



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione**

**Corso di Laurea Triennale in Scienze psicologiche dello sviluppo, della  
personalità e delle relazioni interpersonali**

Tesi di Laurea Triennale

**L'importanza dell'Employer Branding nella selezione del personale e  
nella soddisfazione lavorativa**

*The importance of Employer Branding in recruitment and job satisfaction*

**Relatrice**

**Prof.ssa Serena Tassoni**

**Laureanda: Profeti Ester**

**Matricola: 1222049**

Anno accademico 2022-2023

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPITOLO 1. EMPLOYER BRANDING</b> .....	<b>3</b>
1.1. CENNI STORICI .....	3
1.2. COSTRUTTI EMPLOYER BRANDING .....	5
1.3. MARCHIO .....	6
1.3.1. <i>Identità personale e Identità organizzativa</i> .....	7
1.3.2. <i>Comunicazione e Leadership</i> .....	9
<b>CAPITOLO 2. EMPLOYER BRANDING E COVID-19</b> .....	<b>11</b>
2.1. EMPLOYER BRANDING E SETTORE ALBERGHIERO DURANTE IL COVID-19 .....	12
2.2. EMPLOYER BRANDING, SMART WORKING E COVID-19 .....	13
<b>CAPITOLO 3. EMPLOYER BRANDING E CONFRONTO GENERAZIONALE</b> .....	<b>16</b>
3.1. BABY BOOMER, GENERAZIONE X, Y E Z .....	17
3.2. MOTIVAZIONE A LAVORO E PASSIVITÀ INTERGENERAZIONALE.....	18
<b>CONCLUSIONE</b> .....	<b>22</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>25</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b> .....	<b>28</b>

## **Introduzione**

L'Employer Branding può essere considerato una strategia dinamica a lungo termine che forma la consapevolezza e la percezione dei dipendenti attuali e potenziali nei riguardi di un'azienda (Gupta et al., 2021): una percezione positiva del marchio del datore di lavoro massimizza le probabilità di selezionare talenti altamente qualificati fornendo un "vantaggio differenziale" rispetto alla concorrenza (Bharadwaj et al., 2021). L'obiettivo di un'azienda è quello di favorire il coinvolgimento del dipendente, che a sua volta contribuisce alla co-creazione di valore tangibile e intangibile associato all'azienda (Smith et al., 2021). Per questo motivo, molte aziende utilizzano le strategie di EB per incrementare la soddisfazione lavorativa (Barrow & Mosley R., 2005) e l'identificazione con l'azienda (Fasih & Khan, 2019).

L'aumento delle spese e la riduzione del budget causati dalla crisi pandemica hanno spinto le aziende ad utilizzare piattaforme online per la selezione del personale, come ad esempio LinkedIn e Facebook. L'utilizzo dei social, oltre a mantenere bassi i costi della selezione, migliora l'immagine e il profilo aziendale (Joglekar & Tan, 2022).

La pandemia ha anche aumentato l'adozione dello smart working da parte delle aziende, che in ottica di Employer Branding, può rivelarsi un'occasione per migliorare l'efficienza lavorativa, l'autonomia, l'autodeterminazione e quindi la soddisfazione lavorativa (Girish et al., 2022). Inoltre, lo smart working può essere un valido strumento per attrarre nuovi dipendenti, ma solo se questi sono digitalmente alfabetizzati. Infatti, non tutte le generazioni di lavoratori trovano giovamento o un miglioramento dell'efficienza lavorativa utilizzando la tecnologia. Le differenze generazionali possono fortemente influenzare il benessere sul posto di lavoro degenerando, a volte, in discriminazioni basate sull'età (ageism) (Sarchielli & Fraccharoli, 2017). Per questo motivo, la creazione di un Employer Brand inclusivo e solido, che rispetti le diversità intergenerazionali, favorisce la fidelizzazione dei dipendenti attuali e attrae nuovi talenti.

## Capitolo 1. Employer Branding

### 1.1. Cenni storici

Generalmente si attribuisce il merito del successo di un'azienda a fattori legati alla creatività e alla capacità di vendita. Le variabili che contraddistinguono un'attività di successo sono legate alle strategie di reclutamento, al coinvolgimento del personale e all'assunzione di lavoratori formati e specializzati. L'immagine di un'impresa è generalmente associata alle campagne pubblicitarie dei suoi prodotti o a quelle di comunicazione interna.

La gestione delle risorse umane è attualmente un concetto discusso in molti ambiti (marketing, HR, comunicazione ecc.): l'idea che il lavoratore presti la propria opera silenziosamente e quasi con rassegnazione, pur essendo ancora diffusa, non funziona più. I tempi in cui l'organizzazione privilegiava maggiormente il capitale rispetto al benessere del personale stanno ormai finendo.

L'Employer Branding nasce nel contesto culturale, politico e sociale statunitense e si propone di garantire che il posto di lavoro non sia solo "buono", ma addirittura un "il miglior posto per lavorare". Questa prerogativa contribuisce in maniera non trascurabile a quella che è la credibilità, la forza e l'immagine di un'azienda (Boella & Goss-Turner, 2019).

Dagli anni 90' ad oggi stiamo vivendo una "rivoluzione" nella concezione del posto di lavoro grazie a sollecitazioni di origine sociale, politica, economica e psicologica: si pensi infatti, ai cambiamenti che hanno interessato la seconda metà degli anni '80 e che hanno totalmente reinterpretato la concezione del "tempo". Le lavorazioni attuali sono molto più rapide, complice in primo luogo il frenetico sviluppo delle tecnologie, che ha inevitabilmente ridotto la necessità di manodopera poco specializzata.

Il netto calo della natalità che ha interessato il contesto statunitense tra il 1966 e il 1977 e l'impatto sul sistema formativo, attestato dal crollo delle iscrizioni all'Università, ha reso impossibile alle persone nate in questo arco temporale (Generazione X) il compito di ricoprire quantitativamente la necessità di risorse con professionalità specifiche.

Queste tendenze demografiche accompagnate dalle lacune a livello strategico delle risorse umane nella gestione dei talenti hanno portato una carenza della forza lavoro nella maggioranza delle aziende ("workforce shortage") (Boella & Goss-Turner, 2019).

La maggior parte degli economisti dell'epoca concordava che in futuro la domanda di talenti sarebbe aumentata e l'offerta sarebbe diminuita, rendendo così la ricerca di lavoratori specializzati una "battaglia" costante e costosa.

La “Guerra dei talenti” segna un cambiamento aziendale epocale che ha permesso il passaggio negli Stati Uniti dalla “Vecchia realtà” (le persone hanno bisogno di aziende) alla “Nuova realtà” (le aziende hanno bisogno di persone): le persone e non le macchine o il capitale o la geografia diventano la nuova fonte di vantaggio competitivo. La “Guerra dei talenti” è un fenomeno ufficializzato a partire dal 1998 quando McKinsey & Company, la più grande e prestigiosa società americana di consulenza manageriale, ha pubblicato il rapporto in cui proclama che “le aziende stanno per essere impegnate in una guerra per il talento dei dirigenti senior” che rimarrà una caratteristica distintiva del loro panorama competitivo per i decenni a venire, aggiungendo che “vale la pena combattere per il talento migliore” (Beechler & Woodward, 2009). I loro dati provenivano da uno studio durato un anno su 77 aziende di diversi settori che ha coinvolto quasi 6000 manager e dirigenti, considerando anche diversi casi studio di 20 aziende ampiamente considerate ricche di talento. La ricerca di McKinsey concluse che la risorsa aziendale più importante nei successivi 20 anni sarebbero stati uomini d'affari intelligenti e sofisticati, tecnologicamente alfabetizzati, globalmente astuti e operativamente agili.

