società moderna, questa generazione non è tra le più pazienti. I Millennials vogliono gratifiche istantanee ed un feedback immediato per poter lavorare al meglio (Evans 2016, p.27).

Vogliono flessibilità: hanno bisogno, per essere perfettamente soddisfatti dell'organizzazione per cui lavorano, di essere in grado di gestire, almeno in parte, la loro *work-life balance*. Non assecondare questa esigenza potrebbe significare per l'impresa rischiare di perdere i propri talenti (Evans 2016, p.28). Secondo il report 'Carriere dei millennial: visione per il 2020' (2016, p.8) dopo denaro e sicurezza (intesa come occupazione nel lungo periodo e mantenimento di un certo tenore di vita piuttosto che fedeltà ad un posto di lavoro o ad un'impresa), la priorità principale della generazione nella ricerca di un impiego è il tempo libero (ferie e permessi, lavoro flessibile). Inoltre, l'84% dei Millennials "prevede delle interruzioni lavorative rilevanti, a sottolineare il fatto che le carriere ondivaghe stanno prendendo il posto delle scale di carriera delle generazioni precedenti" (ibid., p.6). Secondo Matthews (2016), questa generazione è più disillusa circa la pretesa del posto fisso e di lavorare per un'unica azienda nel corso della propria carriera. Questa aspirazione è stata "rimpiazzata da una mentalità di '*grow and go*'. Infatti un recente report di Deloitte ha mostrato che ben il 44% dei Millennials intervistati ha espresso il desiderio di lasciare il proprio datore di lavoro entro due anni. Un *job-hopping* seriale sta divenendo la normalità. Questo non solo danneggia la *retention* ma fa arrivare alle stelle i costi di reclutamento anche per le aziende più attrattive del mercato del lavoro".

Vogliono autonomia: i Millennials primeggiano quando viene loro affidata la gestione di un compito dall'inizio alla fine, con una minima supervisione ed il minimo input. Se si fornisce loro anche un feedback sul loro operato ed una prospettiva di miglioramento le possibilità di ottenere un dipendente motivato sono molto alte (Evans 2016, p.28-29). Essere autonomi non significa essere indipendenti, o isolati. E' essenzialmente avere in mano il pieno controllo sulle decisioni che si ritengono strumentali al raggiungimento degli obiettivi (Kalpathi, 2016). Infine, essi vogliono avventura. Sono una generazione mobile e globale, che sperimenta, che è influenzata ed affascinata dall'incontro tra le diverse culture, che viaggia e che non rifugge l'ignoto. Secondo il Rapporto Coop sugli Italiani (2016, p.98), "i Millennials sono certamente i più europeisti dell'intera popolazione, come ha recentemente confermato anche il voto sulla Brexit nel Regno Unito ... [in questa fascia d'età ha votato] 'remain' il 64% dei votanti, contro il 33% degli over 65). A ciò hanno contribuito le politiche giovanili di emanazione comunitaria che sono state adottate nel corso degli ultimi anni e che hanno inteso costruire maggiori opportunità di scambio negli ambiti dell'istruzione, come i programmi Erasmus, e del mercato del lavoro: dall'inizio degli anni Duemila ad oggi il numero degli studenti in mobilità è più che raddoppiato, passando da 15 mila a quasi 35 mila unità".

Se ai Millennial è data la possibilità apprendere nuove tecniche e di sviluppare nuove competenze, provare qualcosa di nuovo, sviluppare strategie, esplorare nuove aree di lavoro e viaggiare non si tireranno indietro. Sono abituati ad un mondo che cambia rapidamente ed hanno imparato a mutare con esso ed abbracciare il cambiamento, che è visto più come un viaggio d'avventura piuttosto che come un nemico da combattere (Evans 2016, p.28-29).

## ***2.2. L'impresa ideale per i giovani italiani***

Secondo Matthews (2016) per creare un ambiente lavorativo che attragga e stimoli al meglio i Millennials occorrono anzitutto “Employer Brand magnetici, costruiti ad hoc per il mondo digitale” e che comprendano tutti i canali (ed in un’ottica *multi-device*) più idonei a veicolare messaggi di marca dell’impresa come datrice di lavoro (social networks, sito aziendale, campagne di recruitment marketing ed altre forme di comunicazione più atipiche, come elementi di *gamification* e di *challenge* oppure brevi video che raccontino storie vere ed il lato ‘umano’ dell’organizzazione). In secondo luogo, occorrono pratiche di gestione delle risorse umane più “agili”, interattive, dirette e meno datate ed è necessario investire ed aver cura della “comunità di talenti” che si ospita. In ultima analisi, è importante, secondo Matthews, incoraggiare a raggiungere traguardi sempre più ambiziosi, non soltanto sul lavoro, ma di impatto ed influenza per l’intero settore di appartenenza.

L’azienda dei sogni dei giovani italiani è sicuramente articolata in una struttura gerarchica meno complessa e più “piatta”, caratterizzata da qualità ed informalità nelle relazioni, sia tra pari che con i superiori, che rappresentano per i Millennials dei mentori, da cui dipendono per un confronto ed un feedback continuo circa il loro operato.

Gli Echo Boomers ricercano ambienti di lavoro flessibili ed improntati al *goal setting*, in quanto preferiscono essere valutati per gli obiettivi e risultati raggiunti e prediligono “un clima poco improntato al controllo e alla limitazione degli spazi personali” e che rispetti il concetto di *work-life balance*: ambiscono generalmente a forme di lavoro “flessibili in termini di spazio e tempo, fortemente basate sulla fiducia” (Millennials Insight 2017, p.26-28).

“Se da un lato i millennial danno la priorità alla sicurezza del lavoro a tempo pieno, dall’altro desiderano anche cambiamenti, nuove sfide e progressi. Essendo cresciuti in un mondo veloce basato su condivisione, valutazione e feedback immediato, guardano le loro carriere attraverso la stessa lente d’ingrandimento” (‘Carriere dei millennial: visione per il 2020’ 2016, p.10).

Le piccole imprese si rivelano essere, secondo le tendenze emerse dal sondaggio condotto da Cegos (Millennials Insight 2017, p.33), la categoria più all'avanguardia nella gestione di questa generazione, ma questo dato potrebbe essere influenzato dalla presenza, tra le piccole aziende del campione, di start up controllate proprio da Millennials.

“La maggior parte delle aziende sembra non aver adottato politiche HR specifiche per la popolazione Millennials (ben il 53% dei partecipanti dichiara un accordo in tal senso) ... Si tratta, potenzialmente, di un comportamento rischioso ... [che] potrebbe portare ad un aumento del turn over di soggetti qualificati [oppure a] fenomeni di disillusione e disinvestimento motivazionale ... anche tra le aziende più “Millennials friendly” il valore più alto [viene] raggiunto dal tema “selezione” (61%) ... e da “stimolo all'autonomia del proprio sviluppo” (55%) ... [mentre i] processi che richiedono più codifica formale (carriera e formazione) sembrano essere invece ancora poco diffusi” (Millennials Insight 2017, p.25).

Le imprese devono necessariamente modificare le loro caratteristiche per giungere ad un punto di accordo con le aspettative ed esigenze dei Millennials, meno sensibili ai risvolti economici e più all'arricchimento del proprio bagaglio di conoscenze e competenze, al proprio percorso di crescita e alle iniziative rivolte al benessere delle persone (ibid., p.23).

