

Estrategias de Gestión Humana 2.0: desde el employer branding a su reclutamiento y la retención

de **Barbara Mazza**, Università degli studi di Roma, La Sapienza,
barbara.mazza@uniroma1.it

Resumen

En las organizaciones, la comunicación es considerada como un recurso estratégico para la gestión de los recursos humanos. Desde los años 90, la Gestión Humana se ha desarrollado para responder al problema de *skill shortage* y, gracias a la evolución de la tecnología digital y los medios de comunicación, se ha convertido en un proceso diseñado para afirmar la imagen y la reputación de la organización en y hacia el mercado de trabajo. No en vano, uno de sus principales objetivos es el cuidado de la imagen que se extiende entre los empleados y el valor percibido de la organización; la capacidad de desarrollar estrategias para atraer a los mejores candidatos y fortalecer las acciones para la participación, la lealtad y la retención de empleados y directivos; la oportunidad para analizar la satisfacción de las personas cuyo objetivo, entre otras cosas, es mejorar el clima de negocios (Gibson, Cohen, 2003; Minchington, 2005; Amendola 2008; Davies, Moir, 2012).

Por lo tanto, más y más organizaciones "persiguiendo la visibilidad y la reputación" desarrollan procesos de comunicación dirigidos a las partes interesadas y los usuarios finales que a la vez incluyen a los llamados usuarios internos para desarrollar su sentido de identidad y pertenencia y mejorar su valor. En este sentido, no debemos olvidar que en los modelos más avanzados de comunicación integrada las personas con sus habilidades y relaciones se han convertido en la unidad organizativa básica y estratégica de activos para generar valor (*people value*, Kreitner, Kinicki, 2008).

Este documento tiene como objetivo ofrecer una reflexión sobre el estado de la técnica de cómo las organizaciones aplican estrategias de gestión de los recursos humanos haciendo uso de las tecnologías de redes y multimedia, para cumplir las tres funciones principales: la difusión de la marca, la creación de campañas de reclutamiento y

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

participación de talento, la implementación de estrategias para retener e integrar al personal que deben adoptarse para fomentar la lealtad y evitar la pérdida de directivos y profesionales cualificados.

Para ello, se comparará las soluciones adoptadas por algunas grandes multinacionales elegidas debido al número de empleados y su representatividad en diferentes sectores (como, por ejemplo, Google, Microsoft, McDonalds, Coca Cola, Cisco System, NetApp, Marriott, Novartis, Telefónica, BBVA, y otra). En base de esta primera observación (el resultado de una búsqueda de antecedentes aún en curso), y el análisis de la bibliografía pertinente, se considerará algunos datos sobre los antecedentes relativos a los efectos de la actual situación económica en la dinámica de empleo, las tendencias especialmente en Europa, el fenómeno de la escasez de habilidades y negligencia en la gestión, el uso en las organizaciones de herramientas para la gestión de redes y medios sociales (datos de Eurostat 2014, informes de investigación del Observatorio de Comunicación 2013 inteligencia digital Trimestral: Briefing. Tendencias digitales para 2013, 2014 Encuesta de Escasez de Talentos de ManpowerGroup 2014). Todo esto con el fin de identificar los paradigmas, las tendencias y las pautas más recientes.

Palabras clave: *Human management, employer branding, recruiting, retention, skill shortage, social media.*

1. L'Human Management nell'era del web2.0: Scenari e tendenze

Le trasformazioni tecnologiche e le relative implicazioni di natura relazionale, proprie dell'era web2.0, hanno oramai avviato un processo di radicale riconfigurazione delle modalità di lavoro e di gestione dei processi a livello imprenditoriale. Il modello che si sta diffondendo è quello del *Social Enterprise* (Borzaga, Defourny 2004, Sacchetti, Campbell 2014, Douglas, Grant 2014), nel quale, accanto all'uso di strumenti innovativi per implementare i livelli di visibilità e competitività sul mercato, diviene prioritario acquisire una cultura aziendale in cui l'individuo e, ancor più, i rapporti tra individui diventano una risorsa strategica per generare valore e incrementare le opportunità di crescita e di sviluppo dell'intero sistema impresa. Le organizzazioni, dunque, impiegano reti e piattaforme non solo per interagire con l'esterno, ma esse stesse diventano un network integrato in cui dialogare costantemente con tutti i soggetti coinvolti all'esterno e all'interno: dai clienti agli stakeholder, dai dipendenti ai partner. È in questo circuito comunicativo, che sempre di più, il mercato del lavoro diviene un ulteriore attore primario con il quale confrontarsi, proprio al fine di potenziare la risorsa strategica per eccellenza: l'essere umano.

Lo scenario messo in luce da diverse ricerche recenti ben evidenzia l'applicazione del modello Social enterprise e la sua accelerazione, registrata in questi ultimi anni, attraverso la rapida e incessante penetrazione dei social media nelle organizzazioni a livello mondiale: solo in quest'ultimo triennio è già salita al 70%, sebbene appena il 3% delle imprese possa dichiararsi pienamente connessa. Ma il 90% delle imprese social dichiara di ottenerne evidenti benefici. Non a caso, nel 2011, il 73% delle aziende erano già attive su Twitter e più dell'80% degli executive avevano attivato campagne multi-social media per aumentare le vendite (Fortune 500, 2011). Di contro, il dato relativo alle piccole-medie imprese è ancora molto basso, tanto che, nello stesso anno (2011), solo il 31% di esse era presente sui social network (Executive Surf 2013).

Nell'applicazione completa di questo nuovo modello gestionale, l'uso della rete, dei social e del mobile, costituiscono frontiere avanzate non solo ad uso esclusivo delle attività di comunicazione e marketing, tradizionalmente più orientate a "cavalcare" le innovazioni digitali, al fine di potenziare le relazioni con clienti e stakeholder. Il nuovo approccio organizzativo si estende, infatti, anche agli ambiti interni nei quali gli strumenti social diventano funzionali a favorire una maggiore collaborazione tra dipendenti, ad innescare meccanismi di cooperazione e di *co-creation*, nonché un loro engagement fattivo nei processi gestionali. Diviene, pertanto, essenziale il *knowledge*

sharing (Davenport, 2008; Nevis, 1996; Senge, 1994) che, sebbene si sia diffuso a partire dagli anni '90 del secolo scorso, adesso è sempre più finalizzato a capitalizzare le risorse intellettuali volte a creare valore attraverso un ripensamento delle procedure dell'organizzazione, delle relazioni tra le unità organizzative e tra le persone, del ruolo e del compito dei singoli. Grazie allo sviluppo di sistemi e infrastrutture di cloud computing, si sta diffondendo la costituzione di vere e proprie community intra e inter-aziendali. A dispetto di quelle realtà che ancora ostacolano l'uso della rete da parte dei loro dipendenti, perché considerata una modalità di "distrazione" dal lavoro, il rapporto Executive Surf (2013) evidenzia come le cosiddette IT-enabled communities contino ormai più di 1,5 miliardi di persone e l'80% di chi naviga online sia attivo nei social network a fini professionali. Tra questi, i knowledge worker appaiono i più operosi in quanto trascorrono in media 28 ore alla settimana in attività online e un 1/5 di questo tempo è passato sui social network. Si stima che per le aziende, tale tipo di piattaforma costituirà il principale fattore di produttività per gli ambienti popolati da "white collar", sostituendo gradualmente l'email ed offrendo strumenti collaborativi pensati all'origine in chiave multi-a-molti. In particolare, tra le componenti standard dei sistemi operativi aziendali, si potrebbero affermare business social network interni come Yammer e Chatter. In Europa, tra le principali piattaforme di social media utilizzate ad oggi per il networking professionale, specie dalle comunità d'affari, nonché per la definizione delle strategie di carriera, si segnalano: Linked-In, Xing, Viadeo (72,7%), Twitter (44,3%), i blog (33,5%) e Facebook (29,5%; European Association of Communication Directors, 2014). Intanto, nel 2014, continuano a diffondersi i device mobili in azienda, con un incremento medio del 23% circa per gli smartphone e del 44% per i tablet di nuova generazione (BroadBand Commission, 2014). La maggiore penetrazione di dispositivi mobili sta oltretutto incentivando lo sviluppo delle applicazioni, attraverso cui assolvere alle principali funzioni gestionali e produttive. Si prefigurano, perciò, ulteriori opportunità per semplificare e agevolare la circolazione delle informazioni, le occasioni di collaborazione, partecipazione e coinvolgimento, nonché per alimentare il confronto, la produzione di idee e soluzioni inedite, ecc.