Secondo McKinsey il talento è “la somma delle capacità di una persona... i suoi doni intrinseci, abilità, conoscenza, esperienza, intelligenza, giudizio, pulsione, attitudine, Include carattere e la sua capacità di apprendere e crescere” (Beechler & Woodward, 2009).

A partire dagli Anni '90 viene teorizzato il concetto di “Employer Branding” (EB).

Tim Ambler e Simon Barrow, docenti di Marketing nella London Business School tra gli anni 90' e il primo decennio degli anni 2000, sono i primi ad applicare le strategie di marketing finalizzate alla gestione del personale (Rzemieniak & Wawer, 2021).

Ambler e Barrow descrivono l'Employer Branding come “il pacchetto di benefici funzionali, economici e psicologici forniti dal datore di lavoro, identificato con l'azienda”. Successivamente il concetto viene ripreso e ampliato da Lloyd (2002), definendolo “l'insieme degli sforzi organizzativi nel comunicare la desiderabilità del posto di lavoro al personale esistente e potenziale” (Sandeepanie et al., 2022a). Quest'ultima rivisitazione del concetto racchiude in sé tutti gli aspetti che l'EB implica: fidelizzazione del lavoratore all'organizzazione e attrazione dei potenziali lavoratori specializzati, affinché considerino l'azienda un luogo di lavoro desiderabile (Boella & Goss-Turner, 2019).

Secondo Barrow e Mosley, l'Employer Branding può essere considerato un legame emotivo tra un datore di lavoro e il lavoratore, quindi le tecniche utilizzate sono rivolte alla motivazione e al coinvolgimento dei dipendenti e veicolano la personalità dell'azienda (Sandeepanie et al., 2022b).

In altri termini, l'Employer Branding è definito come una strategia a lungo termine mirata a gestire la consapevolezza e le percezioni dei dipendenti potenziali e attuali degli stakeholder riguardo ad un'azienda. La strategia di EB può essere utilizzata per guidare gli sforzi di reclutamento, fidelizzazione e gestione della produttività (Faculty, 2019).

## **1.2. Costrutti Employer Branding**

Per poter comprendere al meglio le potenzialità dell'EB è necessario approfondire tre aspetti:

### **(a) Valore del marchio del datore di lavoro:**

una percezione positiva del marchio del datore di lavoro fornisce un "vantaggio differenziale" rispetto ai concorrenti nell'attrarre potenziali candidati, incoraggiare i dipendenti a continuare a lavorare in azienda e acquisire talenti a prezzi relativamente bassi: l'EB riduce i costi di assunzione del 50% (Gupta et al., 2021) perché attrae candidati più qualificati e riduce il turnover dei dipendenti. Il termine "Brand Equity" comprende l'insieme di attività legate a un marchio che sommano o sottraggono valore alla risorsa immateriale associata ad esso. Studi recenti hanno dimostrato come i valori associati al marchio del datore di lavoro contribuiscano positivamente alla soddisfazione sul lavoro (Bharadwaj et al., 2021).

### **(b) Fedeltà al marchio e coinvolgimento dei dipendenti:**

è un impegno che i dipendenti assumono nei confronti del proprio datore di lavoro. Una maggiore partecipazione da parte dei dipendenti aumenta il profitto associato a ciascun lavoratore e crea un elevato ritorno sugli investimenti. Quindi un dipendente più coinvolto nel marchio contribuisce alla co-creazione di valore tangibile e intangibile (Smith et al., 2021) e mantiene un basso tasso di turnover nell'azienda. (Biswas & Suar, 2016).

### **(c) Attrazione e fidelizzazione dei talenti:**

considerando i dipendenti come “clienti” e l’“esperienza lavorativa” come il “prodotto”, la “soddisfazione del cliente” riflette la “forza” dell’EB. (Biswas & Suar, 2016).

### **1.3. Marchio**

I potenziali dipendenti prima di candidarsi per un lavoro tendono a fare ricerche sull'immagine dell'azienda. Sebbene i lavoratori possano facilmente raccogliere informazioni sul luogo di lavoro, sul pacchetto salariale e sulla descrizione del lavoro, è difficile scoprire i valori culturali dell'organizzazione. Molte aziende utilizzano strategie di Employer Branding per comunicare informazioni relative all'ambiente di lavoro, alla cultura organizzativa e ai valori aziendali ai potenziali dipendenti poiché l'immediatezza nell'accesso a tali informazioni aumenta anche la fiducia dei dipendenti nei riguardi dell'organizzazione (Gupta et al., 2021).

Il concetto di brand risale agli anni '50 (Schwaiger et al., 2021), ed è scomposto in attributi di prodotto strumentali e simbolici. Keller, autore di “Strategic Brand Management” (Prentice Hall, 1998, 2002, 2008 e 2012), un testo ampiamente utilizzato nel brand management, attribuisce una struttura gerarchica della percezione del marchio, con livelli sia simbolici che concreti (Bharadwaj et al., 2021). La soddisfazione dei soli bisogni funzionali senza benefici psicologici non è sufficiente per sentirsi emotivamente connessi con un brand (Styśko-Kunkowska & Kwinta, 2020).

Pertanto, la letteratura che successivamente ha preso in considerazione gli attributi di immagine simbolici (intangibili) e strumentali (tangibili) ha dimostrato come l’EB sia uno strumento centrale per promuovere le caratteristiche uniche di un’azienda rispetto alle altre così da renderla maggiormente desiderabile agli occhi dei potenziali dipendenti (Schwaiger et al., 2021).

Uno studio sperimentale ha dimostrato il ruolo della soddisfazione dei bisogni psicologici e della frustrazione di questi mettendo a confronto un approccio maggiormente materialistico e uno improntato unicamente su aspetti intangibili: i partecipanti venivano sottoposti a due tipi di proposte di lavoro provenienti da due marchi differenti, il primo era molto accreditato, proponeva un basso stipendio mentre il secondo marchio era “debole”, ma lo stipendio che offriva era molto alto. I partecipanti preferivano l'offerta del marchio del datore di lavoro “debole” con uno stipendio interessante rispetto al marchio del datore di lavoro “forte” con uno stipendio ridotto, ma nel lungo termine coloro che assecondavano maggiormente un approccio materialistico sacrificavano la propria soddisfazione lavorativa e il proprio

coinvolgimento all'interno dell'azienda (Styśko-Kunkowska & Kwinta, 2020). Ulteriori studi hanno verificato l'associazione tra il marchio del datore di lavoro e i comportamenti favorevoli dei dipendenti attraverso la teoria dello scambio sociale. La teoria parte dal presupposto che le relazioni umani si costruiscono sulla filosofia del "dare" e "avere". Questa reciprocità si verifica quando i dipendenti percepiscono un notevole grado di supporto da parte dell'azienda e quindi si sentono inconsciamente spinti a restituire i benefici loro offerti sotto forma di atteggiamenti e comportamenti positivi.

Molte strategie di EB garantiscono una serie di vantaggi unici e offerti dall'azienda e trasmettono un messaggio di supporto organizzativo ai dipendenti e a lungo termine generano un'associazione stabile nella mente del lavoratore aumentando la soddisfazione lavorativa.

In conclusione, il marchio del datore di lavoro fornisce un efficace ponte commerciale tra risorse umane, comunicazione interna e marketing: la gestione delle risorse umane, dapprima considerata come un centro di costo amministrativo, sta diventando una componente vitale nella creazione e consegna di valore aziendale (Barrow & Mosley R., 2005).