Alla luce di quanto emerso, le pratiche fondamentali da tenere in considerazione per attrarre, trattenere e motivare al meglio i talenti di questa generazione potrebbero riassumersi nel dimostrare la spendibilità sul mercato del lavoro di quanto svolto e appreso in azienda, assicurando così un miglioramento della carriera e sicurezza sul lungo periodo (anche nel caso in cui il collaboratore dovesse lasciare l'impresa). In secondo luogo, nello stimolo alla “varietà e mobilità della carriera”, fornendo opportunità per la creazione di esperienze ed abilità variegate. Inoltre, si rivela importante creare con essi delle frequenti occasioni di confronto e dialogo circa la progressione del loro percorso di carriera, dimostrando attenzione al miglioramento delle loro prospettive future in termini di occupabilità nel lungo periodo. A ciò si deve aggiungere un feedback costante sui risultati raggiunti e l'attenzione al coinvolgimento dei dipendenti attraverso la creazione di “canali alternativi di riconoscimento e di condivisione tra manager e colleghi”. Inoltre, occorre essere consapevoli che, nel corso della loro carriera, è possibile che i propri dipendenti decidano di prendersi dei periodi di interruzione o pausa dal lavoro, per motivazioni di carattere personale: appoggiare tali decisioni potrebbe agevolare il rientro in azienda del collaboratore. In ultima analisi, è importante dimostrarsi aperti a forme e modelli di lavoro alternativi e più flessibili circa il luogo, i tempi e le modalità di lavoro (‘Carriere dei millennial: visione per il 2020’ 2016,



p.17), evitando di imporre vincoli che non siano necessari. In tal senso sarà essenziale fare affidamento sulle conseguenze della digitalizzazione per accrescere la produttività e migliorare la qualità della vita dei propri dipendenti, attraverso lo *smart working* e metodi di lavoro basati sulla fiducia, in accordo con le iniziative di *work-life balance* (Millennials Insight 2017).

### ***2.3. Conclusioni***

Differenze nelle caratteristiche e nelle ambizioni dei lavoratori più giovani, dovute a cause generazionali, non sono di certo una novità del nuovo millennio. Anche Barrow e Mosley (2005, p.156) riportano che, in uno studio di The War for Talent condotto sui managers, il ruolo di un clima di apertura e di fiducia è emerso essere fondamentale soprattutto per i più giovani (in questo caso si trattava della generazione immediatamente precedente, ovvero la Generazione X) se paragonati con i manager più anziani ed in particolare hanno individuato avere “un buon rapporto con il capo” come l’elemento più importante per le loro scelte di carriera.

Date le particolari caratteristiche e motivazioni che in parte distinguono questa generazione dalle precedenti, è importante, per le imprese che intendono emergere nell’attuale contesto competitivo e che sperano di conquistare un vantaggio difendibile e duraturo, a fronte delle sfide imposte dal futuro, che esse considerino i Millennials nella formulazione delle loro politiche di Employer Branding, tenendo a mente che dall’implementazione di tali accorgimenti potrebbero trarre giovamento tutti i lavoratori, riflettendosi, quindi, indirettamente sulla performance dell’impresa nel suo complesso, dal momento che “ciò che funziona per i Millennials funziona anche per il resto della forza lavoro” (‘Carriere dei millennial: visione per il 2020’ 2016, p.17).

In questo capitolo sono state dapprima indagate le principali peculiarità e desideri della generazione che presto rappresenterà la maggioranza della forza lavoro, per poi esplorare le politiche in termini occupazionali in grado di favorire l’attrazione, ritenzione e motivazione dei talenti in questa fascia d’età, delineando la fisionomia ideale dell’impresa per i Millennials.

### 3. Le PMI

Le piccole e medie imprese (PMI) in Italia rappresentano la quasi totalità del tessuto imprenditoriale, sono “il principale motore di crescita e la base per lo sviluppo futuro del terziario”, per questo “non possiamo fare a meno di interessarcene” (Santovito 2016, p.215).

In questo capitolo verrà dapprima analizzata l'importanza strategica che il capitale umano riveste nelle PMI, in relazione alle caratteristiche di queste ultime, alla situazione del mercato del lavoro ed al ruolo che, in questo contesto, assumono i Millennials. In seguito, verrà fornita una panoramica su alcuni strumenti e strategie che le PMI possono mettere in campo per le proprie attività di Employer Branding, a fronte di investimenti ed un dispendio di risorse finanziarie limitati.

#### 3.2. Le risorse umane nel contesto delle PMI italiane

Affinché un'organizzazione possa rientrare nella definizione di Piccola e Media Impresa (PMI) data dalla Commissione Europea è necessario che rientri in specifici parametri, come illustra la Figura 3.1, in termini di numero di addetti e di fatturato oppure totale di bilancio annui. In particolare, è considerata PMI quell'impresa che impiega al più 249 addetti e con un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo inferiore a 43 milioni di euro. Riguardo gli ultimi due criteri citati, è necessario, onde evitare di perdere la denominazione di PMI, non superare almeno una delle due soglie.

Company category	Staff headcount	Turnover	or	Balance sheet total
Medium-sized	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
Small	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Micro	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

Figura 3.1 - Fonte: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en)

Le PMI rappresentano la quasi totalità delle imprese Italiane, ovvero il 99,9% (Confcommercio 2009). In particolare, tra queste, ben il 95% ha al più 9 addetti (si parla di micro imprese) e solo lo 0,5% ne ha più di 50 (ma meno di 250). Il restante 4,5% è

rappresentato da piccole imprese (tra i 10 ed i 49 addetti) (ibid.). Inoltre, è ben rilevante il loro ruolo occupazionale: l'80% degli occupati lavora presso una PMI. Il 69% del valore aggiunto è prodotto dalle PMI (OECD 2014). Le PMI, in special modo le microimprese, operano nel settore terziario (il 76% delle PMI) e soprattutto nelle "attività immobiliari, di informatica, di ricerca e di altre attività professionali e nel commercio al dettaglio". La media impresa è diffusamente presente nel settore industriale (Confcommercio 2009). "È [in ogni caso] difficile fornire un quadro omogeneo della piccola e media impresa italiana" (Santovito 2016, p.216): possono essere annoverate in questa categoria realtà molto eterogenee tra loro come, ad esempio, start-up innovative, imprese familiari, imprese specializzate facenti parte di distretti industriali, imprese esportatrici dalla mentalità internazionale.

Il reclutamento e la selezione del personale è sicuramente un processo imprescindibile per qualsiasi impresa. Politiche finalizzate all'assunzione, anche se non formalizzate, sono messe in atto anche da organizzazioni sprovviste di una funzione aziendale interamente dedicata a tali attività, come nel caso di PMI. In realtà, "più l'azienda è piccola [più sarà importante la] selezione del personale, dato l'impatto che ha l'inserimento di una nuova risorsa sull'azienda nel suo complesso". Il reclutamento nelle PMI "si basa sulle risorse già disponibili, poco costose e controllabili direttamente dall'azienda". Ai fini della selezione, assume grande rilevanza l'aderenza del candidato alle "norme, valori, credenze rispetto al lavoro da svolgere e l'organizzazione nel suo complesso" piuttosto che il solo possesso dei requisiti della job description. Ciò potrebbe minare la "credibilità dell'imprenditore ... rendendolo poco attraente per i futuri candidati dotati di elevate qualifiche ed esperienze" (Ferrari 2015).