Alla luce di uno scenario in così frenetico e incessante dinamismo, il paper intende costituire uno spunto di riflessione incentrato sulle ripercussioni di tale rivoluzione nel settore dell'Human Capital Management (HCM), inteso proprio quale approccio strategico alla gestione delle risorse umane che si focalizza sulle questioni ritenute critiche per il successo dell'organizzazione (Armstrong, 2006), con particolare

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

attenzione allo sviluppo dell'Employer Management. A partire dalla consapevolezza, oramai diffusa, dell'essenzialità del capitale umano nel generare innovazione e competitività, l'obiettivo è quello di esaminare le attuali tendenze che attengono alla valorizzazione dell'impresa, quale luogo di lavoro adatto a coltivare risorse, incentivare talenti e favorirne le opportunità di crescita. Si sono così estesi gli approcci di Learning Organization (Schein, 2010), Change Management (Kotter, 1996; Rashid, Sambasivan, Rahman 2004; Vakola, Tsaoussis, Nikolau, 2004) e Diversity Management (Connerley, Pedersen, 2005; Wilde, 2014) sviluppatisi nell'ultimo ventennio per favorire le dinamiche di inserimento e integrazione degli individui e dei gruppi di lavoro e per consentire loro di operare nelle migliori condizioni, anche nelle situazioni - oramai sempre meno episodiche - di cambiamento, di conflitto e di confronto interculturale, tipici di realtà globalizzate. Parimenti, è divenuto altrettanto determinante, nell'Human management, lo sviluppo di una comunicazione rivolta all'esterno e, soprattutto in modo diretto, al mercato del lavoro. Attrarre risorse, coltivare talenti e trattenerli in azienda: questi gli imperativi primari di un'impresa orientata al successo e a garantirsi elevati standard di competitività e di innovazione. E questi gli asset che spingono le organizzazioni a curare le azioni di Employer Management, alimentando sempre più le sinergie tra le aree Human Resource e Corporate Communication.

L'attenzione al mercato del lavoro trova la sua originaria ragion d'essere nell'esigenza di colmare lo *skill shortage* (Sue, 2007), ovvero, il divario tra competenze presenti sul mercato e quelle richieste dalle imprese, emerso sin dagli anni '90, proprio in concomitanza al passaggio dalla società industriale a quella post-industriale. Un fenomeno che, anziché affievolirsi con l'affermazione dei nuovi modelli produttivi, si è intensificato a causa di una serie di fattori tra cui le organizzazioni lamentano soprattutto: il continuo progredire dell'innovazione tecnologica, la crescita delle economie emergenti, ma anche gli effetti della crisi economica che ha colpito alcune parti del mondo producendo drastici rallentamenti sui tassi di inserimento occupazionale¹, l'andamento mutevole dei tassi demografici a livello globale a cui si accompagnano, peraltro, differenti standard formativi; la mancanza di competenze hard e soft avanzate tra i giovani di oggi (ManpowerGroup, 2014). A ciò si aggiunga,

¹ A tal proposito, i dati Eurostat (2014) indicano che in Europa (28 Paesi), sul totale dei posti vacanti, è stato coperto in media, nel secondo trimestre di quest'anno, l'1,6% e, rispetto al primo trimestre del 2013 si registra un incremento dello 0,1%.

almeno secondo quanto indicato da Amendola (2008), una minore standardizzazione delle competenze rispetto al passato che le rende difficilmente reperibili e una maggiore mobilità, specie a livello manageriale, tanto da essere passati dai 20 anni di permanenza in azienda negli anni '60 agli 8 anni negli anni '80 fino ai 5 anni di oggi².

Secondo la nona indagine Talent Shortage di ManpowerGroup (2014), che coinvolge circa 37.000 aziende in 42 paesi, il 36% dei datori di lavoro lamenta tale problematica e si tratta della percentuale più alta registrata dal 2007. Il 54% di essi sostiene, inoltre, che la carenza di talenti ha un impatto medio-alto sulla loro capacità di soddisfare le esigenze della clientela. Tra i settori nei quali si riscontrano maggiori difficoltà, vengono indicati proprio quelli strategici in una prospettiva di social enterprise: dal management all'area vendite, dal ramo ingegneristico all'ITC, dalle risorse umane al dipartimento contabile e finanziario³.

Alcuni studiosi hanno suggerito diverse soluzioni per affrontare la carenza di lavoratori qualificati: accanto all'ipotesi di erogare salari più alti quando vi sono le condizioni, sottolineano l'esigenza di migliorare i processi volti alla produttività, potenziando l'uso di strumenti tecnologici e garantendo un maggiore impegno per la diversità e l'inclusione. Le modalità d'intervento, tanto fattibili quanto urgenti, attengono senza dubbio alla necessità di offrire maggiori opportunità di formazione e di raffinare le tecniche di reclutamento, avvalendosi di soluzioni innovative. L'impellenza di incentivare strategie di Employer Management è, a questo punto evidente e, ancor più centrale, diviene il ruolo dei social e delle nuove frontiere offerte dal mobile, per poter operare in un contesto globale, dal quale attingere alla ricerca di risorse "eccellenti", capaci di soddisfare i fabbisogni delle imprese.

² Amendola (2008) definisce *workforce shortage*, la difficoltà di trovare persone qualificate appartenenti alla cosiddetta generazione X (nati tra il 1966 ed il 1977) derivante dal forte calo delle nascite registrato nella metà degli anni sessanta.

³ La ricerca (ManpowerGroup, 2014) segnala anche i Paesi nei quali si rintracciano le maggiori difficoltà a coprire posizioni lavorative: Giappone (81%), Perù (74%), India (64%), Argentina (63%), Brasile (63%), Turchia (63%), Nuova Zelanda (59%), Panama (58%), Colombia (57%), Hong Kong (56%) e a rintracciare talenti sul mercato del lavoro: Giappone (81%), India (64%), Usa (40%), Germania (40%), Cina (24%), Francia (21%), Regno Unito (12%).

2. L'Employer Branding Management: funzioni e procedure

In questo paragrafo si intende delimitare i confini dell'Employer Management, inteso quale processo volto alla gestione delle relazioni con il mercato del lavoro, per definirne i principali obiettivi e le funzioni ad essi correlate. Ciò al fine di poter approntare una modellistica concettuale di riferimento da adottare per procedere, successivamente, all'analisi delle principali strategie che vengono attuate.

Le fondamenta teoriche di tale branca dell'Human Management si rintracciano negli studi condotti negli anni '90 del secolo scorso, quando si iniziarono a sviluppare le dimensioni connotanti che attengono a: *Employer Image* ed *Employer Experience* (Minchington, 2010). Se l'Employer Branding denota la reputazione di un'organizzazione, essa si compone, da un lato, di un'immagine (Employer Image) che risulti efficace nel proiettare all'esterno la qualità della struttura in quanto "ambiente di lavoro" e, dall'altro, di una rappresentazione della piacevolezza determinata "dall'habitat", "dall'habitus"⁴ -richeggiando l'accezione bourdieusiana - e dal "clima di lavoro" (Employer Experience). Fare Employer Branding Management equivale, in estrema sintesi, alla "somma degli sforzi di una società di comunicare al personale esistente e potenziale che si tratta di un luogo desiderabile per lavorare" (Lloyd, 2002: 65). Allo stesso modo, Sullivan (2004: 74) chiarisce che bisogna attivare una strategia mirata a lungo termine per gestire la consapevolezza e la percezione dei dipendenti, di potenziali dipendenti e le parti interessate per quanto riguarda una particolare azienda. E lo scopo è quello di creare un'immagine che mostri l'organizzazione come "un grande posto di lavoro".