### **1.3.1. Identità personale e Identità organizzativa**

Le strategie di Employer branding forniscono al marchio caratteristiche uniche, rendono un'organizzazione distintiva e influenzano l'identità organizzativa modellando le percezioni dei dipendenti (Bharadwaj et al., 2021).

L'identità del singolo lavoratore è uno dei fattori chiave che vincola la scelta di lavorare per un'azienda rispetto a un'altra: il modo in cui l'immagine reale di una persona e, in misura minore, l'immagine ideale, si adattano a un'organizzazione è un predittore significativo dell'attrazione dell'azienda (Styśko-Kunkowska & Kwinta, 2020).

L'identità sociale è definita la parte del concetto di sé di un individuo che nasce dalla propria appartenenza a uno o più gruppi sociali e al significato emotivo attribuito ad essi (Tajfel & Turner, 1986). L'identità sociale di un individuo lo colloca in un collettivo immaginario. La teoria dell'identità sociale si basa sul concetto che se un insieme di individui si percepiscono come membri della stessa categoria sociale, allora condividono un certo coinvolgimento emotivo e sono spinti a raggiungere un certo



grado di consenso sociale a partire dalla valutazione del proprio gruppo e della loro appartenenza ad esso.

La teoria spiega come gli individui vengono coinvolti maggiormente dalle categorie sociali conformi al loro senso del Sé.

L'identificazione organizzativa è la percezione di unità e appartenenza a un gruppo, che implica un'esperienza diretta o indiretta del suo successo e/o fallimento (Ashforth & Mael, 1989). la forza dell'identità organizzativa influenza la relazione datore di lavoro-dipendente (Bharadwaj et al., 2021).

Facendo riferimento alla teoria dell'identità sociale, la relazione tra soddisfazione e identificazione si basa sul presupposto che i dipendenti vedono il lavoro come una prova della loro appartenenza e le strategie di Employer Branding possono favorire l'interiorizzazione dei valori organizzativi e il senso di orgoglio.

L'organizzazione del personale può anche essere sviluppata attraverso la consulenza e la formazione. Pertanto, molte organizzazioni spendono risorse per la formazione e la consulenza dei dipendenti seguendo i principi dell'Employer branding (Fasih & Khan, 2019).

Nel loro studio empirico, Bailey et al. (2016) hanno identificato la soddisfazione sul lavoro come un importante antecedente all'identificazione organizzativa: i dipendenti devono essere soddisfatti del proprio lavoro prima di essere disposti a identificarsi con un'organizzazione. Per questo motivo la soddisfazione sul lavoro contribuisce positivamente all'identificazione organizzativa che a sua volta influisce sull'immagine del marchio e sulla fidelizzazione dei dipendenti (Bharadwaj et al., 2021).

Il contesto sociale è importante al fine di definire la propria identità e di indirizzare i comportamenti in azienda. La questione dell'identità, e in particolare dei valori organizzativi dell'azienda, è stata descritta come "una pietra angolare", "filosofia generale" o "qualcosa su cui appoggiarsi" per tutti i dipendenti. (Sociali & Arti, 2022).

I risultati di alcuni studi in merito concludono che la creazione dell'Employer Brand non si genera unicamente dall'interazione di strategia e identità, ma anche dalla competenza e dalla reputazione dei singoli dipendenti (Gupta et al., 2021) i quali, attraverso il loro coinvolgimento prendono parte alla co-creazione attiva del brand.

L'Employer Branding potrebbe essere visto come una capacità dinamica che non è lasciata unicamente nelle mani del dipartimento delle risorse umane o del marketing, ma è co-creata da tutti i dipendenti (Gupta et al., 2021). Una ricerca precedente (Itam et al, 2020) indica che sia il brand manager, sia il brand builder, sia le risorse umane sono effettivamente responsabili della gestione del marchio, ma che anche i dipendenti contribuiscono collettivamente all'immagine del marchio (Sociali & Arti, 2022).

### **1.3.2. Comunicazione e Leadership**

La percezione interna del marchio del datore di lavoro è strettamente legata alla qualità della comunicazione interna e alla velocità dei feedback: canali di comunicazione interna più ricchi consentono una migliore comunicazione interpersonale, come ad esempio incontri individuali, riunioni di team building, videocall. Una comunicazione interattiva incentiva il coinvolgimento dei dipendenti e la soddisfazione lavorativa. (Špoljarić & Tkalac Verčič, 2022)

Secondo Kotler professore di International Marketing presso la Kellogg School of Management della Northwestern University di Evanston, Illinois, l'Employer Branding è una componente del marketing interno ancora in via di sviluppo, che ha "Il compito di assumere, formare e motivare con successo i dipendenti" oltre che attirare possibili nuovi collaboratori (Chhabra & Sharma, 2014), ma è necessario tenere in considerazione che le percezioni individuali riguardo all'organizzazione che si generano nella mente di un possibile dipendente molto spesso si trasformano in contratti psicologici. Queste percezioni non sono solo aspettative, ma anche promesse implicite. L'adempimento del contratto psicologico da parte dell'azienda migliora il proprio marchio, ma include alcuni obblighi tra cui formazione, opportunità di carriera, e crescita personale (Biswas & Suar, 2016). Quando i dipendenti percepiscono una violazione del contratto psicologico, seguono conseguenze negative, come riduzione della produttività, diminuzione della lealtà, comportamento disfunzionale, diminuzione della fiducia, esaurimento emotivo, insoddisfazione sul lavoro e intenzione di licenziarsi (Biswas & Suar, 2016).

Quindi è fondamentale che la comunicazione sia coerente con il comportamento del management e con i cambiamenti concreti che i dipendenti possono iniziare a sperimentare all'interno dell'organizzazione. Per garantire che le promesse vengano accompagnate dai fatti la figura del leader ha una funzione sia simbolica che operativa e

diventa un fulcro nella gestione della reputazione aziendale: una strategia EB dipende fortemente dal dipartimento delle risorse umane per la sua forma ed esecuzione.

Le proposte di EB non possono essere realizzate senza un chiaro consenso e il supporto proattivo dei leader. Le indicazioni visibili stabilite dai leader sono importanti per mostrare ai dipendenti i comportamenti e la cultura desiderati. I dipendenti tendono a identificarsi maggiormente con le azioni dei propri leader quando questi sono affidabili, attenti e orientati ai risultati (Barrow & Mosley R.,2005).

## Capitolo 2. Employer Branding e Covid-19

A partire da gennaio 2020, il nuovo virus COVID-19 si è diffuso in tutto il mondo. L'Europa a partire da marzo 2020 ha emanato il primo 'lockdown' che ha implicato drastiche riduzioni della vita sociale, economica, pubblica e scolastica. Interi settori, come l'industria degli eventi e il settore alberghiero hanno dovuto interrompere o modificare drasticamente la loro attività (Nelke, 2021). Infatti, le chiusure e il distanziamento sociale hanno causato un rapido calo del fatturato poiché questi settori si basano principalmente sulla mobilità turistica e sui servizi alla persona (Ognjanović & Bugarčić, 2021). Altri settori, come i rivenditori di generi alimentari e i servizi sanitari hanno continuato a lavorare in condizioni progressivamente sempre più impegnative. Nei successivi mesi i paesi europei hanno cominciato ad allentare le normative riavviando gradualmente l'economia. (Nelke, 2021).