Secondo il modello di Resource Based View un'impresa possiede un vantaggio competitivo sostenibile quando adotta una "strategia di creazione di valore non immediatamente replicabile da una concorrente attuale o potenziale e quando le altre imprese non sono in grado di duplicare i benefici di tale strategia": non tanto durevole nel tempo, quanto non eguagliabile attraverso l'imitazione dalle rivali. Tuttavia, il modello si basa sull'assunto che le imprese controllino, in un settore, risorse strategiche eterogenee e che tali risorse non siano perfettamente mobili, pertanto tali differenze tra imprese permangono nel tempo. La fonte di tali vantaggi va rintracciata nella dotazione da parte dell'impresa di "risorse rare, non perfettamente imitabili e non sostituibili", non essendo pensabile che essa possa semplicemente acquistare tali vantaggi sul mercato. Queste risorse possono essere di tipo organizzativo, fisico oppure umano. In particolare il capitale umano può essere ulteriormente

qualificato in termini di “addestramento, esperienza, giudizio, intelligenza, relazioni e intuizione degli individui” che fanno parte dell’impresa (Barney 1991).

Per questo è di importanza strategica assoluta, specialmente per “imprese knowledge-intensive”, mettere in campo strategie in grado di attrarre, trattenerne e motivare i giovani talenti che possiedono le competenze giuste per permettere alle organizzazioni di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile rispetto alle rivali (Clair 2016, p.93): alti livelli di engagement del personale, a livello emotivo, cognitivo o fisico, ne influenzano positivamente la produttività e trattengono i talenti all’interno dell’organizzazione (Dhanalakshmi et al. 2014). Un lavoratore soddisfatto è “a suo agio nello status quo”, mentre l’*engagement* lo porta ad essere creativo ed innovativo, ad assumersi personalmente la responsabilità per il lavoro da svolgere, a desiderare realmente il successo dell’impresa e del suo team e a vantare un “legame emotivo con l’impresa, con la sua mission e la sua vision”. Dallo studio ‘Driving Performance and Retention through Employee Engagement’ del 2004, condotto dal Corporate Leadership Council, è emerso che i dipendenti che dimostrano *commitment* hanno prestazioni del 20% più elevate ed una probabilità dell’87% più bassa di dare le dimissioni (ibid.).

In un’ottica di Resource Based View, inoltre, un’altra importante fonte di vantaggio competitivo riguarda l’assetto organizzativo, ovvero il “sistema di Governance [che] rappresenta al tempo stesso una fonte di risorse”, dal momento gli organi di governo apportano “capitale finanziario e capitale umano, in termini di imprenditorialità, competenze tecniche e manageriali, abilità decisionali e ‘portafoglio’ di relazioni” e sono contemporaneamente anche “uno strumento per organizzare le risorse medesime”. Le PMI sono generalmente caratterizzate dalla “vicinanza e, spesso, dalla totale identificazione, tra proprietà, governo e gestione” e dalla “natura pervasiva” della Governance (Compagno 2003). Per le piccole imprese, quindi, rivestono un ruolo di centrale importanza le competenze, che si esplicano in un set di diverse “esperienze, conoscenze ed abilità”, rendendo ciascun dipendente ed imprenditore unico e rendendo inimitabile dalla concorrenza il vantaggio competitivo che il capitale umano incarna, dati “l’ambiguità di origine” ed il “radicamento nell’individuo” di tali competenze. Nel contesto delle PMI italiane, nello specifico, le competenze degli imprenditori sono in grado di influenzare notevolmente anche la performance complessiva dell’impresa (Gerli et al. 2012). Infatti, non è raro che la Governance di una piccola impresa rifletta “in maniera unica ed irripetibile la figura dell’imprenditore che ne è a capo”. In mancanza di un “pensiero strategico esplicito”, le

rapporti di lavoro sono necessariamente il risultato della “vicinanza spaziale e temporale tra imprenditore e dipendenti”, pertanto la gestione del personale in quest’ottica assume modalità differenti ed uniche in ogni impresa (Ferrari 2015). Le competenze imprenditoriali più importanti per il successo risultano essere “l’orientamento all’efficienza” nell’impiego di “risorse umane e materiali”, la “profonda conoscenza dell’azienda” ed il “coinvolgimento sistematico dei lavoratori nelle attività dell’impresa” (Gerli et al. 2012). Sebbene l’Italia possa complessivamente godere di un “diffuso spirito imprenditoriale” (alla metà degli italiani piacerebbe essere imprenditori, un quarto dei lavoratori sono ‘autonomi’ e spesso alla guida delle piccole imprese ci sono i giovani) sarebbe doveroso, da parte delle Istituzioni, supportare “l’educazione all’imprenditorialità”: soltanto il 40% dei giovani ritiene che l’istruzione scolastica li abbia educati all’imprenditorialità, dato confrontabile con una media europea del 53% (OECD 2014).

Per favorire un impegno continuativo dei dipendenti di un’impresa è importante investire in pratiche manageriali di gestione del personale, come reclutamento e selezione, addestramento e formazione, valutazione della performance e compensazione. La difficoltà di attrarre e trattenere il personale è più alta nelle PMI, data la scarsità di risorse, sia in termini finanziari che di competenze, ovvero “uffici e professionisti dedicati alla gestione del personale”. Ciò contribuisce a renderle meno attraenti, se comparate con le grandi, sul mercato del lavoro e questo, in ultima analisi, le disincentiva ad intraprendere pratiche di gestione più costose e sofisticate (Ferrari 2015). Solo le imprese più grandi generalmente dispongono degli investimenti necessari per poter condurre grandi campagne per farsi conoscere ma, in ogni caso, “non sarebbero tali se non disponessero del tesoro di quell’indotto fatto dal lavoro quotidiano proprio delle piccole e medie imprese, il più delle volte altamente specializzate” (Santovito 2016, p.215).

La sovrapposizione di ruoli e l’elevata specializzazione che spesso caratterizza le PMI rende le stesse bisognose di competenze specifiche per ciascun settore produttivo e diversificate, spesso di nicchia, e di competenze trasversali, che università ed istruzione non trasmettono (Ferrari 2014). “La formazione è un tipico bene collettivo che né le imprese né i singoli lavoratori possono finanziare, se non in forme limitate”. Per le loro dimensioni, per la scarsità di fondi o per cultura, le PMI italiane non sono disposte a formare adeguatamente i propri dipendenti, preferendo acquisire soggetti già propriamente formati. Questo si ripercuote inevitabilmente sui più giovani che, non potendo vantare esperienze pregresse, sono penalizzati nel processo di selezione (Raia 2017). “Solo il 29% delle PMI italiane fornisce

corsi di formazione professionale continua ai propri dipendenti”. Per questo sarebbe necessario predisporre adeguati incentivi alla formazione e di supporto all’apprendistato e all’impiego di studenti ed universitari nelle PMI (OECD 2014).

Tuttavia, è parimenti indispensabile, soprattutto nei momenti di trasformazione e di crisi, che giunga dal sistema politico e formativo un aiuto alle imprese, affinché le stesse possano perdurare la propria attività nel tempo. In particolare, le competenze che vengono impartite ai giovani nel sistema scolastico ed universitario non dovrebbero solo adeguarsi alle richieste delle imprese, ma dovrebbero il più possibile anticiparne le esigenze, per permettere loro di crescere, di effettuare investimenti e sfruttare a pieno le potenzialità tecnologiche, attuali e future, per quanto prevedibili. “Più le competenze dei giovani sono percepite come importanti, ma assenti, all’interno dell’impresa, tanto più le strutture formative possono giocare un ruolo propulsivo rispetto all’innovazione del sistema produttivo” (Raia 2017).