Proprio come nel caso della comunicazione del marchio, il brand del luogo di lavoro viene utilizzato sul mercato occupazionale per definire il valore di un'offerta lavorativa e serve all'impresa nella gestione delle risorse umane, per attrarre, coinvolgere e trattenere dipendenti e candidati di talento. I suoi principali compiti sono di: curare l'immagine aziendale interna attraverso cui diffondere la percezione di valore dell'organizzazione; comunicare il brand ai propri dipendenti per potenziarne il coinvolgimento e la fidelizzazione; collegare ogni posizione lavorativa alla *brand essence* per attrarre i candidati migliori; sviluppare analisi di *people satisfaction* per

⁴ Riprendendo i concetti secondo l'accezione di Bourdieu: *habitat* come ambiente (organizzativo) e *habitus* come modalità attraverso cui un essere sociale interiorizza la cultura dominante (in questo caso, quella aziendale) riproducendola. Cfr: Bourdieu, 2005; Rooksby, Hillier, 2005.

assicurarsi che i dipendenti siano inseriti nella strategia e nella cultura organizzativa, comprendendone il processo di verifica della corrispondenza tra persone ed organizzazione in termini di valori personali e/o skill tecniche e, su queste basi, migliorare il clima aziendale. In tal modo, l'intera procedura diviene un vantaggio competitivo che supporta i dipendenti ad acquisire i valori d'impresa e favorisce l'*Employee Retention* (Ahammada, Tarbab, Liuc, Glaisterd, 2014).

Nel dettaglio, la realizzazione di un'efficace azione di Employer Branding si prefigge di utilizzare al meglio il grado di reputazione di cui gode l'organizzazione stessa per spenderla strategicamente al fine di attrarre risorse umane. Per questo motivo, richiede:

- **la costruzione di un'immagine efficace.** Questo significa che l'immagine prodotta deve esprimere l'*Employer Identity* (Miles, Mangold, 2014), ovvero, riflettere la cultura organizzativa di riferimento, valori, mission, vision, poggiare su una *value proposition*⁵ incorporata nel brand e - richiamando la definizione di Kotler (1999:259) - avvalersi del *nome, termine, segno, simbolo o disegno oppure ad una combinazione di questi al fine di identificare i beni o servizi (product brand) di un'impresa o l'impresa stessa (corporate brand) e di differenziarli da quelli della concorrenza.* A tal proposito e riprendendo il modello di Aaker e Joachimsthaler (2003) incentrato sulla marca intesa come organizzazione, persona, prodotto e simbolo, è possibile pensare che l'immagine dell'Employer Branding debba esprimere, al contempo, il valore dell'istituzione (come organizzazione), lo stile gestionale interno e quello relazionale rivolto all'esterno (come espressione della personalità), l'offerta di lavoro in termini di retribuzione, mansione, orario, benefits (come prodotto) l'insieme di simboli e valori che connotano l'impresa e ne costituiscono i tratti rappresentativi della corporate (come simbolo). Si tratta, nel complesso, di un insieme di aspetti utili a configurare la capacità attrattiva, sia nei confronti di quanti operano già all'interno, sia rispetto ai potenziali dipendenti da intercettare nel mercato del lavoro.
- **L'impostazione di una comunicazione intorno alla rappresentazione dell'Employer Experience.** La maggior parte delle campagne comunicative di employer management tendono a diffondere best practice aziendali mediante l'utilizzo di eventi, convention, video sharing, ecc. In alcuni casi, tali narrazioni sono

⁵ Per *value proposition* si intende "la strategia basata su un valore per il cliente differenziato. Soddisfare i clienti è la fonte di creazione di valore sostenibile" (Kaplan, Norton, 2004:10).

affidate a manager o a responsabili della selezione, ma per lo più, i protagonisti/testimonial sono i dipendenti che parlano della propria azienda, raccontano la loro esperienza di lavoro, si mostrano mentre svolgono mansioni quotidiane, spesso insieme a colleghi e collaboratori. Tale scelta, oltre ad assolvere a obiettivi comunicativi incentrati sull'identificazione e sulla manifestazione esplicita della soddisfazione e al senso di appartenenza dimostrato dai dipendenti, favorisce la realizzazione di messaggi più diretti, ritenuti positivi, che richiamano allo stile tipico del "viral marketing" e, prima ancora a livello di evoluzione teorica, del "passaparola" (Katz, Lazarsfeld, 1955), finalizzati ad avvalorare la credibilità e la reputazione aziendale. Questo assume una valenza ancora più indicativa, specie quando viene fatto uso di storie o aneddoti che coinvolgono le persone di successo e già affermate all'interno dell'azienda.

- **L'individuazione dei segmenti di target a cui mirare.** Le azioni di comunicazione hanno, di norma, una duplice funzione: quella primaria di attrarre candidati e quella di sfondo di sfruttare tale opportunità per incrementare la visibilità dell'azienda all'esterno. Se quest'ultima può orientarsi su target indistinti ed eterogenei, quella primaria presuppone un'attenta valutazione a partire dai fabbisogni dell'azienda in termini di profili, competenze e skills. Tradizionalmente, si distinguono due macro-categorie di target dell'employer management: i soggetti "attivi", ovvero, coloro che sono in cerca di occupazione per la prima volta o hanno intenzione di cambiare. Questi ultimi stanno valutando alternative più qualificate rivolgendosi ai siti aziendali o alle agenzie interinali e a quelle in outsourcing per individuare le possibili opportunità. L'altra categoria è composta dai soggetti "passivi", ovvero, coloro che possiedono skills di particolare interesse per l'azienda, ma non sono in fase di ricerca perché già occupati. Le imprese ritengono che proprio in questa categoria rientrino quanti, dotati di esperienze, hanno sviluppato capacità e know how rispondenti alle attese aziendali. Per tale motivo, una parte consistente di azioni comunicative tende a concentrarsi su questo tipo di potenziali candidati e contempla campagne aggressive sui social, volte a "stanarli" e a stimolarli. Rispetto a tale categoria di referenti, infatti, non sono sufficienti prodotti che richiamano testimonianze a forte valenza motivazionale ma, al contrario, sono necessarie azioni, preferibilmente personalizzate e, comunque incentrate su aspetti informativi relativi alle peculiarità del profilo richiesto. A tale scopo, si è diffusa, soprattutto negli Usa, la figura dell'*head hunter*, noto come cacciatore di teste, o meglio di quei talenti

(manager di elevata esperienza o dotati di una rete di relazioni molto estesa o di particolare interesse/utilità e profili altamente specializzati, Cfr: Cappelli, Keller, 2014). Nella maggior parte dei casi, coloro che rientrano nella suddetta tipizzazione possono prendere in considerazione una proposta se la ritengono allettante rispetto alla possibilità di migliorare la loro posizione lavorativa in termini di retribuzioni, opportunità di crescita personale o di carriera, carichi di lavoro, spostamento di sede, opportunità di leadership, occasione di affrontare sfide di particolare difficoltà che ne sancirebbero ulteriormente il valore sul mercato, particolari benefit, ecc. A maggior ragione, specie nei casi in cui il soggetto in questione non abbia un peculiare interesse a cambiare il suo attuale lavoro, il prestigio e la reputazione che l'azienda riesce a far percepire di sé sul mercato possono divenire un differenziale considerevole.

- **L'organizzazione di step di misurazione, monitoraggio e valutazione del processo.** Per procedere in maniera efficace, non è sufficiente organizzare una buona campagna di comunicazione, ma è necessario impostarla in modo sistematico tenendo conto di una serie di informazioni di sfondo e prevedendo di monitorarne effetti e conseguenze durante l'intera realizzazione. La procedura deve articolarsi in almeno tre fasi principali. La prima, coincide con la progettazione e la pianificazione delle azioni stesse di Employer Management ed è volta ad acquisire una serie di informazioni relative alla percezione del valore e della reputazione aziendale, sia all'interno⁶, sia all'esterno⁷, oltre a esaminare le azioni intraprese dalla concorrenza per stabilire la propria collocazione rispetto ai competitors. Per realizzare una *job analysis* è, altresì, necessario definire la mansione nel contesto organizzativo e scoprire quali comportamenti da parte degli impiegati essa richiede (Fine, Cronshaw, 2014). Ciò, al fine di definire e descrivere il lavoro inserito nel processo organizzativo, comprendendo sia i compiti da svolgere, sia le conoscenze e le abilità richieste per eseguire il lavoro. A livello pratico, si tratta di configurare l'insieme dei dati che descrivono i comportamenti osservabili dei lavoratori, includendo performance, tecnologie impiegate per ottenere i risultati, caratteristiche dell'ambiente con cui i lavoratori interagiscono, inclusi gli elementi fisici, meccanici,

⁶ Bisogna rilevare cosa ne pensano i dipendenti, il grado di soddisfazione, il grado di fiducia, di loyalty e di disponibilità nei confronti dell'azienda, aspettative e desiderata, valutazioni sulla culturale aziendale e sulla relativa coerenza comportamentale, ecc.