Nel luglio 2020 Nelke ha condotto un'intervista a diciannove esperti di EB i quali, a causa del COVID-19, hanno spesso parlato dei tagli al budget e al personale tra marzo e giugno. La riapertura delle attività economiche ha portato un crescente carico di lavoro che attualmente deve essere gestito con un budget ridotto (Nelke, 2021).

Nel complesso, quasi tutti gli intervistati hanno affermato che l'assunzione di nuovi dipendenti e il mantenimento del talento esistente sta diventando sempre più difficile: in un contesto di emergenza era difficile portare avanti delle strategie di Employer Branding proprio perché la riduzione del budget impediva di stanziare fondi per il rinnovamento aziendale, per l'organizzazione di campagne esterne o eventi interni al gruppo e questo ha generato forte dissenso fra i dipendenti (Nelke, 2021).

La mancanza di comunicazione faccia a faccia con i colleghi è stata descritta come una delle principali sfide delle misure anti COVID-19. L'introduzione del lavoro flessibile e del lavoro agile si sono rivelati di grande aiuto per sopperire a questa problematica e probabilmente queste nuove forme di lavoro a distanza continueranno a persistere per creare spazi di "co-working" e "mobile working". Inoltre, in alcune aziende è stato digitalizzato il processo di branding così da poter comunicare efficacemente anche con quella fascia di popolazione maggiormente orientata all'interazione online (Nelke, 2021).

L'aumento delle spese e la riduzione del budget causati dalla crisi pandemica hanno spinto le aziende a utilizzare piattaforme online per la selezione del personale.

Il reclutamento online o e-recruiting apporta un miglioramento nei meccanismi di screening poiché permette di raggiungere un maggiore pool di potenziali candidati ricoprendo più rapidamente le posizioni vacanti, così da facilitare allo stesso tempo anche l'applicazione dell'Employer Branding (Joglekar & Tan, 2022): l'utilizzo di piattaforme online per la selezione come Facebook e LinkedIn fornisce informazioni più dettagliate sull'azienda, migliora l'immagine e il profilo aziendale e dà indicazioni sulla cultura organizzativa. L'utilizzo dell'e-recruiting porta numerosi vantaggi come risparmio di tempo, minori costi, connettività 24/7, accesso globale e aggiornato, immagine moderna, candidati target, riduzione dei candidati non qualificati e infine, maggiori opportunità alle piccole imprese.

Allo stesso tempo ha degli svantaggi quali scarsa segmentazione del mercato, mancanza di contatto umano, discriminazione nei confronti dei non utenti delle piattaforme, problemi di privacy (Sharma, 2014).

In particolare, LinkedIn è un servizio web (social network) gratuito con servizi opzionali a pagamento, impiegato principalmente per lo sviluppo di contatti professionali. Lo scopo principale del sito è consentire agli utenti registrati di mantenere una lista di persone conosciute e ritenute affidabili in ambito lavorativo (Sharma, 2014). LinkedIn vanta una base di utenti che include 90 milioni di influencer di livello senior, 17 milioni di opinion leader e 6 milioni di decisori IT (Joglekar & Tan, 2022). Nonostante una base di utenti piccola rispetto ad altre piattaforme di social media come Facebook e Instagram, la piattaforma di LinkedIn è utilizzata da molte organizzazioni (in particolare organizzazioni business-to-business o B2B) utilizzando un approccio di "qualità della quantità". Le organizzazioni utilizzano LinkedIn per promuovere la consapevolezza del marchio e sfruttare il proprio Employer Brand per attrarre talenti, creando enormi quantità di contenuti online legati alla leadership di pensiero, casi di studio passati, ultime notizie e informazioni su eventi e mostre popolari. Le percezioni sul marchio da parte dei professionisti che utilizzano tali contenuti si formano sulla base dei messaggi delle organizzazioni e sulle esperienze reali condivise dai dipendenti (Joglekar & Tan, 2022).

### **2.1. Employer Branding e settore alberghiero durante il Covid-19**

Secondo i dati presentati dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (2021), nel 2020 l'industria del turismo e dell'ospitalità ha registrato una "una perdita di US\$ 910 miliardi sui US\$ 1,2 trilioni di ricavi derivati dal turismo mettendo a rischio da 100 a 120 milioni di posti di lavoro". I dirigenti delle società alberghiere sono stati sottoposti a

forti pressioni a causa di chiusure parziali o complete, perdite finanziarie, costi fissi e domanda di occupazione alberghiera incerta a breve e lungo termine (Ognjanović & Bugarčić, 2021).

Chakraborty e Biswal (2020) hanno dimostrato che la percezione del marchio può influenzare il comportamento di acquisto. Le recensioni online legate ad un servizio sono uno dei fattori più determinanti nella creazione di un'immagine positiva o negativa riguardo quest'ultimo: la reputazione degli hotel è fortemente influenzata dalle recensioni online (Kashive et al., 2022).

Nei settori dove è impossibile svolgere il lavoro agile, lo sviluppo del marchio è particolarmente importante e nel caso dell'industria dell'ospitalità si è concentrato sul miglioramento di tre nuove dimensioni: sicurezza del lavoro, protezione della salute e recupero psicologico dei dipendenti. La "sicurezza del lavoro" assicura che la pandemia non influirà sui licenziamenti in hotel. La "protezione della salute" include l'indennizzo in caso di congedo per malattia, che nelle culture anglosassoni non è pubblico. Il "recupero psicologico" dei dipendenti è significativo sia durante le normali attività aziendali che durante la pandemia: il lavoro degli albergatori è un'attività ad alta intensità che richiede sacrifici e lunghe ore di lavoro (Ognjanović & Bugarčić, 2021).

La direzione dell'hotel deve concentrarsi sulla creazione di condizioni igienico-sanitarie sicure per tutti i dipendenti, poiché se questi si sentono al sicuro e protetti e sono consapevoli che la loro azienda si prende cura di loro possono stabilire un'ottima comunicazione con i turisti e contribuire alla soddisfazione e alla sicurezza degli ospiti dell'hotel (Ognjanović & Bugarčić, 2021).

Lo sviluppo del marchio di datore di lavoro sottolinea che gli hotel si prendono cura dei propri dipendenti anche in tempo di crisi, e questo è il fattore chiave per la motivazione, la crescita e la soddisfazione dei dipendenti attuali e potenziali (Ognjanović & Bugarčić, 2021).

## **2.2. Employer Branding, Smart Working e Covid-19**

Durante la pandemia numerose aziende hanno portato avanti operazioni di job design (Toscano & Zappalà, 2020) al fine di riprogettare lo spazio lavorativo, le routine di lavoro dei dipendenti e le pratiche manageriali tradizionali, in modo da limitare le possibilità di contagio tra i dipendenti (Errichiello & Pianese, 2020).

L'adozione del lavoro agile o smart working è stata una delle soluzioni più efficaci per contrastare l'avanzo dei contagi. Lo smart working è definito come l'insieme di metodi alternativi di organizzazione del lavoro supportati da dispositivi mobili, telecomunicazioni e tecnologie informatiche che consentono ai dipendenti di impegnarsi in attività lavorative indipendentemente dall'ora e dal luogo (Girish et al., 2022).

Il lavoro agile riduce i tempi legati allo spostamento tra il luogo di lavoro e il domicilio, aumentando il tempo a disposizione per concentrarsi sullo sviluppo personale o sulla propria famiglia (Girish et al., 2022).