La formazione non esaurisce la sua funzione nell’aggiornamento professionale, ma è un valido alleato anche nella ricerca e nell’innovazione, inoltre aiuta i lavoratori a far fronte alle esigenze di un “mercato del lavoro così complesso e globalizzato”. La capacità di alcune imprese di adattare le proprie caratteristiche, “innovando processi e prodotti, puntando sul design, sulla prototipazione, e rinnovando logistica e distribuzione”, permette loro non solo di sopravvivere, ma anche di crescere, nonostante le difficoltà dello scenario attuale (Ferrari 2014).

Infatti, ci troviamo in un periodo di sostanziali ed ineluttabili cambiamenti dati dal processo di digitalizzazione che ha rivoluzionato molti ambiti, tra cui il lavoro e la produzione. Le competenze richieste dalle imprese ai propri dipendenti si stanno adeguando al nuovo contesto digitale, pertanto “per rimanere competitivi sul mercato, aziende e lavoratori dovranno puntare sempre più sui processi di formazione e riqualificazione” (Bandini e Caprio 2018). I diversi livelli assunti dal *Digital intensity indicator* rivela una differenza significativa tra imprese di grandi e piccole dimensioni in termini di digitalizzazione: l’indicatore assume livelli elevati nel 44% delle grandi imprese, mentre rimane fermo al 12,2% nelle piccole imprese (Istat 2019). Per far fronte alle esigenze del mercato e al paradosso del mismatch di cui si è discusso nel primo capitolo di questo elaborato, l’Unione Europea ha avanzato “politiche per aumentare il numero di laureati nelle materie cosiddette STEM [ovvero Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica], proprio alla luce dei processi di computerizzazione e digitalizzazione del lavoro” (Bandini e Caprio 2018), che hanno reso indispensabile l’adeguamento delle competenze dell’intero capitale umano dell’impresa da un

lato e dall'altro hanno reso necessario per alcune imprese dotarsi di figure professionali completamente nuove e di difficile reperimento, prendendo parte alla "guerra del talento". Come si è discusso nel secondo capitolo di questo elaborato, dato il loro rapporto generalmente privilegiato ed immediato con la tecnologia, i risparmi ed i vantaggi in questo campo per le imprese in grado di coinvolgere i Millennials sono sicuramente rilevanti e diventano cruciali se si considerano i giovani laureati delle materie STEM nelle imprese ad alto contenuto tecnologico ed innovativo.

### ***3.3. Attrarre, trattenere e motivare i dipendenti nelle PMI***

Rispetto alle modalità offline per attrarre il personale, quali inserzioni su giornali e riviste, passaparola e autocandidature, career day, servizi di placement o stage e tirocini, ricorso a centri per l'impiego o altri intermediari quali sindacati, agenzie per il lavoro o società di consulenza, ed in seguito alla diffusione delle tecnologie, il ricorso al reclutamento online si è rivelato essere un'alternativa che presenta benefici notevoli a fronte di costi relativamente esigui e di investimenti quasi nulli. Tali modalità permettono, infatti, di amplificare enormemente la portata del messaggio diffuso dall'impresa, ampliando il bacino dell'utenza raggiungibile, inoltre permettono di ridurre le asimmetrie informative tra impresa e pubblico. Le attività di promozione e la reputazione di un'organizzazione si riflettono sulla qualità e quantità del bacino di candidati che un'impresa è in grado di attrarre, come dimostrano Collins e Han (si veda Clair 2016, p.95). Permettono potenzialmente alle organizzazioni di ridurre notevolmente i tempi ed i costi di assunzione, migliorando efficacia ed efficienza dell'intero processo.

Tra gli strumenti digitali più facilmente utilizzabili dalle PMI per segnalarsi come ottimo datore di lavoro vi sono sicuramente il sito aziendale, con la sezione "lavora con noi", job boards, blog, e-mail, social networks e social recruitment platforms.

In prima analisi, la pagina dedicata alla carriera sul sito aziendale deve incarnare perfettamente l'Employer Brand dell'impresa, trasmettendone in modo immediato i capisaldi ai potenziali candidati ed informandoli, al tempo stesso, circa le opportunità disponibili, anche attraverso le testimonianze e le storie dei dipendenti dell'organizzazione, trasformando i propri dipendenti in *Brand Ambassadors* (Cascio & Graham, 2016). Essi sono il "vero volto dell'organizzazione" ed il loro punto di vista e la loro opinione possono avere un impatto

significativo sull'Employer Brand (ibid.). Solitamente in questa sezione del sito aziendale dovrebbe essere possibile già candidarsi (Clair 2016). E' importante che il sito sia "affidabile, attendibile e prevedibile nel suo funzionamento", in quanto è "durante la sua esplorazione che si va a sviluppare o meno l'intenzione a candidarsi; l'attrattività dell'azienda, già presente prima dell'esplorazione del sito, gioca un ruolo nullo, o quantomeno solo indiretto, rispetto alla volontà di inviare la propria candidatura" (Mariani et al. 2016). E' altresì fondamentale riservare delle risorse, all'interno dell'impresa, che si dedichino alla cura e all'aggiornamento costante delle informazioni contenute sul sito e sul blog aziendali (Cascio & Graham, 2016).

Tuttavia, da soli i metodi convenzionali come il sito aziendale o le brochure spesso non sono sufficienti ad assicurare all'impresa il bacino di candidati necessario per soddisfarne le esigenze in termini di acquisizione di talento. A tale scopo, è possibile utilizzare una combinazione di strumenti diversi, tra cui assumono un ruolo sempre più importante i social media ed i social networks, soprattutto quelli dedicati al reclutamento, come LinkedIn. La loro crescente popolarità può essere in parte attribuita alla possibilità che offrono alle imprese di raggiungere anche i candidati passivi, ovvero soggetti, generalmente di talento, già occupati e che non ricercano attivamente un altro lavoro (Clair 2016). Le imprese che riescono a sfruttare i vantaggi derivanti dall'interazione attraverso i social media per creare "forti messaggi legati al brand" si assicurano migliori risultati del processo di reclutamento (ibid.). E', inoltre, importante che le imprese scelgano attentamente quali social media utilizzare e quali messaggi diffondere, in accordo con la propria strategia di Employer (e consumer) Brand (Cascio & Graham, 2016).

Inoltre, la comunicazione di marketing in relazione all'Employer Branding può essere affidata alle email (tramite newsletters, indirizzate ad un pubblico mirato ed interessato ai contenuti che riguardano l'impresa) oppure al blog aziendale, che contribuisce a creare una relazione ed un legame basato sulla fiducia tra lettori ed impresa (Evans 2016).

Per aumentare la visibilità di tali strumenti (quali sito, blog, social media) ed amplificare la portata dei messaggi che essi veicolano, è importante conoscere ed utilizzare i SEO, ovvero le attività di ottimizzazione di un sito che mirano ad un migliore posizionamento dello stesso nei SERP, ovvero nei risultati delle ricerche effettuate dagli utenti dei motori di ricerca (quali Google o Bing, ad esempio), senza ricorrere al *pay-per-click* (Evans 2016).

Un programma di passaparola che ambisca a trarre vantaggio dalle relazioni dei dipendenti di un'organizzazione, con il fine di colmarne le posizioni vacanti, dovrebbero essere incentivati



dall'impresa, in quanto essi rappresentano generalmente una fonte attendibile e credibile di informazioni circa la bontà dell'organizzazione come datore di lavoro (Clair 2016).