⁷ Bisogna rilevare la considerazione sul mercato e rispetto ai singoli target di riferimento.

sociali e informatici, (Harvey, 1991)⁸. Tali informazioni, oltre a ottimizzare le procedure di impostazione della campagna, si rivelano strategiche nelle fasi successive, in quanto diventano la base cognitiva su cui effettuare confronti e misurazioni progressive. Nel corso di attuazione dell'Employer Branding è possibile monitorare l'andamento della campagna, avvalendosi dei diversi parametri di valutazione della rispondenza, specie attraverso le metriche proprie della web analytics e della web semantic analytics proprie dei social, ma anche mediante la verifica di ricezione dei curricula in termini quantitativi e qualitativi relativamente a profilazione, pareri e commenti sulle azioni in atto, ecc. Acquisire dati in tempo reale, consente di ritardare tempestivamente le strategie adottate, coerentemente con le attese del mercato, monitorare le conseguenze sulla reputazione all'esterno e la percezione dei target, con particolare attenzione alla categoria dei talenti. La terza e ultima fase, coincide con la misurazione dei risultati ottenuti al termine delle azioni intraprese, tenendo conto degli obiettivi iniziali. A tal proposito, le analisi si soffermano in particolare sull'efficacia delle procedure di recruitment e di retention effettuate. L'obiettivo da perseguire durante il processo di selezione del personale dovrebbe essere quello di assegnare ogni uomo al lavoro più adatto a lui e alla società. Ciascuno si potrebbe avvalere, in tal modo delle proprie caratteristiche (capacità, carattere, aspirazioni) per migliorare se stesso e la società cui appartiene (Dunnette, 1999). In generale, oramai ogni processo di recruitment (ovvero di ricerca e reclutamento del personale) deve inserirsi in un progetto di Employer Branding, sia che si rivolga all'interno (per favorire le dinamiche di mobilità e di sviluppo delle carriere) o all'esterno e gli strumenti di cui si avvale sono estremamente articolati, differenziati e dedicati ad attrarre e a stimolare l'interesse nei confronti dell'azienda da parte dei potenziali candidati. A livello interno, ad esempio, la valutazione verrà effettuata su quanto ottenuto mediante l'avvio di ricerche informali (autocandidature, segnalazioni, avvisi) e di procedure pianificate di mobilità interna, mentre all'esterno, misurando l'efficacia delle procedure di recruiting off/online (agenzie interinali, head hunter, recruitment advertising, e-recruiting, ecc.) e di selezione (test, colloqui e interviste, prove pratiche tipo role playing, simulazioni, business game, gamification, ecc.).

⁸ Secondo Harvey, la scheda di rilevazione dovrà contenere dati relativi a: "collocamento organizzativo; "autorità-dipendenza-collegamenti trasversali; "responsabilità implicate; "qualifica; "compiti; "attività; "obiettivi da trasformare in risultati".

Delineato il processo tipo dell'Employer Brand Management, è necessario esaminarne le modalità di applicazione, al fine di verificarne il valore aggiunto per le imprese che lo adottano, specie avvalendosi del web2.0, nonché per rintracciare criticità e potenzialità in una prospettiva futura.

3. Dal Recruitment al Retention: prospettive e strategie aziendali

Reclutare e trattenere risorse sono due dimensioni complementari dell'Employer Management che rientrano a pieno all'interno di una cultura aziendale orientata all'efficacia e alla competitività.

Le principali fasi operative di cui si compongono prevedono il confezionamento di opportune strategie volte a potenziare la capacità attrattiva dell'ambiente di lavoro, la gestione delle fasi di selezione e la valorizzazione dei dipendenti nel tempo. Tali step non vanno intesi come sequenziali tra loro, ma prevedono continui rimandi da una fase all'altra, garantiti da un'elevata entropia interna del processo. Quest'ultima si basa su logiche di coerenza e credibilità che soggiacciono al valore reputazionale. Come evidenziato nel precedente paragrafo, tali procedure implicano una visione strategica, un'adeguata progettazione e, al contempo, la possibilità di rendere gli interventi sempre più rapidi ed estesi a livello internazionale. Non stupisce, di conseguenza, come la rete e le opportunità che essa offre, abbiano trasformato tali azioni, incrementandone le potenzialità in termini di visibilità, di ampiezza dei contatti e di eterogeneità di soluzioni innovative da mettere in campo.

In termini di **visibilità**, alcuni studi sottolineano la possibilità di annullare il divario di capacità attrattiva tra piccole e grandi organizzazioni (Isenhour, Lukaszewski, Stone, 2005). Al di là delle differenze economiche e strutturali fra piccole, medie e grandi imprese, infatti, l'uso dei siti web aziendali – ma anche dei blog e dei social - si rivela del tutto equivalente nel favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Ciò che contraddistingue le diverse realtà è affidato, non alle dimensioni, quanto alla loro capacità di organizzare informazioni, contenuti e occasioni relazionali.

A livello operativo, il valore di una proposta attiene al modo in cui è impostata alla facilità di navigazione del sito e di rintracciare elementi di interesse da parte dei potenziali candidati (Zusman, Landis, 2002; Braddy, Thompson, Wuensch, Grossnickle, 2003).

Cober (Cober, Brown, Keeping, Levy, 2004) sostiene, ad esempio, che gli individui sono più soddisfatti quando riescono a trovare la profondità e l'ampiezza delle

informazioni desiderate, in linea con lo sforzo effettuato durante la ricerca. Inoltre, i candidati sono più propensi a fare domanda di lavoro su siti web ritenuti facili da consultare e atti a soddisfare le loro attese lavorative (Sinar, Reynolds, Paquet, 2003). Inoltre, gli studiosi (Isenhour, Lukaszewski, Stone, 2005) ritengono che un'offerta venga recepita interessante quando mostra di garantire alcuni vantaggi competitivi (come ad esempio, innovazione, formazione) e un'azienda appare credibile se esplicita la sua strategia organizzativa, include elementi di presentazione facilmente valutabili, spazi ove presentare la propria candidatura per posti vacanti e possibilità di feedback online.

Riguardo **all'ampiezza dei contatti**, corporate blog e social network si rivelano strategici. I primi consentono di attivare un dialogo diretto e continuativo con i propri candidati/utenti, coinvolgendoli, tramite apposito invito, a una discussione in corso su argomenti di grande interesse, mentre i secondi sono veri e propri database di portata "universale" attraverso cui è possibile effettuare, in tempi estremamente ridotti, lo screening di migliaia di curricula di professionisti, ottenendo informazioni su percorsi formativi, posizioni lavorative ricoperte, interessi personali e reti di relazioni di tutti i potenziali candidati. Secondo una ricerca ExecuNet (2008), oltre il 20% delle risorse umane viene reclutato attraverso il web e nel 56% dei casi, fra i principali criteri di scelta, si tiene conto della dote relazionale di ciascun candidato. Un ulteriore valore informativo relativo ai candidati riguarda l'insieme di "raccomandazioni" rilasciate dalle persone appartenenti ai contatti del soggetto valutato che incidono sulla determinazione della sua credibilità professionale, come avviene ad esempio su LinkedIn. Facebook, invece, offre la funzione News Feed che permette di visualizzare una serie di informazioni riguardanti gli amici collegati al network del candidato, da cui è possibile ricavare indicazioni sul tipo di rapporti instaurati. Non da ultimo, essere presenti sul social consente, a chi sta leggendo l'annuncio di un'azienda, di verificare se nel proprio network di contatti ci sono persone che lavorano in quell'azienda e che possono aiutarlo ad ottenere un primo contatto o, addirittura, un primo colloquio.