Lo smart working, in ottica di Employer Branding, modifica le dinamiche lavorative e aumenta notevolmente l'autonomia sperimentata dal singolo, per questo motivo può influire sull'efficienza lavorativa, sull'autodeterminazione, sull'autoefficacia e di conseguenza sulla soddisfazione lavorativa. Ad esempio, le comunicazioni virtuali tra colleghi possono favorire la socialità in soggetti particolarmente influenzati dalla pressione sociale aumentando la fiducia nelle proprie potenzialità (Girish et al., 2022).

In molti casi il lavoro agile ha favorito il benessere e la produttività per i dipendenti, nonché aumentato i risparmi sui costi d'ufficio e migliorato le prestazioni organizzative. A livello ambientale, ha contribuito a ridurre l'inquinamento (Errichiello & Pianese, 2020).

È necessario considerare però altri aspetti che hanno peggiorato la qualità della vita dei dipendenti e che potrebbero scoraggiare l'utilizzo del lavoro agile come strategia di EB.

L'interferenza tra ambito lavorativo e non lavorativo ha comportato una drastica riduzione del tempo che intercorre tra il passaggio dal ruolo professionale a quello personale. La sovrapposizione dei due ruoli si è rivelata una nuova fonte di stress generando in molti casi crisi nell'identità lavorativa dei soggetti colpiti (Errichiello & Pianese, 2020).

Inoltre, la lontananza dal lavoro intesa come distanza tra la sede principale o altri ambienti in cui è possibile entrare in contatto con i membri dell'organizzazione incide negativamente sull'identificazione con la propria organizzazione, sia tra i lavoratori neoassunti sia tra quelli con maggiore anzianità di servizio. I lavoratori che si sentono fisicamente isolati, si sentono membri poco inclusi e poco valorizzati dalla loro organizzazione e ciò spiega i livelli più bassi di identificazione organizzativa. I ricercatori hanno evidenziato come i livelli di commitment minori si registravano in

coloro che frequentavano ogni giorno l'ufficio e coloro che non lo frequentavano affatto, mentre era più alto fra coloro che lavoravano da casa un paio di giorni alla settimana (Toscano & Zappalà, 2020).

L'abilità nella fruizione della tecnologia è uno dei fattori che veicola la percezione di quest'ultima. È possibile, infatti, riscontrare una contraddizione nella percezione della tecnologia tra coloro che hanno lavorato in smart working per un lungo periodo: l'uso delle tecnologie digitali è spesso associato a sentimenti di solitudine e isolamento, ma allo stesso tempo molti lavoratori ritengono che sia la tecnologia stessa a limitare i sentimenti di solitudine e a rafforzare il senso di connessione e comunità con i colleghi (Abelsen et al., 2021). Infatti, i dati riportano come gran parte dei giovani e di coloro che sono adeguatamente digitalizzati preferiscono il lavoro da casa (Toscano & Zappalà, 2020).

In generale è possibile supporre che il lavoro agile possa rivelarsi un valido strumento per attrarre nuovi dipendenti nel momento in cui questi siano digitalmente alfabetizzati.



### **Capitolo 3. Employer Branding e confronto generazionale**

I cambiamenti degli ultimi decenni a livello culturale, economico, politico e sociale hanno influito inevitabilmente sulla quantità, sulla qualità e sulle modalità di impiego. Una crescente mobilità, data dalla globalizzazione delle imprese e dalle barriere geografiche ridotte (Sarchielli & Fraccharoli, 2017), e una crescente digitalizzazione del lavoro hanno portato le varie generazioni di lavoratori ad aggiornarsi continuamente sul mercato del lavoro e sulle opportunità di carriera (Beechler & Woodward, 2009). L'emigrazione, soprattutto internazionale, sta modificando la composizione della forza lavoro in numerosi paesi e si rivela un fenomeno sempre più in crescita soprattutto in quei settori dove esiste una carenza di manodopera qualificata. Per questo motivo sono fondamentali le capacità delle organizzazioni di attrarre, sviluppare, motivare e trattenere i talenti. (Beechler & Woodward, 2009)

Le organizzazioni devono far fronte ad un cambiamento radicale della “demografia organizzativa”: a causa della “transizione demografica”, che consiste nel decremento dei tassi di natalità e mortalità, la distribuzione dei lavoratori non segue più una forma “piramidale”, ma piuttosto può ricordare quella di un fuso che si restringe alle estremità ed è largo sui fianchi (Sarchielli & Fraccharoli, 2017)

Il termine “coorte generazionale” (Sarchielli & Fraccharoli, 2017) si riferisce all'insieme di individui nati nello stesso periodo di tempo che condividono e vivono eventi storici, sociali e culturali simili, che influenzano lo sviluppo dei loro atteggiamenti e valori (Rzemieniak & Wawer, 2021). Ciascuna fascia di popolazione è caratterizzata da peculiari stili di vita, stili comunicativi, atteggiamenti verso il lavoro, coinvolgimento lavorativo, e priorità degli obiettivi da raggiungere. Le differenze tra le varie coorti, sebbene non siano elevate, sembrano essere sufficienti per attivare “categorizzazioni sociali reciproche” che potrebbero portare a estremizzazione dei giudizi e discriminazioni basate sull'età (ageism) (Sarchielli & Fraccharoli, 2017).

Può capitare che generazioni con valori e aspettative molto diverse siedano fianco a fianco e spesso i dipendenti più giovani gestiscano persone più anziane ed esperte. Questa forza lavoro intergenerazionale, sebbene possa essere fonte di conflitto, se organizzata adeguatamente può essere una fonte di apprendimento, di produttività e d'innovazione per le organizzazioni. Quindi, i datori di lavoro devono lavorare affinché si crei la cooperazione intergenerazionale necessaria al fine di raggiungere gli obiettivi

aziendali: adattarsi alla diversa natura della forza lavoro multigenerazionale potrebbe migliorare la produttività aziendale e la soddisfazione del personale. (Rzemieniak & Wawer, 2021)

Le tendenze demografiche indicano che in molti luoghi di lavoro tre o talvolta quattro generazioni lavorano insieme, “Baby Boomer” (1946-1964), generazioni “X” (1965-1979/1980), “Y” (1981-1994/1996) e “Z” (1997-2010/2012) (Beechler & Woodward, 2009).

Le date che stabiliscono l’inizio e la fine di una generazione sono spesso approssimative e in letteratura si sovrappongono perché non esistono criteri universalmente condivisibili che sanciscano con esattezza gli anni che ha abbracciato una generazione. I periodi storici presi in considerazione dipendono dagli autori, dal paese, dalle fonti selezionate, dalla cultura e dagli eventi storici che hanno interessato quell’area geografica (Rzemieniak & Wawer, 2021).

### **3.1. Baby boomer, generazione X, Y e Z**

I baby boomer (1946-1964) sono persone vissute nel periodo del dopoguerra che ne ha profondamente influenzato l’ideologia. Possono essere etichettati come “fedeli formalisti”, dal momento che sono soliti avere un approccio al lavoro strutturato, costituito da un ordine predeterminato e da azioni sequenziali. Sono favorevoli a promozioni dei dipendenti basati sulla loro anzianità e a una struttura di sviluppo professionale verticale, per questo motivo riescono ad aspettare a lungo per una promozione. Le loro principali risorse sono la pazienza, la responsabilità, la capacità comunicativa e la capacità di affrontare situazioni difficili, ma sono scettici nel comprendere idee o eventi distanti dalla loro visione del mondo e questo rende questa fetta di popolazione estremamente riluttante verso i cambiamenti (Rzemieniak & Wawer, 2021).