Inoltre, è bene sottolineare che molti di questi canali possono essere sfruttati non solo in un'ottica di reclutamento di candidati, ma anche di mantenimento dei dipendenti già all'interno dell'impresa (*retention* ed *engagement*), ed in ultima analisi per il miglioramento dell'immagine aziendale nel suo complesso, anche in considerazione dei consumatori, come si è visto nel primo capitolo di questo elaborato. Qualunque strategia che, direttamente o indirettamente, abbia come risultato quello di favorire il coinvolgimento dei dipendenti e che agisca sul sentimento di orgoglio nel far parte dell'organizzazione o sulla promozione del "lato umano" della stessa, generalmente si riflette positivamente sul risultato dell'impresa (Clair 2016).

In ogni caso, affinché tali pratiche siano credibili, sia in relazione ai destinatari interni che esterni dei messaggi di Employer Branding, è necessario che siano coerenti e che non si allontanino dalla realtà dell'impresa. Soprattutto dal momento che sin dalla fase di reclutamento nella mente del dipendente dell'impresa si formano delle aspettative circa le obbligazioni reciproche (contratto psicologico): la violazione di tali aspettative può portare a conseguenze negative in termini di produttività e di coinvolgimento del dipendente, ed in ultima analisi può incidere sul turnover aziendale (Moroko e Uncles 2008).

Un'alternativa in grado di ridurre la portata delle asimmetrie informative tra impresa e candidati può essere ravvisata nella *gamification*. Tale strategia può rivelarsi utile soprattutto per mettere in luce quelle competenze, talvolta indispensabili alle imprese, che non possono essere riscontrabili dalla lettura di un Curriculum Vitae, quali ad esempio l'intelligenza emotiva, la capacità di problem solving o di pensiero critico. Per *gamification* si intende "l'applicazione dei meccanismi e della progettazione di giochi a contesti non-ludici", con lo scopo di ottenere informazioni. Tali strategie si rivelano "particolarmente efficaci con i Millennials". Essi permettono non solo di aumentare la partecipazione, ma anche di "studiare il comportamento umano". Inoltre, essi permettono di rimuovere i pregiudizi e la distorsione che permangono nei processi di selezione, ottenendo un processo il più possibile 'personalizzato'. Infine, essi favoriscono la mobilità intra-aziendale del personale, mitigando i problemi derivanti dalle scarse performance dei dipendenti poco motivati rispetto al ruolo che rivestono, permettendo loro di trovarne uno nuovo e più in linea con le loro inclinazioni. Tuttavia, va precisato che, nei riguardi delle PMI, per l'effettiva applicabilità di tale strategia

è necessaria la presenza in azienda delle competenze e risorse necessarie alla sua predisposizione, somministrazione e valutazione (Narayanan et al. 2016).

Un importante aspetto da prendere in considerazione è il tema del welfare aziendale, che “mira al benessere nella gestione del personale per migliorarne soddisfazione e produttività e per sostenere nel lungo periodo il successo aziendale e la reputazione del brand” (Santovito 2016, p.255). Tuttavia, secondo quanto emerso dal Rapporto 2019 pubblicato da Welfare Index PMI, indice di apprezzamento del livello di welfare aziendale di piccole e medie imprese, realizzato attraverso i dati raccolti da un’indagine rivolta ad un campione di 4.561 imprese di settori differenti, il 54% delle PMI “ha [tuttora] poca consapevolezza dei vantaggi del welfare aziendale” (p.4), sebbene la quota di imprese che adottano, ampliano o potenziano politiche di questo tipo sia in aumento (p.11) e ciò riguarda anche le piccole imprese (p.13), che in soli tre anni hanno raddoppiato la percentuale di imprese ‘molto attive’ in questo campo (p.14). Le iniziative attuabili ed i servizi aggiuntivi erogabili ai propri dipendenti e alle loro famiglie sono molteplici e spaziano da benefit e servizi di sostegno alla famiglia e al reddito, allo studio e formazione, alla salute e benessere e al bilanciamento tra tempo libero e lavoro rivolti ai propri dipendenti (*work-life balance*) (Massagli et al. 2014). Tali iniziative possono contemplare, per esempio, strumenti di “previdenza integrativa ... assistenza per i familiari anziani e per la cura dei figli ... formazione professionale ed extraprofessionale ... iniziative culturali e per la rigenerazione psicofisica [oppure] per favorire l’integrazione dei soggetti deboli e degli immigrati” (Welfare Index PMI 2019). In questo modo il welfare aziendale diviene strumento di rafforzamento “della sostenibilità dell’impresa” e ciò si ripercuote sul livello di coinvolgimento dei dipendenti, con effetti positivi sulla produttività del lavoro, sull’immagine e sulla reputazione aziendali (ibid.). Inoltre, le PMI possono trarre un vantaggio significativo in termini di creazione di valore dalla costruzione di un progetto che sappia adeguarsi alle esigenze dei dipendenti, dei loro familiari e della comunità di riferimento, andando ben “oltre l’equivalente economico dell’iniziativa” (ibid.), anche attraverso l’attuazione e la comunicazione di politiche dal risvolto “sociale e ambientale” in un’ottica di miglioramento del contesto territoriale e di Responsabilità Sociale d’Impresa (Magli e Nobolo 2014).

Grazie alla rete d’impresa, inoltre, è possibile per le PMI innescare sinergie (che hanno ragione di esistere nella condivisione di competenze e di know-how tra imprese) ed economie di scala, oltre a veri e propri vantaggi fiscali, nella costruzione dei propri piani di benefit, senza sacrificare la propria indipendenza (Massagli et al. 2014).

“Investire sul capitale umano significa mettere in pista un vero e proprio piano strategico che preveda parole chiave come la meritocrazia, i risultati, l’organizzazione flessibile e lo smart working (il lavoro agile al di fuori dei locali aziendali), la valorizzazione dei talenti e delle competenze, la comunicazione trasparente sia interna che esterna, il senso d’appartenenza e lo scambio di conoscenze e competenze tra generazioni” (Santovito 2016, p.232).

### ***Il caso Zeta Service***

Zeta Service nasce nel 2003 dal desiderio della fondatrice Silvia Bolzoni di creare un’impresa in grado di offrire un servizio di payroll e amministrazione del personale in outsourcing, per le aziende italiane medio-grandi, mantenendo comunque al centro il benessere delle persone e la cura dei propri dipendenti (Gennari et al., 2017). L’impresa è apparsa per diversi anni nella classifica Medium Companies promossa dal Best Place to Work Institute Italia. Perno nelle scelte strategiche dell’impresa è il concetto di Responsabilità Sociale, che si riflette sull’immagine dell’impresa, migliorandone l’attrattività ed il coinvolgimento dei dipendenti, che vi si possono identificare maggiormente. In tal modo, le attività filantropiche, unite ad una costante attenzione verso la qualità della vita e la realizzazione personale del proprio organico, permettono all’impresa di ottenere, a sua volta, effetti positivi in termini di soddisfazione, motivazione, engagement e retention dei propri lavoratori, che si traducono in minori tassi di assenteismo e maggiore impegno e produttività, che, in ultima analisi, producono un aumento della soddisfazione dei clienti e della performance aziendale, che permettono all’azienda di crescere e la “arricchiscono” (ibid.). Secondo Bolzoni, le cause dei risultati positivi in termini di fatturato, dipendenti e clienti conseguiti da Zeta Service sin dalla sua nascita sono da ravvisarsi anche nell’atteggiamento che l’azienda sostiene nei confronti del benessere e della felicità dei propri dipendenti e clienti, che vengono monitorati periodicamente attraverso dei questionari anonimi (ibid.).