In generale, secondo quanto emerge dalla ricerca Recruiting 2020 (Executive Surf, 2013), il 79% dei job seeker usa attivamente i social media per la ricerca di nuove opportunità, mentre i due terzi delle aziende si servono ancora poco o per nulla dei social network per promuovere le posizioni aperte. Anche se quelle che, almeno in un caso, hanno fatto assunzioni dirette tramite un social network si stanno moltiplicando. Riguardo all'uso del mobile la ricerca indica che già oggi più dell'80% dei job seeker lo

usa per cercare lavoro, ma solo il 13% delle aziende ha una versione mobile nel proprio sito. Ma la rivoluzione in atto è comunque evidente. Basti pensare che, mentre le soluzioni online stanno incrementando notevolmente, quelle offline risultano in netto calo nelle preferenze dei responsabili di Human Resource. Ad esempio, negli USA si registra il declino delle interviste "on-campus" per il recruiting dei neolaureati: il dato è sceso dal 95% del 1999 al 37% previsto nel 2013 (Executive Surf, 2013).

È proprio sulle **soluzioni innovative** che si gioca la competizione tra aziende per "accaparrarsi" i candidati migliori. Dalla gestione degli annunci online, all'impiego dei dipendenti dell'azienda come head hunter sui propri canali social, all'uso del gamification, il parterre di strumenti e strategie diviene ogni giorno più ricco ed eterogeneo e ciò non stupisce considerando il potenziale aggiuntivo di ricavo derivante dal social-recruiting che è stato stimato intorno a \$85b e vede, tra i social leader di settore, LinkedIn e Xing (Executive Surf, 2013).

I cambiamenti determinati dalle modalità web sono evidenti sin dalla redazione dei messaggi di offerta di lavoro. A differenza di quelli tradizionali di stampo cartaceo, non esistono limiti spaziali o cromatici e vi è la possibilità di inserire elementi multimediali che rendono i contenuti più chiari, personalizzati e approfonditi e le modalità di candidatura immediate e intuitive (Amendola 2008). Anche per questo, tali contenuti possono acquisire maggiore visibilità sui siti aggregatori, sui motori di ricerca e pure sui social (mediante apposite barre degli strumenti scaricabili gratuitamente). Diventano, dunque, facilmente individuabili dai candidati, oltre che modellabili intorno ai target "ideali" dell'impresa.

Sul sito istituzionale dell'azienda è oramai quasi sempre presente una sezione dedicata (in molti casi denominata "Lavora con noi") in cui sono elencati i percorsi interni di carriera e le posizioni vacanti aperte agli esterni che, nel caso delle società multinazionali, vengono dettagliate pure nelle varie aree geografiche in cui sono dislocate le singole filiali. All'interno di tali spazi, è molto diffuso l'uso del *video sharing*, teso a enfatizzare l'immagine aziendale mediante testimonianze di dipendenti, comunicazioni di responsabili del settore e "spezzoni" che riportano momenti di lavoro, occasioni di convivialità, convention passate e incontri formativi. Il tutto, al fine di fornire una rappresentazione del vissuto aziendale in cui il potenziale candidato possa riconoscersi, indentificarsi e, comunque, desiderare di appartenere.

L'ultima frontiera è affidata all'uso del gamification sia in fase di recruiting che di selezione e, di recente, pure come strumento motivazionale e di aggiornamento

professionale per i dipendenti. Non a caso Burke (2012) la definisce come l'utilizzo di meccanismi di gioco coadiuvati dalle esperienze di design, finalizzato a coinvolgere a livello digitale le persone per motivarle nel perseguimento dei loro obiettivi.

Sebbene il primo caso sia stato sperimentato oramai oltre dieci anni fa (nel 2002) dall'Esercito Americano (America's Army⁹) a scopo promozionale e di reclutamento, è in questi ultimi anni che il fenomeno sta esplodendo. Molte aziende hanno sviluppato videogiochi che simulano attività del quotidiano in diversi settori: dalla gestione alberghiera alla pianificazione di processo, dalla promozione e marketing a alla vendita, dal controllo economico-finanziario alla progettazione in ricerca e sviluppo, ecc. L'efficacia della gamification viene attribuita alla natura ludica e, al contempo, competitiva propria del gioco che crea partecipazione, coinvolgimento, gratificazione, e stimola ad esprimere al massimo abilità e capacità. Il limite potrebbe essere rintracciato nei costi elevati di progettazione e confezionamento, di gestione e manutenzione. Nonostante ciò, diversi studi ne confermano la sua crescente diffusione. Burke (2012) prevede che nei prossimi due anni il 70% delle 2.000 organizzazioni globali adotterà qualche forma di gamification al fine di attrarre e selezionare circa 50.000 *millennial* (i giovani nati a cavallo del 2000). A conferma di ciò, nel 2013 l'istituto di ricerca Altimeter Group (2013), tramite un sondaggio online, ha rilevato che il gamification è il settore in cui le grandi aziende sono pronte ad investire nel breve e nel lungo termine (soprattutto, in un arco di 12 e i 18 mesi) dato che il 55% degli intervistati, lo considera prioritario anche rispetto al brand engagement o all'uso della digital tv e del mobile payment. E, secondo un sondaggio di Aberdeen Group (2013), l'efficacia della gamification è confermata dalle organizzazioni che ne fanno uso, in quanto hanno visto un aumento di engagement del 48% ed un relativo incremento del giro d'affari del 36% rispetto alle "non gamificate".

Esaminando nel dettaglio le potenzialità della gamification nelle diverse occasioni d'uso è possibile comprendere meglio tali tendenze:

- In fase di **recruiting** le formule più adottate dalle aziende prevedono la diffusione dei videogiochi in forma gratuita su piattaforme social. L'obiettivo è duplice: promozionale e orientato a far conoscere i principali ambiti operativi dell'azienda, in primo luogo, e teso a "intercettare", a livello globale, possibili candidati e/o talenti sui quali avviare una fase di pre-selezione volta a testare quanti hanno aderito al gioco, in secondo luogo. In altre circostanze, vengono avviati veri e propri concorsi

⁹ NB: oltre 10 milioni di utenti registrati nei primi 4 anni di vita, <http://news.americasarmy.com/>

online aperti a gruppi di studenti universitari o a professionisti, così da effettuare la valutazione su target predefiniti, circoscritti e specifici.

- Durante la **selezione** vera e propria, i videogiochi richiedono al candidato di affrontare le sfide poste nei diversi livelli in un tempo ristretto (di norma, massimo un'ora) al fine di poterne misurare attitudini e competenze: dallo sviluppo di tecniche commerciali, manageriali o investigative per la gestione della sicurezza, all'uso del problem solving in molteplici situazioni, alla dimostrazione della predisposizione alla leadership nella gestione di team in casi estremi, ecc. Il principale ed evidente vantaggio della gamification attiene alla possibilità di misurare, in tempi estremamente rapidi, una quantità consistente di dati provenienti dalle risposte comportamentali agli stimoli indotti dal gioco e, pertanto, di fornire un profilo dettagliato del soggetto. Tale strumento risulta molto più completo e rispondente ai fabbisogni informativi dell'azienda rispetto a quanto si può rilevare da un curriculum il quale, per sua natura, riporta solo la prospettiva del singolo che l'ha redatto. Il gioco, al contrario, riesce ad abbattere limiti, stereotipi, reticenze e barriere e a mostrare le effettive caratteristiche del giocatore.
- Infine, in occasione di **aggiornamento professionale** o a fini motivazionali, il videogioco - predisposto sulla intranet aziendale - stimola al team work, a potenziare i livelli di engagement, a definire le prospettive di carriera o di mobilità interna per i singoli partecipanti, a determinare la distribuzione di ricompense e riconoscimenti, a incentivare il coinvolgimento nei confronti dell'azienda. L'efficacia di tale strumento pare comprovato da un sondaggio condotto da Gallup (2014) in cui si rivela come il 71% dei lavoratori americani si consideri "not engaged" o "actively disengaged", ovvero non si senta coinvolto dalle proprie attività professionali. Lo stimolo del gioco, di contro, ha un notevole valore, in quanto costituisce un input gratificante per il singolo e, ancor più, un fattore aggregante molto utile per spronare i gruppi di lavoro. Non a caso, viene utilizzato quale occasione di confronto e di sperimentazione, specie in quelle situazioni in cui si sollecitano i dipendenti a far emergere idee nuove e proposte originali per favorire l'innovazione di prodotto o di processo.

L'insieme di strumenti 2.0 e di soluzioni innovative risponde, dunque, appieno anche all'esigenza di attrarre talenti e coltivare le risorse umane migliori presenti in azienda. Nel primo caso, l'attività di *talent acquisition* (Cappelli, Keller, 2014) deve fornire all'azienda un vantaggio competitivo capace di generare valore e, in tal senso, il

recruitment ad essi destinato, deve essere di tipo proattivo, in grado di identificare e costruire relazioni solide e continuative con i propri candidati target.