Lo status è di primaria importanza per i rappresentanti della generazione X (1965-1979/1980). Le persone che costituiscono questa fascia di popolazione sono degne di fiducia e leali ai loro datori di lavoro. Sebbene siano in grado di utilizzare la tecnologia, non si fidano delle risorse Internet: prediligono contatti faccia a faccia e documentazione cartacea. I dipendenti della generazione X trascorrono spesso molti anni in un’azienda e si identificano in larga misura con il marchio dell’azienda per cui lavorano: spesso credono che un posto di lavoro rispettabile sia di per sé una

ricompensa, e questo molte volte li porta accettare altre condizioni sfavorevoli pur di rimanere nella ditta (Rzemieniak & Wawer, 2021).

Per la generazione Y (1981-1994/1996), le esperienze e la comunicazione via Internet sono cruciali tanto da essere parte integrante della loro vita. Apprezzano l'innovatività, le opportunità di sviluppo individuale e l'indipendenza nei compiti svolti. Preferiscono progetti e programmi di lavoro flessibili senza regole specifiche o gerarchia verticale. L'acquisizione di nuove competenze sul lavoro e lo sviluppo professionale sono di grande importanza per loro. In questo contesto, non vogliono aspettare molti anni per lo sviluppo della loro carriera, poiché sono abituati a risultati a breve termine, comprese promozioni rapide. Pertanto, non sono molto fedeli ai loro datori di lavoro e non esitano a cambiare lavoro se non sono soddisfatti delle condizioni (Rzemieniak & Wawer, 2021).

Per la generazione Z (1995-2010/2012), la ricerca della verità è la principale motivazione sia nel contesto individuale che sociale. La loro ricerca di autenticità contribuisce alla loro maggiore libertà di espressione e una migliore comprensione degli aspetti della diversità umana. La Generazione Z è attualmente nella fase di completamento dell'istruzione da studente e inizio di una carriera professionale. Si stima che la generazione Z rappresenti già il 24% della forza lavoro globale e che tale percentuale aumenterà progressivamente nei prossimi anni. Le persone della generazione Z sono spesso definite "nativi digitali", poiché hanno avuto accesso a Internet, alle reti mobili e ai sistemi sin dai primi anni di vita. In questo specifico contesto, questa generazione è diventata perfetta per raccogliere e confrontare informazioni da varie fonti e integrare esperienze virtuali e offline (Rzemieniak & Wawer, 2021).

### **3.2. Motivazione a lavoro e passività intergenerazionale**

Per attuare una strategia di Employer Branding efficace è necessario approfondire due aspetti che hanno manifestazioni molto diverse tra le generazioni prese in esame: la motivazione verso il lavoro e la tendenza a rimanere nella stessa azienda anche detta passività del lavoratore (Mahmoud et al., 2021).

Secondo la teoria dell'autodeterminazione, formulata da Marylène Gagné e Edward L. Deci psicologi rispettivamente alla Curtin University e alla University of Rochester, la

motivazione opera attraverso un insieme di stili regolatori: amotivazione, la motivazione estrinseca con regolazione esterna, introiettata, identificata, integrata e motivazione intrinseca. I regolatori sono quindi su un continuum che va dalla migliore forma di motivazione, quella intrinseca che è autodeterminata e autonoma, alla forma di motivazione meno autodeterminata e controllata, quella estrinseca fino alla totale assenza di motivazione. (Gagné & Deci, 2005)

La teoria sottolinea che la motivazione nasce dal soddisfacimento di tre bisogni psicologici essenziali: competenza, autonomia e relazione. Il bisogno di autonomia si riferisce al desiderio dell'individuo di compiere le proprie scelte e azioni e di esprimere liberamente le proprie opinioni. Il bisogno di competenza è definito come il desiderio dell'individuo di influenzare l'ambiente attraverso le proprie capacità e di raggiungere i risultati desiderati. Il bisogno di relazione è descritto come il desiderio dell'individuo di creare legami e alleanze positive con gli altri (Gagné & Deci, 2005).

La motivazione intrinseca è definita come uno stato in cui gli individui sono disposti a completare un'attività perché considerano l'attività eccitante e piacevole. Quando gli individui sono intrinsecamente motivati, affrontano le sfide senza la necessità di compensi o riconoscimenti aggiuntivi, guadagni personali o altri tipi di vantaggi. In questo tipo di motivazione vi è il completo soddisfacimento dei bisogni di competenza, relazione e autonomia (Gagné & Deci, 2005).

La motivazione estrinseca si basa sul soddisfacimento dei valori e delle aspettative della società, tra cui il raggiungimento della popolarità e del guadagno. Quando un individuo è motivato estrinsecamente, esegue compiti e sfide per ricevere ricompense o riconoscimenti, per questo essere estrinsecamente motivati non crea un coinvolgimento costante e duraturo (Gagné & Deci, 2005).

La motivazione estrinseca è ulteriormente classificata in una scala di regolazione esterna, introiettata, identificata e integrata.

Nella regolazione esterna l'attività non interessa alla persona, l'energia e il comportamento si mobilitano solo grazie a incentivi esterni (stipendio o altri tipi di retribuzione). Nella regolazione introiettata il comportamento è motivato da obiettivi e scopi esterni (norme sociali, valori) interiorizzati dall'individuo, ma non pienamente accettati: l'individuo si impone delle regole di comportamento per ottenere un'immagine positiva di sé in quanto lavoratore, per evitare ansia o sensi di colpa, per cercare accettazione sociale. Nella regolazione identificata aumenta la componente di

autonomia, il comportamento è motivato da una scelta deliberata della persona che grazie al lavoro soddisfa dei bisogni personali e realizza la propria identità assecondando i propri valori. Infine, la regolazione integrata ha un alto grado di autonomia e basso di controllo esterno, si distingue dalla motivazione intrinseca solo perché l'attività non è considerata interessante di per sé, ma serve a soddisfare scopi, interessi e obiettivi integrati tra loro in una coerente immagine di sé (Gagné & Deci, 2005).

L'amotivazione si riferisce all'assenza di motivazione sia intrinseca che estrinseca e rappresenta una completa mancanza di autodeterminazione e volontà riguardo al comportamento target. L'amotivazione deriva dalla mancanza di soddisfazione dei bisogni. Gli individui amotivati non sono né estrinsecamente né intrinsecamente guidati. Gli individui amotivati sono apatici nel loro comportamento nei confronti di un'attività (Gagné & Deci, 2005).

Ciascuna generazione predilige un tipo di motivazione diversa a seconda delle proprie attitudini e delle proprie esigenze, ma è importante ricordare che oltre a questa prima differenziazione la propensione a valutare il cambiamento varia radicalmente tra le diverse fasce d'età. La passività è inversamente proporzionale all'attività di ricerca di un nuovo impiego: più un lavoratore sarà soddisfatto del proprio impiego, meno ne cercherà uno alternativo, e più il suo tasso di passività sarà alto. Chiaramente, i candidati passivi saranno quelli più difficilmente rintracciabili, ed è a questo punto che le strategie di "attraction" di un'organizzazione saranno fondamentali per raggiungere il risultato prefissato, (Boella & Goss-Turner, 2019).

D'altra parte, se in Azienda le politiche di retention risultano efficaci, il tasso di passività dei collaboratori sarà più elevato, scoraggiando la fuga dei talenti (Boella & Goss-Turner, 2019). Ogni generazione necessita di un diverso impegno da parte dell'azienda per diventare passivo.

I dipendenti della Generazione Z, proprio per il loro desiderio di autenticità tendono a cercare lavori che stimolino la loro motivazione intrinseca e per questo motivo tendono ad essere dipendenti più impegnati rispetto ai loro coetanei della Generazione Y (Mahmoud et al., 2021).