Tra le cause sostenute da Zeta Service ci sono: vaccini per i bambini malati di morbillo nel terzo mondo e la lotta all’AIDS nel 2009, genitorialità e impatto ambientale nel 2010, Giornata della Terra (contro gli sprechi, a favore dell’ecosostenibilità) e arte solidale nel 2011, sisma dell’Emilia e costruzione di pozzi in Mozambico nel 2012, alluvione in Sardegna nel 2013, costruzione di pozzi in Kenya nel 2014, libro a supporto degli ospiti della Casa di Accoglienza Enzo Jannacci di Milano nel 2015, Progetto Libellula nel 2017, contro la violenza sulle donne e la discriminazione. Si tratta di un progetto nato e sviluppato all’interno

dell'impresa stessa, che ha successivamente coinvolto più imprese, unite in un network che crede nella diffusione dell'educazione alla bellezza, come equilibrio, rispetto e attenzione alle piccole cose, contro la violenza.

### ***Il caso Natura Iblea***

Natura Iblea nasce in Sicilia nel 1988. E' una società agricola, una delle più grandi in termini di volumi produttivi del Sud Italia (120 ettari di terreno in serre a pieno campo), per quanto riguarda il settore biologico. I suoi clienti sono affermate catene distributive europee ed impiega circa 130 dipendenti. "Il rispetto della natura e degli uomini è il nostro obiettivo!" è il suo motto. Secondo il Rapporto 2018 di Welfare Index PMI, Natura Iblea risulta Welfare Champion nel settore Agricoltura per l'anno 2018. Questo grazie alle sue politiche a favore dei propri dipendenti ed in particolare in tema di benessere e di work-life balance, che hanno come scopo incrementare il *commitment* dei propri dipendenti, la loro *retention* e l'*attraction* di candidati, con effetti positivi sulla produttività e, di conseguenza, sulla performance aziendale (Sodexo 2018). Essa ha istituito borse di studio a favore dei figli dei dipendenti che si avviano verso la conclusione del proprio percorso scolastico, con il fine ultimo di motivarli a continuare a studiare, fino alla laurea specialistica. Ai collaboratori di diversa nazionalità, invece, che rappresentano il 30% del personale dell'impresa, sono stati offerti corsi di formazione linguistica o tecnica, oppure corsi di aggiornamento in tema di sicurezza (ibid.).

Inoltre, l'impresa si impegna nell'integrazione sociale, aiutando la regolarizzazione della situazione abitativa dei propri collaboratori stranieri ed il loro ricongiungimento con i propri familiari, inserendo all'interno dell'impresa una persona in più, con l'unico compito di fornire supporto ai dipendenti di diversa nazionalità nel completamento delle pratiche burocratiche (ibid.).

Le PMI possono emulare le strategie adottate, in termini di Employer Branding, dalle grandi imprese, ad esempio adeguando il più possibile i propri annunci di lavoro ed il materiale di presentazione aziendale agli standard in termini di qualità che, di norma, si ravvisano in tali organizzazioni. In alternativa, è possibile avvalersi di servizi di consulenza esterni, come potrebbero essere le associazioni di categoria. Per quanto riguarda le politiche retributive, è impensabile affermare che esse non influenzino, neanche in minima parte, la qualità di chi si candida e di chi viene assunto, nonché la capacità dell'impresa di attrarre, motivare e

trattenere i talenti. “Molti sistemi retributivi ... sono in sé poco costosi” e sarebbe necessario che le PMI abbattessero gli ostacoli di natura culturale che impediscono loro di passare ad un sistema retributivo misto, composto da una quota fissa a cui si sommano incentivi e premi, in base ai risultati e agli obiettivi raggiunti (Ferrari 2015).

In un articolo, Randstad (2015) riporta il pensiero del Professor Gubitta sul ruolo che “job design, innovazione ed imprenditorialità” possono avere sull’attrattività di piccole e medie imprese, anche se paragonate ad aziende grandi o multinazionali, a patto che esse abbiano “un fatturato di 15-20 milioni di euro e una gestione manageriale, altrimenti difficilmente potrebbero risultare attrattive, soprattutto per i più giovani”. Il job design, in quanto in un’azienda più piccola al candidato *specialist* in una multinazionale potrebbe essere assegnato “un ruolo più completo e di responsabilità”. L’innovazione, dal momento che il candidato potrebbe preferire un ambiente “innovativo e stimolante” in PMI che in taluni settori costituiscono l’eccellenza. L’imprenditorialità, poiché nel contesto della piccola media impresa il candidato si troverà maggiormente coinvolto nei vari aspetti della gestione, in un “ambiente sfidante”, dove poter crescere rapidamente acquisendo esperienza sul campo (ibid.). Trovarsi nella situazione di dover mettere in campo quotidianamente le proprie abilità di *problem solving* può risultare particolarmente stimolante per i Millennials, che prediligono l’autonomia ed un contenuto di lavoro altamente motivante, come si è visto nel secondo capitolo di questo elaborato.

Con il duplice scopo di affinare le competenze in campo ICT dei giovani, favorirne l’occupabilità ed, al tempo stesso, tentare di arginare in parte il *digital mismatching* di cui soffrono le imprese italiane, aiutandole nel processo di miglioramento della loro presenza online, è nato il progetto “Crescere in Digitale”, promosso da diversi enti, tra cui Garanzia Giovani, ANPAL, Unioncamere e con la collaborazione di Google. E’ rivolto in particolare ai giovani NEET (Not in education, employment or training) e si compone di un percorso formativo, seguito da laboratori e tirocini extracurricolari presso le PMI aderenti all’iniziativa che, come riporta Brambilla (2017) possono trarre vantaggio “dalla familiarità che la generazione dei Millennials ha con le tecnologie digitali”. Il principale risultato conseguito dal progetto, in realtà, è stato quello “di rendere appetibili ai giovani [talenti le piccole e medie imprese, che fino a quel momento] sembravano completamente escluse dalle loro aspettative di inserimento nel mondo del lavoro” (ibid.). Infatti, una tra le variabili più importanti per l’attrazione dei Millennials è sicuramente “la disponibilità dell’azienda ad accettare e implementare le innovazioni necessarie” (ibid.).

### 3.4. Conclusioni

Le PMI si trovano in una situazione di svantaggio, rispetto alle grandi imprese, nell'attrazione e nel mantenimento dei talenti, dato dalla scarsità di risorse finanziarie e dalla mancanza, al loro interno, di alcune competenze professionali e trasversali.

Inoltre, le imprese di minori dimensioni dipendono maggiormente, per la loro sopravvivenza e per la crescita, dalla qualità del proprio capitale umano.

Per vincere "la guerra del talento" le PMI hanno bisogno di rendersi attrattive agli occhi dei dipendenti, attuali e potenziali, comunicando la forza del proprio Employer Brand, soprattutto in relazione ai Millennials, generazione del futuro e naturalmente più esperti di competenze digitali di cui le imprese hanno bisogno nel loro processo di crescita e di innovazione.

A tal fine è possibile per l'impresa fare leva su quegli aspetti propri di un'impresa medio-piccola che tuttavia forniscono risposte adeguate ai bisogni e alle preferenze della Generazione Y, quali, ad esempio, innovazione, prospettiva di crescita rapida, feedback costante e formazione continua sul campo, flessibilità, autonomia e responsabilità, contatto con il cliente, problem solving, struttura organizzativa con pochi livelli gerarchici, imprenditorialità.