La questione della *retention* - intesa come la capacità di un'organizzazione di mantenere i propri dipendenti, soprattutto quelli di maggior talento (Hemamalini 2014) - è ancora più delicata, specie in quelle realtà produttive in cui si registrano elevati tassi di turnover, come ad esempio accade negli Stati Uniti, e ciò comporta elevate ripercussioni in termini economici e di patrimonio di know how (perdita di competenze chiave, conoscenze, relazioni commerciali, ecc.). In tal senso, conoscere, sollecitare e spronare di continuo le proprie risorse umane significa consolidare il senso di appartenenza e il desiderio di rimanere in azienda. Savage (2010) sottolinea come le potenzialità degli strumenti digitali siano strategiche nel concorrere a migliorare tutti gli aspetti che favoriscono la retention, quali: sfruttare la percezione positiva dell'ambiente di lavoro, offrire stimoli culturali, alimentare la dimensione comunitaria e l'affiatamento all'interno dei team, offrire occasioni di formazione e di crescita professionale, creare situazioni utili a valorizzare e gratificare il singolo e a favorirne la progressione. Del resto, come sostenuto sin dalle ipotesi iniziali, solo coltivando le risorse centrali di un'organizzazione, ovvero l'essere umano, l'impresa si pone nelle condizioni ideali per perseguire il successo.

4. Comunicare il “miglior posto di lavoro”. Best practice a confronto

Le principali multinazionali attive a livello globale hanno oramai adottato il modello della *Social Enterprise* e, in tale prospettiva, si avvalgono di soluzioni innovative per comunicare al mercato che la loro impresa è il miglior posto di lavoro nel quale operare, proprio nell'ottica di attrarre e trattenere candidati eccellenti.

Al fine di verificare l'efficacia delle azioni comunicative realizzate, si è esaminato il modo in cui viene sviluppato il processo di Employer Branding Management – così come illustrato nei precedenti paragrafi – da parte delle 25 imprese multinazionali ritenute, a livello globale, quelle dedicate alla creazione delle condizioni di lavoro più favorevoli per i propri dipendenti. A tal proposito, si è scelto di effettuare l'indagine sulle imprese giudicate top nelle classifiche mondiali, secondo quanto emerso dalla ricerca condotta mediante interviste, che viene annualmente realizzata dal Great Place to Work Institute (2013) su oltre 10 milioni di occupati in più di 45 paesi in sei continenti. Tra i principali parametri adottati dall'istituto si segnalano: le modalità di gestione delle risorse umane, l'accesso alla leadership di pensiero, i risultati di crescita professionale

raggiunti dal personale, la condivisione delle conoscenze, la diffusione della cultura organizzativa, la fiducia da parte dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione, il rispetto dei principali principi di responsabilità sociale d'impresa indicati e perseguiti, il rispetto nei confronti della diversità e dell'inclusione degli individui. I risultati, in forma di lista delle Best Companies, sono pubblicati da *Financial Times* (UK), *Fortune* (Stati Uniti, Corea) *Epoca* (Brasile) e *Giorno Lavorativo* (Nigeria) e costituiscono, per le aziende, un importante riconoscimento, tanto che tutte ne fanno menzione sul loro sito istituzionale nello spazio dedicato agli "awards", anche quale strumento di credibilità in fase di recruitment.

Il ranking utilizzato in questa sede si riferisce al 2013 e, per ciascuna multinazionale in esso presente, è stata effettuata una ricognizione volta ad esaminare strategie e strumenti comunicativi adottati nei confronti di target attivi, passivi, specie verso i talenti. Nel dettaglio, si sono individuate le parole chiave – sui siti istituzionali – che compongono la costruzione dei messaggi relativi all'Employer identity; si sono registrate le modalità utilizzate, nelle sezioni apposite di recruitment (per lo più denominate *careers*, *jobs search* o *jobs opportunities*), per erogare informazioni ai potenziali candidati (notizie sulle modalità di reclutamento e selezione, descrizione dell'ambiente di lavoro, esplicitazione dei vantaggi per i dipendenti, specie i benefit erogati), raccogliere curricula o richieste di lavoro e per attivare eventuali feedback (tra cui la presenza di rimandi espliciti all'uso di social e del mobile per gestire i contatti con l'azienda), si è esaminato l'utilizzo del video sharing e la costruzione dello storytelling (elementi emozionali, informativi; presenza di testimonial, richiami espliciti ai vantaggi offerti; spezzoni che mostrano momenti della vita aziendale, di aggiornamento professionale, di convention o di occasioni di feste, ecc.); nonché l'uso del gamification a fini promozionali, di reclutamento (indistinto o destinato a segmenti specifici), di step di selezione o di aggiornamento professionale. Il tutto, al fine di valutare come e quanto venga elaborato un processo sistematico e integrato di comunicazione rivolta al mercato, coerente con le finalità dichiarate dalle imprese in termini di attrazione dei candidati migliori.

La scelta delle 25 multinazionali top è dettata, altresì, dal fatto che si tratta di casi di eccellenza e si suppone, pertanto, di poter rintracciare best practice comunicative attraverso cui comprendere se, effettivamente, il modello teorico esposto costituisca il metodo di lavoro più efficace e diffuso, tanto da poter divenire il punto di riferimento,

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

nell'immediato futuro, per tutte quelle aziende che intendano operare nella direzione di un processo di employer management avanzato e competitivo sul mercato.

Nella tabella seguente (1) si riportano le multinazionali in esame, riferite al 20013¹⁰ e, per ciascuna di esse, si stima il valore in termini di ricavi annui (Fortune 500, 2014)¹¹ e di influenza e capacità attrattiva all'interno del mondo social (Interbrand, 2014)¹³.

Tab1 – Il posizionamento delle multinazionali in esame.

25 World's Best Multinational Workplaces	Fortune 500 global 2014 Posizione nelle prime 500	Interbrand 2014 Posizione nelle prime 100
Google	162	2
SAS Institute	/	/
NetApp	/	/
Microsoft	104	5
W. L. Gore & Associates	/	/
Kimberly-Clark	/	89 (Kleenex)
Marriott	/	/
Diageo	/	/
National Instruments	/	/
Cisco Sysitem	214	14
Autodesk	/	/

¹⁰ In seguito all'analisi, effettuata sul 2013, l'istituto di ricerca Great Place at work ha pubblicato il ranking relativo al 2014 nel quale rientrano, oltre a quelle esaminate, Belcorp, Scotiabank, Emc, Daimler Financial Services, Hyatt, eBay a scapito di kimberly-Klark, BBVA, Hilti, Quintiles, McDonald's e Novartis che perdono posizioni.

¹¹ Fortune 500 esamina il valore delle multinazionali sul mercato a livello globale a partire dai ricavi annui. Per multinazionale si intende un'impresa con fatturato superiore a 3 miliardi di euro, pari ad almeno l'1% del fatturato totale del Paese di appartenenza, con fatturato estero minimo pari al 10% e presente in almeno un Paese estero.

¹³ I parametri utilizzati da Interbrand (2014) sono di natura economico-finanziaria (dati trasparenti sugli andamenti finanziari annuali, rendimenti superiori ai costi nel lungo temine, almeno il 30 per cento delle entrate deve provenire da una zona diversa da quella della sede, deve avere una presenza significativa in Asia, Europa e Nord America e un'ampia copertura geografica nei mercati emergenti, impatto sul business dei gruppi di stakeholder chiave), relativi alla forza dei brand (caratteristiche di prezzo, ruolo del brand nelle decisioni di acquisto, fidelizzazione dei clienti, capacità di attrarre e motivare i talenti, posizionamento rispetto ai marchi competitors, analisi dei punti di forza e di debolezza del marchio in termini di attrattiva).

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

Monsanto	/	/
BBVA	206	/
American Express	333	23
Hilti		
Telefónica	109	
Accor	/	/
Quintiles	/	/
SC Johnson	121	78
FedEx Express	236	/
Atento	/	/
Mars	/	/
McDonald's	433	9
The Coca-Cola Company	224	3
Novartis	170	/

Legenda: le posizioni in neretto nella classifica Fortune 500 indicano che i ricavi dell'impresa risultano in crescita rispetto all'anno precedente.