La generazione Y considera la regolazione introiettata come fonte di motivazione generale al lavoro, i loro comportamenti sembrano essere più regolati internamente rispetto alla Generazione X ma meno della Generazione Z. (Mahmoud et al., 2021).

Una scoperta interessante è che i dipendenti della Generazione X sembrano non essere in sintonia con le generazioni successive per quanto riguarda la valutazione della regolamentazione sociale estrinseca come fonte di motivazione. Questo risultato indica che è più probabile che i comportamenti della Generazione X sul posto di lavoro siano stimolati da ricompense sociali (es. lodi) e punizioni (es. perdita del lavoro). I lavoratori anziani sono un gruppo di lavoratori vulnerabili all'esclusione sociale. Pertanto, i membri della Generazione X sono motivati in modo più efficace attraverso ricompense sociali esterne, ad esempio quando un supervisore mostra rispetto e riconoscimento ai propri subordinati (Mahmoud et al., 2021).

È possibile dedurre che la generazione X sia più simile a quella dei baby boomer piuttosto che alla generazione Y e Z. Quest'ultime tendono a creare più facilmente un equilibrio tra lavoro e vita privata anche attraverso l'ausilio della tecnologia. Questa rivoluzione informatica spinge le organizzazioni non solo a creare un ambiente di lavoro multigenerazionale inclusivo, ma anche ad utilizzare i nuovi canali di comunicazione come i social media per comunicare con efficacia la forza del marchio (Mahmoud et al., 2021).

Proprio per le affinità presenti tra la generazione Z e Y e le somiglianze tra la Gen X e i baby boomers per diminuire al minimo la conflittualità sul posto di lavoro è fondamentale osservare il grado di polarizzazione dell'età: per ridurre al minimo il conflitto e la discriminazione è necessario avere una distribuzione equilibrata delle fasce di età (Sarchielli & Fraccharoli, 2017).

Di conseguenza, la creazione di un Employer Brand inclusivo e solido che rispetti le diversità intergenerazionale e che tenga conto dei pregi di ogni generazione può svolgere un ruolo cruciale nella promozione di atteggiamenti positivi da parte dei dipendenti, aumentare la fidelizzazione dei dipendenti attuali e attrarre nuovi talenti.

## Conclusione

L'Employer Branding è una strategia a lungo termine mirata a gestire la consapevolezza e le percezioni dei dipendenti potenziali e attuali riguardo un'azienda, ma l'importanza di questo nuovo modo di vedere la selezione del personale risiede nella riscoperta del valore del singolo negli investimenti finalizzati a favorire l'identificazione professionale e la soddisfazione lavorativa: le sue competenze specifiche e le sue attitudini personali possono significare un vantaggio competitivo a livello aziendale.

Quanto fin qui analizzato riguardo l'Employer Branding mette in luce numerosi aspetti che vedono come protagonisti il marchio e i lavoratori sia attuali che potenziali. L'efficacia dell'EB risiede nell'attuazione di strategie di marketing per la promozione del marchio agli occhi dei possibili candidati: stabilito un target di lavoratori da attrarre, in questo caso talenti specializzati, l'azienda attua strategie di posizionamento valorizzando ciò che la distingue dalle altre imprese, e infine, si rivolge ai candidati attraverso canali di comunicazioni coerenti al target.

Questa nuova strategia di selezione risulta innovativa perché per la prima volta l'azienda ha come priorità quella di cercare talenti altamente formati che ricoprono perfettamente posizioni specifiche, ossia quella di mettere la "persona giusta al posto giusto". Queste figure professionali a loro volta hanno il desiderio di negoziare patti di reciprocità equilibrati che non intacchino le loro aspettative, i progetti personali e di riuscita professionale. L'EB si basa sulla consapevolezza che per trattenere i profili professionali più pregiati occorre mettere loro a disposizione ambienti di lavoro di alta qualità che incentivino la crescita e l'apprendimento: creare delle condizioni ottimali favorisce la soddisfazione lavorativa e di conseguenza aumenta la produttività del singolo e i profitti dell'azienda nel lungo periodo.

I talenti sono difficilmente sostituibili e la perdita di queste figure causerebbe un aumento dei turnover con un conseguente rincaro sui costi di selezione.

L'EB vede i candidati come una risorsa e ne valorizza l'individualità e le loro caratteristiche specifiche. Secondo il concetto già citato in precedenza della Brand equity l'immagine associata al marchio e l'identità dei futuri candidati lavorano sinergicamente alla creazione di valore tangibile e intangibile. Per questo motivo, una volta trovata la persona giusta, l'azienda ha come obiettivo quello di investire sulla sua

carriera e formazione per farla rimanere all'interno dell'azienda: una tendenza che migliorerebbe le condizioni del mercato del lavoro attuale.

Infatti, la precarietà nel mercato del lavoro in questi ultimi anni ha fortemente influenzato le aspettative dei lavoratori, in particolare dei talenti altamente formati che sono spesso costretti ad 'accontentarsi' delle offerte proposte dal mercato anche se queste non risultano conformi al loro progetto di realizzazione personale oppure sono nettamente inferiori al loro livello di preparazione.

L'EB risulta estremamente complesso e a tratti dispendioso da applicare proprio perché non è una strategia univoca e valida per ogni lavoratore: il genere, l'età, le attitudini personali, le condizioni economiche e sociali sono solo alcuni dei fattori che spingono i lavoratori ad avere desideri e aspettative diverse gli uni dagli altri. Inoltre, cambiamenti a livello mondiale come la globalizzazione delle imprese, le barriere geografiche ridotte e la crescente digitalizzazione hanno ampliato le differenze già esistenti tra i dipendenti.

Un Employer Branding inclusivo e solido che rispetti le diversità intergenerazionale e che tenga conto dei pregi di ogni generazione può svolgere un ruolo cruciale nell'inclusione, nella fidelizzazione dei dipendenti attuali e nell'attrarre nuovi talenti.

Gli equilibri mondiali sono continuamente in evoluzione: l'avvento tecnologico, le crisi economiche e pandemiche hanno portato all'emergere di nuove professioni che richiedono competenze specifiche, estremamente innovative e spesso multidisciplinari. I talenti con questo tipo di preparazione sono rari e molto difficili da rintracciare, per questo motivo cercarle sarebbe molto più dispendioso che attrarle: l'Employer Branding garantisce una serie di vantaggi che potrebbero attrarre questi lavoratori

Inevitabilmente, i costi dell'Employer Branding sono elevati e attualmente solo le grandi aziende possono permettersi di investire grandi somme di denaro e risorse in un progetto che porterà un ritorno economico sugli investimenti solo nel lungo periodo. Inoltre, proprio la crisi pandemica ha ulteriormente rimandato il processo di innovazione delle strategie di selezione nelle piccole aziende e in quelle attività a cui è precluso lo smart working.



Nei casi in cui la digitalizzazione del lavoro e dei processi di selezione è stata possibile, ha apportato numerosi benefici e innovazioni a livello aziendale.