Per comunicare con i talenti che punta ad attrarre, l'impresa può ricorrere a sistemi convenzionali e diretti a riempire una posizione vacante, quali annunci, career day, stage e tirocini universitari o agenzie per il lavoro e centri per l'impiego, oppure a strategie meno immediate, che hanno come fine ultimo quello di trasmettere un'idea positiva dell'impresa come datore di lavoro e che si ripercuotono solo indirettamente su *attraction*, *retention* e *commitment* dei talenti. Ad esempio attività che promuovano iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa, oppure di welfare aziendale, o che vedano gli stessi dipendenti in veste di Brand Ambassador, portavoci e testimoni dell'orgoglio di far parte dell'organizzazione.

Un aiuto in questa direzione giunge proprio dal mondo di Internet, che permette di reclutare online, aumentando generalmente l'efficacia ed efficienza del processo, e di attuare a basso costo, tramite l'uso dei social media e di siti e blog aziendali, politiche volte alla promozione dell'immagine della PMI come ottimo luogo di lavoro.

## *Conclusioni*

Il presente elaborato ha avuto come scopo quello di approfondire la tematica dell'Employer Branding, in relazione al contesto delle piccole e medie imprese italiane e con particolare riferimento alla "Generazione Y", con lo scopo di dimostrare quanto l'implementazione di un approccio di questo tipo per attrarre, trattenere e motivare i giovani talenti sia rilevante per un'impresa proiettata al futuro e che miri all'acquisizione di un vantaggio competitivo difendibile.

Dal momento che le PMI rappresentano quasi la totalità delle imprese nel panorama italiano, data la loro importanza in termini di valore aggiunto e di occupazione e considerando il ruolo che i Millennials rivestono nel mercato del lavoro, poiché rappresenteranno, in pochi anni, la maggior parte della forza lavoro, è di assoluta rilevanza analizzarne le caratteristiche per comprendere come le piccole e medie imprese italiane possano non solo gestire, ma dominare la sfida che rappresenta il passaggio generazionale obbligato che sono costrette ad affrontare per continuare a sopravvivere nell'attuale scenario socio-economico.

A loro volta, le PMI possono rappresentare, date le loro caratteristiche, quali la generale flessibilità ed imprenditorialità, particolarmente attrattive per i giovani, che, come è emerso nel secondo e terzo capitolo di questo elaborato, possono trarre beneficio dalla maggiore autonomia, maggiori responsabilità, una crescita più rapida e maggiore coinvolgimento nelle attività quotidiane e nei processi decisionali.

Tuttavia, per poter risultare interessanti per i giovani talenti in possesso delle competenze e conoscenze necessarie alle imprese per emergere nell'attuale contesto competitivo, è necessario che le PMI adottino strategie proprie delle attività di marketing per segnalarsi come "ottimi datori di lavoro", emergendo dalla concorrenza e vincendo la "guerra dei talenti". Le imprese dovranno saper creare dei messaggi in grado di rivolgersi efficacemente ad un pubblico con caratteristiche differenti e per scopi disparati, per questo motivo è necessario che le divisioni di Marketing e di Risorse Umane collaborino per rendere la comunicazione di Employer Branding, in sinergia con il Consumer Brand, una strategia vincente per l'impresa.

## ***Bibliografia***

ALMALAUREA, 2018. Sintesi della XX Indagine sul Profilo dei Laureati 2017 (Rapporto AlmaLaurea 2018). Almalaurea [online]. Disponibile su: <[http://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/profilo/profilo2018/almalaurea\\_sintesi\\_profilo\\_laureati2018.pdf](http://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/profilo/profilo2018/almalaurea_sintesi_profilo_laureati2018.pdf)> [Data di accesso: 17/01/2019]

AMBLER, T., BARROW, S., 1996. The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3), 185-207.

ANCC-COOP, 2016. Rapporto Coop 2016. Italiani.coop [online]. Disponibile su: <<http://www.italiani.coop/wp-content/uploads/pdf/rapporto-coop-2016.pdf>> [Data di accesso: 10/02/2019]

BANDINI, G., CAPRIO, F., 2018. Le imprese italiane e le competenze mancanti. Un'analisi del Piano Industria 4.0. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2018 (3).

BARBIERI, F., MAGNANI, A., 2018. Il lavoro ai tempi dei millennials. Svantaggi e vantaggi di essere under 30. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-02-06/il-lavoro-tempi-millennials-svantaggi-e-vantaggi-essere-under-30--141131.shtml?uuid=AE5wy9uD>> [Data di accesso: 17/01/2019].

BARNEY, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp.99-120.

BARROW, S., MOSLEY, R., 2005. *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

BHATTACHARYA, C.B., SEN, S., KORSCHUN, D., 2008. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2).

BONAIUTO, M., et al., 2010. Employer branding: come misurare la sua efficacia. *Micro & Macro Marketing*, XIX (1).

BRAMBILLA, P., Employer branding. Le aziende si rendono attrattive agli occhi dei millennials. *Affari Italiani* [online]. Disponibile su:



<<http://www.affaritaliani.it/economia/employer-branding-le-aziende-si-rendono-attrattive-agli-occhi-dei-millennials-460699.html>> [Data di accesso: 17/02/2019]

BROWNE, R., 2012. Employee Value Proposition. *Beacon Management Review* 2012, pp.29-36.

CALICCIA, G., 2017. Guida pratica all'Employer Branding: Teoria, dati e casi. *Management tools*. Milano: FrancoAngeli. 7-36.

CARAMAZZA, M., 2018. La reputazione aziendale. Cos'è e perché oggi è un asset strategico per il valore dell'impresa. Fondazione ISTUD. *4C Legal* [online]. Disponibile su: <<https://www.4clegal.com/hot-topic/reputazione-aziendale-cose-perche-oggi-asset-strategico-valore-dellimpresa>> [Data di accesso: 25/11/2018]

CASCIO, W. F., GRAHAM, B. Z., 2016. New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal*, 13:(4), 182-192.

CEGOS, 2017. Millennials Insight: 2017 Survey Trends. *Cegos.it* [online]. Disponibile su: <[http://static.cegos.it/wp-content/uploads/2017/03/22170808/WhitePaper\\_millennials\\_insight\\_2017.pdf](http://static.cegos.it/wp-content/uploads/2017/03/22170808/WhitePaper_millennials_insight_2017.pdf)> [Data di accesso: 10/02/2019]

CLAIR, A., 2016. Employer Branding: The role of Social Media in Attracting and Retaining Talent “A study of Indian IT companies”. *Business Dimensions (An International Journal of Research & Innovation)* [online], 3(8), pp.93-101. Disponibile su: <[www.business-dimensions.org](http://www.business-dimensions.org)> [Data di accesso: 26/11/2018].

COMPAGNO, C., 2003. Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI. *Sinergie*, 60 (gennaio-aprile 2003).

CONFCOMMERCIO, UFFICIO STUDI (a cura di), 2019. Le piccole e medie imprese in Italia. *Confcommercio* [online]. Disponibile su: <<https://www.confcommercio.it/-/le-piccole-e-medie-imprese-in-italia>>. [Data di accesso: 15/02/2019].