Già da queste prime analisi di sfondo emergono alcuni aspetti interessanti. Il primo di essi consente di affermare che curare la selezione delle risorse umane incide in maniera positiva sulla capacità produttiva di un'impresa. Quasi la metà (44%) delle 25 best companies si colloca, infatti, tra le prime 500 multinazionali affermate sul mercato globale. È, altresì, interessante notare che, sebbene nella classifica mondiale Fortune 500, sia presente una componente significativa di imprese asiatiche – per lo più cinesi – la sensibilità nei confronti delle persone sembra essere una prerogativa soprattutto occidentale: oltre il 70% dei casi in esame è costituito da imprese statunitensi, mentre la quota restante è europea, di cui quasi la metà è spagnola. Allo stesso modo, non vi è da stupirsi che le più avanzate siano quelle imprese che si inscrivono “tipicamente” nelle logiche della *social organization* e, pertanto, operino, nel 40% dei casi, nel settore informatico (produzione di software, realizzazione di networking e di web analytics, ma anche soluzione di business in outsourcing, sviluppo di biotecnologie e di dispositivi medicali con tecnologie avanzate). Seguono quote significative di imprese che operano nel settore agroalimentare (12%, specie nel bevaggio), nell'ospitalità (12% hotel e ristorazione) nel settore dei servizi bancari e finanziari (8%), dei prodotti per l'edilizia (8%) e in quello farmaceutico (8%). Quote residuali attengono ai settori della telefonia, trasporto e spedizioni e prodotti in carta (4% ciascuno). In generale, la presenza a livello geografico è piuttosto estesa con una media di circa 25 sedi (con picchi di presenza in oltre 200 paesi) sparse nel mondo che, comunque, riescono a coprire tutti i continenti. A dimostrazione della necessità di effettuare una buona “coltivazione” delle

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

risorse umane, è bene tenere presente che il numero di addetti medio è piuttosto consistente e si aggira intorno alle 30.000 unità, anche se la situazione è estremamente eterogenea: va da un minimo di 7.000 (presso Autodesk e poco di più National Instruments) a un massimo di 700.000 (Coca Cola).

Quanto emerso dalla ricerca conferma le tendenze riportate nelle indagini condotte da diversi istituti (come indicato nel primo paragrafo): le multinazionali esaminate sono attive sui principali social network (soprattutto Facebook, Twitter, Google+, Youtube e Instagram), qualcuna prevede l'estensione all'uso delle applicazioni mobile, e tutte curano il confezionamento delle strategie comunicative proprie dell'Employer Branding Management in un'ottica web2.0. In primo luogo, si segnala l'attenzione posta nella costruzione di un Employer brand identity: la maggior parte (80%) fa esplicito richiamo all'accezione "Great place at work", proprio per enfatizzare l'obiettivo di fondo di garantire al personale le migliori condizioni nell'ambiente di lavoro. A tale definizione abbina riferimenti relativi a mission e vision, ai valori, ai principi etici e di integrazione (dall'inclusione al rispetto delle diversità, alla partecipazione a progetti di sostenibilità ambientale, sociale e culturale). Nel complesso, le parole utilizzate per la costruzione del messaggio si ripartiscono fra l'esigenza di rappresentare le caratteristiche dell'offerta di lavoro (40%), di delineare una sorta di profilo idealtipico del lavoratore modello presente e atteso in azienda (35%) e di descrivere l'ambiente di lavoro (25%) rispondente alle caratteristiche e alle priorità aziendali (v. tab.2).

Tab2 – La comunicazione rivolta al mercato: le parole chiave

Riferito all'azienda	M.R. %	Riferito al lavoro	M.R.%	Riferito al profilo	M.R.%
opportunità/successo	75	crescita professionale	95	talento/esperto	72
vantaggi/benefit	60	collaborazione/cooperazione	75	prezioso/impegnato/reponsabile	64
aperta, non convenzionale, cross-funzionale-snella	60	avventura/sfida	42	appassionato	52
ambiente stimolante/interessante	48	condivisione obiettivi	38	mentoring/coaching	48
odierna, all'avanguardia	28	personalità/competenze	26	innovatore	44
equilibrio vita-lavoro	14	Scambio opinioni	25	imprenditorialità	40
		Ideale/speciale/straordinario	22	sognatore/ambizioso	30
				performance	28
				adattabile	14
Totale riposte	25%		40%		35%

L'azienda viene presentata come una realtà “moderna” e “all'avanguardia”, dotata di una cultura “aperta”, “non convenzionale” e di una struttura “snella” e “cross-funzionale”. In tal modo, essa offre un ambiente molto “stimolante” e “gratificante” nel quale operare. Per questo, è in grado di garantire al lavoratore “opportunità” di “successo”, offrendo numerosi “vantaggi” che, per lo più si traducono in “benefit”, molto spesso concernenti ad aspetti relativi all'aggiornamento e alla “crescita professionale” dell'individuo, alla “flessibilità” di orario e a premialità aggiuntive, spendibili in vantaggi connessi alle vacanze, all'assistenza sanitaria (per sé e per la famiglia, anche in sede) e alla cura del wellness (con tanto di palestra, se non addirittura piscina in sede), alla consulenza finanziaria e legale e, talvolta, si estendono anche alla cura dei minori e alla salvaguardia della vita familiare (oltre ai più diffusi asili aziendali). Il tutto, favorendo, in alcune occasioni, un migliore “equilibrio tra vita e lavoro”.

Rispetto al **lavoro**, il requisito principale sottolineato dalla maggior parte delle best companies esaminate attiene al fatto di garantire “opportunità” di “crescita professionale”. Termini metaforici servono ad enfatizzare il senso di appartenenza e, pertanto, se l'ambiente è rassicurante come una “casa” (talora si richiamano parole come “famiglia”, “amicizia”, “comunità”, “pianeta”) - e in tal senso è un luogo “ideale”, “speciale” nel quale stare - il lavoro viene narrato come una “avventura”, un “viaggio” che conduce il lavoratore verso il pieno “sviluppo della personalità” e delle “competenze”. È in tale contesto che il singolo può affrontare ogni “sfida” e “fare cose straordinarie”, anche perché può avvalersi del “libero scambio di idee e opinioni” e dare ampio sfogo alla “creatività” e al “pensiero originale”. Le condizioni vengono presentate, dunque, come “ideali”, in quanto consentono la massima “collaborazione/cooperazione fra team eterogenei, sinergici e dotati di competenze multifunzionali” e viene offerta la possibilità di crescere tramite l'esperienza favorita dal “job rotation”.

Dal **profilo** presentato traspare, in particolare, l'attenzione nei confronti dei “talenti”, tanto che, per lo più, si fa riferimento al fattore “esperienza” quale uno dei requisiti fondamentali. Accanto ad esso, il lavoratore modello è una persona “appassionata”, orientata alla “innovazione” che, per questo, non si pone “limiti” di sorta, anzi cerca di travalcarli, superando “ostacoli” e rimuovendo “problemi”. In molte occasioni, l'impresa sottolinea che, al suo interno, operano persone “fantastiche”, “le migliori” e si rivolge direttamente all'interlocutore dicendogli che è “prezioso”, se “responsabile”, “impegnato” e dotato di spirito “imprenditoriale”. Per incentivarlo rispetto all'offerta di

lavoro, lo stile comunicativo diviene accattivante e teso a sottolineare che, se ha “grandi sogni” e “grandi ideali”, può, attraverso le sue “performance”, “dare il meglio” e “cambiare il mondo”. Ad agevolarlo in tale processo, viene supportato mediante opportune azioni di “mentoring” e di “coaching”. Di contro, “l’adattabilità” all’ambiente di lavoro è un requisito poco considerato, proprio perché, in una realtà *employee-oriented*, è l’azienda a fare di tutto per mettere nelle migliori condizioni il dipendente.

A sostegno dell’immaginario costruito intorno all’ambiente di lavoro e alle opportunità da esso offerte, il video sharing si rivela uno strumento prezioso e indispensabile, tanto che la maggioranza delle multinazionali esaminate ne fa un uso massiccio su Youtube e, in oltre un terzo dei casi, inserisce numerosi filmati nelle pagine istituzionali o realizza prodotti per le webtv aziendali.