Infatti, passaggio al digitale permette di risparmiare risorse, sia in termini di materiale cartaceo, che in termini di tempo e questo traduce automaticamente in una riduzione delle spese: un investimento iniziale permette di ottimizzare l'attività, ridurre i costi operativi e aumentare la produttività. Digitalizzarsi significa anche aumentare la competitività e le performance aziendali a livello globale e può tramutarsi in un vantaggio competitivo oltre che un aspetto differenziale rispetto ai concorrenti. Inoltre, l'utilizzo della tecnologia è un modo per analizzare e monitorare nel tempo i dati delle varie attività aziendali. È innegabile che vi sia un gap generazionale nell'uso delle tecnologie che limita fortemente il progresso: la resistenza al cambiamento da parte dei dipendenti e delle aziende può rivelarsi un ostacolo verso il passaggio al digitale. In ottica di Employer Branding, il passaggio allo smart working può essere un modo per attirare nuovi talenti interessati a lavorare da casa, i quali vedono il passaggio al digitale come una risorsa. Infatti, vi sono numerosi vantaggi, tra cui il risparmio legato agli spostamenti, una migliore organizzazione personale e la possibilità di lavorare ovunque la persona desideri.

L'EB è il prodotto dei cambiamenti della società attuale che si sono riversati nel mondo del lavoro e quindi nella cultura organizzativa, portando numerosi benefici ai dipendenti, tra cui l'aumento della soddisfazione e dell'identificazione lavorativa.

In conclusione, la speranza è che vi siano un numero sempre maggiore di ricerche che indaghino ulteriormente le numerose applicazioni che questa strategia di selezione del personale può avere e che sempre più aziende decidano di adottare questo approccio.

## Bibliografia

- Abelsen, S. N., Vatne, S. H., Mikalef, P., & Choudrie, J. (2021). Digital working during the COVID-19 pandemic: how task–technology fit improves work performance and lessens feelings of loneliness. *Information Technology and People*.  
<https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0870>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). *Social Identity Theory and the Organization*. 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.1097/EDE.ObO13e31812e5535>
- Barrow, & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work* (1. Aufl.). Wiley.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global ‘war for talent’. *Journal of International Management*, 15(3), 273–285.  
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2021). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.  
<https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0279>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Boella, M. J., & Goss-Turner, S. (2019). Employer branding. *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, 117–126.  
<https://doi.org/10.4324/9780429441400-7>
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Errichiello, L., & Pianese, T. (2020). Toward a theory on workplaces for smart workers. *Facilities*, 38(3–4), 298–315. <https://doi.org/10.1108/F-11-2018-0137>
- Faculty, V. (2019). *ISSN No . 2321-5488 March 2019 Special Issue Website- www.researchdirections.org ISSN No . 2321-5488 Research Directions Impact Factor-5 . 7 March 2019 Special Issue. 2321, 265–275.*
- Fasih, S. T., & Khan, M. M. (2019). Antecedenti al datore di lavoro Marchio. 14.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3670185](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3670185)
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation.

- Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.  
<https://doi.org/10.1002/job.322>
- Girish, V. G., Lee, J. Y., Lee, C. K., & Olya, H. (2022). Smart working in the travel agencies and employees' quality of life. *Tourism Review*, 77(4), 989–1008.  
<https://doi.org/10.1108/TR-09-2021-0409>
- Gupta, S., Bhasin, J., & Mushtaq, S. (2021). Employer brand experience and organizational citizenship behavior: mediating role of employee engagement. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 357–382.  
<https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0287>
- Joglekar, J., & Tan, C. S. L. (2022). The impact of LinkedIn posts on employer brand perception and the mediating effects of employer attractiveness and corporate reputation. *Journal of Advances in Management Research*.  
<https://doi.org/10.1108/JAMR-10-2021-0343>
- Kashive, N., Khanna, V. T., Kashive, K., & Barve, A. (2022). Gamifying Employer Branding: Attracting Critical Talent in Crisis Situations like COVID-19. *Journal of Promotion Management*, 28(4), 487–514.  
<https://doi.org/10.1080/10496491.2021.2008575>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Nelke, A. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on corporate employer branding. *Technium Social Sciences Journal*, 16, 388–393.  
<https://doi.org/10.47577/tssj.v16i1.2436>
- Ognjanović, J., & Bugarčić, M. (2021). *the Role of Employer Brand in Hotel Companies During Covid-19 Crisis*. 19(Tisc), 263–280.  
<https://doi.org/10.52370/tisc21263jo>
- Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer branding in the context of the company's sustainable development strategy from the perspective of gender diversity of generation Z. *Sustainability (Switzerland)*, 13(2), 1–25.  
<https://doi.org/10.3390/su13020828>
- Sarchielli, G., & Fraccharoli, F. (2017). Introduzione alla psicologia del lavoro. In *il Mulino*.

- Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2022a). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review*.  
<https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0136>
- Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2022b). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review*.  
<https://doi.org/10.1108/mrr-02-2021-0136>
- Schwaiger, K., Zehrer, A., & Spiess, T. (2021). The influence of symbolic and instrumental attributes of employer image on perceived industry attractiveness: differences between business owners and employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2020-0234>
- Sharma, N. (2014). Recruitment Strategies: A power of E-Recruiting and Social Media. *International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM)*, 1(5), 15–35.
- Smith, D., Jacobson, J., & Rudkowski, J. L. (2021). Employees as influencers: measuring employee brand equity in a social media age. *Journal of Product and Brand Management*, 30(6), 834–853. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2020-2821>
- Sociali, S., & Arti, T. (2022). Employer brand co-creati : l ' interazione tra strategia e identità. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2021-0>
- Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130–148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
- Styško-Kunkowska, M. A., & Kwinta, Z. (2020). Choice Between Salary and Employer Brand: The Roles of Materialism and Inclination to Develop an Identity-Motives-Based Relationship With an Employer Brand. *Frontiers in Psychology*, 11.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00555>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In *Psychology of Intergroup Relations*. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Smart working in Italy: Origin, diffusion and potential outcomes. *Psicologia Sociale*, 15(2), 203–223.  
<https://doi.org/10.1482/96843>

## **Ringraziamenti**

Mi è doveroso ringraziare tutti coloro che hanno contribuito con il loro supporto alla realizzazione di questo elaborato. In particolare, vorrei menzionare coloro che sono stati presenti durante il mio percorso universitario da studentessa fuorisede.

In primo luogo, ringrazio la prof.ssa Serena Tassoni per avermi guidato, incoraggiato, trasmesso la sua conoscenza e esperienza nel momento più importante della mia carriera universitaria.

Un ringraziamento speciale va a Brunella, mia nonna, che con la sua ironia e la sua dolcezza mi ha sempre fatto sentire a casa. Un grazie va a mio nonno Luigi, che ha sempre sostenuto ogni mia scelta. Ai miei genitori, Francesca e Andrea, che hanno festeggiato ogni mio traguardo e sdrammatizzato ogni mia sconfitta. Un ringraziamento va alla pazienza, la curiosità e la tenacia di mio fratello Leonardo che mi hanno sempre ispirato. Ringrazio infinitamente mio fratello Francesco con cui condivido ogni esperienza da sempre e che ogni giorno mi ricorda chi sono.

Ringrazio con tutto il cuore Radu, il mio fidanzato e migliore amico, che da sempre ha creduto in me e nelle capacità, anche quando ero io la prima a dubitarne.

È importante menzionare anche Valentina, che con il suo calore e la sua spontaneità ha alleviato ogni peso e paura. Ringrazio la schiettezza di Riccardo e Eleonora che mi ha sempre ispirato. Ringrazio la pazienza e la dolcezza di Arianna, la mia coinquilina con cui ho condiviso tutte le ansie di questo periodo. Un ringraziamento va Carlotta, la cui energia illumina ogni luogo in cui si trova. Infine, un ringraziamento speciale va a Elena che mi ha insegnato a vivere le cose con più leggerezza e a ‘testa alta’.