DHANALAKSHMI, R. V., 2014. A study on “talent management as a strategy to influence employee engagement and its affect on the organizational outcome”. *International Journal of Business and Administration Research Review*, Vol.2, Issue.4, Jan-March, pp.183-186

- EVANS, R., 2016. The Talent Magnet: Employer Branding & Recruitment Marketing Strategies to Attract Millennial Talent. (s.l): WriterMotive.
- FERRARI, F., 2015. Selezionare, formare, premiare. La gestione delle Risorse Umane nelle piccole imprese e nell'artigianato. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2015 (1).
- FERRARI, M., 2014. Education, welfare e crisi economica. L'esempio di alcune PMI in Lombardia. *Scuola democratica*, 2014 (1).
- GENNARI, V., DI CIACCIO, D., 2017. La Storia di Zeta Service. 2bhappy [online]. Disponibile su: <<http://www.2bhappy.it/zetaservice>> [Data di accesso: 15/02/2019].
- GERLI, F., TOGNAZZO, A., GUBITTA, P., 2012. What makes Italian SME entrepreneurs successful? The leverage effect of relational competencies. *Piccola Impresa/Small Business*, Anno 2012 (3), p.71-97.
- GIARGIA, G., 2002. La centralità dell'innovazione in Europa. *il Mulino*, 4, luglio-agosto 2002, pp.792-800.
- GUARASCIO, D., SACCHI, S., 2017. Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro. Roma: INAPP.
- HASKINS, C., 2017. Understanding Millennial Insights. Ideas To Go [online]. Disponibile su:  
<<https://www.ideastogo.com/articles-on-innovation/what-matters-to-millennials-6-insights-you-cant-ignore>> [Data di accesso: 13/02/2019]
- INNOVATION SCHOOL DI TALENT GARDEN, BEARINGPOINT ITALY & TALENTSOFT, 2018. La Digital Transformation nella gestione delle risorse umane. *Talentsoft* [online]. Disponibile su:  
<<https://digitaltransformation-risorseumane.talentgarden.org>> [Data di accesso: 10/01/2019]
- ISTAT, 2016. Classificazione delle generazioni. Istat [online]. Disponibile su:  
<<https://www.istat.it/it/files//2011/01/Generazioni-nota.pdf>> [Data di accesso: 17/01/2019]
- ISTAT, 2017. Il mercato del lavoro: verso una lettura integrata. Istat [online]. Disponibile su:  
<<https://www.istat.it/it/files/2017/12/Rapporto-Mercato-Lavoro-2017.pdf>> [Data di accesso: 17/01/2019]

ISTAT, 2019. Cittadini, imprese e ICT. *Istat* [online]. Disponibile su: <<https://www.istat.it/it/archivio/226240>>. Data di accesso [15/02/2019].

KALPATHI, S., 2016. The millennials: exploring the world of the largest living generation. (s.l.): Random Business.

MAGLI, F., NOBOLO, A., 2014. PMI e responsabilità sociale d'impresa. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2014 (2).

MANPOWERGROUP, 2016. Carriere dei millennial: visione per il 2020. Manpowergroup.it [online]. Disponibile su: <[http://www.manpowergroup.it/data/files/Studi-ricerche/Millennial%20Careers%202020%20-%20Paper%201%20\(ITA\)\\_635996777148842500.pdf](http://www.manpowergroup.it/data/files/Studi-ricerche/Millennial%20Careers%202020%20-%20Paper%201%20(ITA)_635996777148842500.pdf)> [Data di accesso: 17/01/2019]

MARIANI, M.G., CURCURUTO, M., ZAVALLONI, M., 2016. Reclutamento online: il ruolo della fiducia verso la tecnologia. *Psicologia sociale*, 2016 (2).

MARTIC, K., 2018. Employer Branding (EB) vs. Recruitment Marketing (RM): The Difference. TalentLyft [online]. Disponibile su: <<https://www.talentlyft.com/en/blog/article/118/employer-branding-eb-vs-recruitment-marketing-rm-the-difference>> [Data di accesso: 25/11/2018]

MASSAGLI, E. (a cura di), 2014. Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana: un'indagine ricostruttiva. *ADAPT Labour studies e-book series*, 31.

MATTHEWS, S., 2016. Millennial Magnets: Next generation employer branding [online]. Disponibile su <<https://brandcap.com/millennial-magnets-next-generation-employer-branding/>>. Data di accesso [10/02/2019]

MOROKO, L., UNCLES, M.D., 2008. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), pp.160-175.

NARAYANAN, D., GERTNER-SAMET, A., MALTER COHEN, M., POLLI, F., 2016. Gamification of the Hiring Process. *Workforce Solutions Review*, September 2016.

OECD, 2014. OECD Studies and Entrepreneurship, Italy: Key Issues and Policies. *OECD Publishing* [online]. Disponibile su:

<[http://www.oecd.org/industry/smes/ITALY%20KEY%20ISSUES\\_IT.pdf](http://www.oecd.org/industry/smes/ITALY%20KEY%20ISSUES_IT.pdf)>. Data di accesso [15/02/2019].

OECD, 2016. Skills for a Digital World. OECD.org [online]. Disponibile su: <<https://www.oecd.org/els/emp/Skills-for-a-Digital-World.pdf>> [Data di accesso: 17/01/2019]

(a) OECD, 2018. Skills Strategy Diagnostic Report: Italy 2017. OECD.org [online]. Disponibile su: <<https://www.oecd.org/italy/oecd-skills-strategy-diagnostic-report-italy-2017-9789264298644-en.htm>> [Data di accesso: 17/01/2019]

(b) OECD, 2018. La nuova strategia OCSE per l'occupazione. OECD.org [online]. Disponibile su: <<https://www.oecd.org/italy/jobs-strategy-ITALY-IT.pdf>> [Data di accesso: 17/01/2019]

RAIA, S., 2017. Istruzione, formazione, orientamento e piccole-medie imprese. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2017 (1).

RANDSTAD, 2015. Employer branding e pmi: tre consigli per attrarre i talenti. Randstad Italia [online]. Disponibile su: <[https://www.randstad.it/knowledge360/archives/employer-branding-e-pmi-tre-consigli-per-attrarre-i-talenti\\_138](https://www.randstad.it/knowledge360/archives/employer-branding-e-pmi-tre-consigli-per-attrarre-i-talenti_138)> [Data di accesso: 28/01/2019]

ROBERTI, G., 2017. Vite da millennials : Culture e pratiche comunicative della Generazione Y. Milano: Guerini Scientifica.

RUSCONI, G., 2018. *Il cambiamento in chiave digitale? Passa per le risorse umane*. Il Sole 24 Ore - Management [online]. Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/management/2018-06-01/il-cambiamento-chiave-digitale-passa-le-risorse-umane-182920.shtml?uuid=AEtdNXyE>> [Data di accesso: 25/11/2018].

SANTOVITO, L., 2016. Il mondo delle Piccole e Medie Imprese italiane: la grande bellezza. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, maggio-agosto 2016 (2).

SODEXO, 2018. *Work-life balance: a che punto siamo? Le best practice italiane*. Sodexo Benefits Blog [online]. Disponibile su:

<<https://blog.sodexo-benefits.it/work-life-balance-a-che-punto-siamo-le-best-practice-italiane>  
> [Data di accesso: 15/02/2019].

WELFARE INDEX PMI, 2019. *Rapporto 2019*. Welfare Index PMI [online]. Disponibile su:  
<<https://www.welfareindexpmi.it/rapporto-2019>> [Data di accesso: 09/04/2019].

### ***Sitografia***

*Progetto crescere in digitale:*

[www.crescereindigitale.it](http://www.crescereindigitale.it)

*Caso Zeta Service:*

<https://zetaservice.com/>

*Intervista a Silvia Bolzoni (Zeta Service):*

<http://www.2bhappy.it/zetaservice>

*Caso Natura Iblea:*

<http://naturaiblea.it>

1

---

<sup>1</sup> Numero di parole: 13337.