I contenuti dei video¹⁴, nella maggior parte dei casi (oltre l’80%) fanno leva principalmente su fattori motivazionali e sono orientati alla costruzione di aspettative equamente ripartite tra target indistinti e talenti. Quelli “generic” riproducono il tono e i modelli valoriali aziendali, si concentrano sulla narrazione dello stile vita “tipico” della comunità e sulle testimonianze di dipendenti, tra cui alcune volte, rientrano anche il Presidente, i responsabili di area, specie delle risorse umane. Quando, invece, si rivolgono ai talenti, l’attenzione, in alcuni filmati, viene posta su vantaggi e benefit offerti, in altri, la forma espressiva si fa più “seriosa” e professionale e le tematiche trattate sono tese a valorizzare il profilo dell’impresa, eventuali traguardi raggiunti, oltre a sottolineare le prospettive di crescita e sviluppo professionale. Infine, in un quarto dei video esaminati, l’attenzione è rivolta ai giovani alle prime esperienze, ai quali si indicano le modalità più efficaci per gestire un colloquio di lavoro. Questi ultimi sono confezionati come vere e proprie guide dedicate a descrivere i profili tipici dell’impresa, al fine di informare e orientare il target, oppure, si tratta di prodotti che aiutano a migliorare le performance di public speaking per realizzare una breve presentazione di sé davanti a una telecamera, o ancora a prepararsi ad affrontare il colloquio. In tal

¹⁴ Nel corso della ricerca sono stati visionati 150 video, selezionati fra tutti quelli realizzati dalle imprese (censiti circa 400), dando priorità a quelli presenti nel sito istituzionale o nella web tv. Quando, il rimando era a Youtube, la ricerca è stata effettuata per parole chiave: “employee”, “jobs”, “recruitment”, “work”, escludendo i filmati di mera presentazione della Corporate aziendale e quelli destinati al mercato (promozione di brand, prodotti, servizi, funzionamento di apparecchi, soluzioni finanziarie, ecc.).

caso, tali filmati mostrano casi concreti di colloquio che, non a caso, hanno come protagonisti i giovani.

Il cuore del recruitment rimane, comunque, affidato alla sezione del sito dedicata che assolve a due funzioni principali (v. tab.3): una – anch'essa - di natura promozionale, è volta a presentare, in maniera accattivante, l'ambiente di lavoro ("Life at ..."). Nei casi in cui non è prevista all'interno della sezione specifica, si rimanda alla sezione di "Corporate" nella quale viene presentata l'azienda nel suo complesso, oppure, nell'home page si apre direttamente l'area "Great at place work".

La seconda funzione ("Search at jobs) fornisce al candidato la possibilità di ricercare la posizione per la quale compilare un'apposita scheda e immettersi così nella banca dati aziendale. Tale ricerca prevede di procedere per filtri relativi a: posizione prescelta, area geografica, divisione o dipartimento o area o funzione - in alcuni casi profilo specifico – grado di esperienza e livello di formazione (talvolta, con l'aggiunta di informazioni ulteriori, per lo più, sulla conoscenza delle lingue). In molti casi, tale sezione è integrata da una pagina di annunci riferiti a posizioni al momento aperte e disponibili in azienda (ADS Works).

Tab.3 - La sezione "carrers": i contenuti

Carrers	V.A.	V.%
Search	25	100%
Life at	21	84%
ADS Work	15	60%
Team and roles	15	60%
Universities	11	44%
Benefit	11	44%
Leave your CV	7	28%
Myjob	7	28%
Opportunities	7	28%
Recruitment steps	4	16%

Nella maggior parte dei siti, inoltre, la ricerca può essere fatta a partire dalle aree. In questo caso, vi è una pagina apposita (Team and roles) che spiega le attività svolte e le competenze attese. In taluni casi, sono presenti anche testimonianze di responsabili di divisione e dipendenti, oltre a riferimenti mirati alle opportunità di crescita professionale e alle modalità di lavoro all'interno dei team. Ciò presuppone che il confezionamento dei contenuti sia pensato per fornire dettagli informativi, sia a quanti

sono “inesperti” e alla ricerca di una prima occupazione, sia – ancor di più – a fornire spunti di interesse per i target passivi e per quelli attivi dotati di esperienza.

Di contro, meno di un terzo offre la possibilità di lasciare un curriculum vitae (Leave your CV) in aggiunta alla scheda predefinita dall'impresa. Ciò a dimostrazione di quanto tale strumento venga considerato sempre meno efficace rispetto alle esigenze informative dell'impresa e, di conseguenza, in altrettanti casi, il cv tradizionale viene sostituito dalla possibilità di predisporre la propria posizione ideale di lavoro (My Job). In tal modo, il candidato può esprimere sogni e aspettative costruendo un profilo personalizzato che fornisce ai responsabili delle risorse umane dettagli utili su ambizioni, interessi, speranze e potenzialità. Si segnalano, ad esempio, SAS Institute, Quintiles, FedEx Express, Atento, Mars, McDonald's e Novartis che adottano tale modalità.

Al contempo, è curioso notare che solo una minoranza delle imprese esaminate fornisca informazioni approfondite in merito alle procedure di selezione (Recruitment steps). Sarebbe, invece, un metodo efficace per rendersi trasparenti agli occhi dei potenziali candidati.

In molti casi, una sezione apposita è dedicata alle relazioni con l'università (Universities), nella quale vengono presentati gli eventi di recruitment organizzati in sinergia, le opportunità di stage offerte a studenti, laureandi e laureati e le prospettive di lavoro. I messaggi confezionati per questa sezione appaiono particolarmente enfatici e orientati a far desiderare ai giovani di “entrare a far parte del meraviglioso mondo XXX”, nel quale potranno realizzare i loro sogni e diventare persone di successo. Tra le più attive nei confronti del mondo accademico si segnalano: Google, NetApp, Microsoft, Cisco System, Autodesk, Accor, Quintiles, Kimberly-Clark, Monsanto, American Express e Coca-Cola Company.

Allo stesso modo, alcune sezioni “strizzano l'occhio” soprattutto ai target passivi (per lo più, talenti) e, per questo, puntano a presentare al meglio i loro fattori di attrattiva. Si tratta soprattutto della sezione dedicata ai vantaggi offerti al personale (Benefit) e alle opportunità (Opportunities), in quest'ultimo caso, specie per quanto attiene alla crescita professionale. Si segnalano, in particolare: SAS Institute, NetApp, Microsoft, Kimberly-Clark, National Instruments, Cisco System e McDonald's.

Tra le soluzioni innovative, l'analisi ha dedicato attenzione all'uso del gamification, al fine di esaminarne le modalità di applicazione. Due terzi delle multinazionali ne fa uso, ma il dato è potenzialmente più elevato se si considerano quelle che, almeno per il

momento, operando nel settore informatico, predispongono le piattaforme e i software, li testano, ma non li usano “in casa” e quelle che utilizzano i games sui social, e talora si avvalgono di applicazioni mobile, però solo nell’ambito del marketing, con l’intento di coinvolgere i consumatori all’acquisto di prodotti.

Riprendendo i tre principali ambiti di applicazione individuati nel precedente paragrafo è possibile notare come la scelta di investire sul gamification, tra quanti lo impiegano nell’ambito dell’Employer Branding Management, non è ancora del tutto diffusa, né tantomeno gestita in maniera mirata e focalizzata rispetto agli obiettivi aziendali e alle potenzialità dello strumento. In un certo senso, esso appare un po’ sottodimensionato in termini applicativi. Oltre la metà (53%) usa, infatti, i games come uno strumento ibrido: lo scopo principale rimane quello promozionale nel quale però, presentando in chiave avvincente e coinvolgente prodotti e servizi, si cerca di rintracciare possibili individui dotati di particolari abilità e capacità (soprattutto target passivi), da attrarre e contattare a fini di possibile collaborazione e/o inserimento occupazionale. I casi in questione, si avvalgono, di conseguenza, di piattaforme social e mobile ove propongono giochi di simulazione tipo, ad esempio, *Sim city*, che richiamano ai processi prodotti tipici dell’azienda (dalla realizzazione di soluzioni mediali nel caso di Quintiles alla cura della salute a partire dalla scelta di elementi sani e salutari per Monsanto, dalla realizzazione del famoso panino di McDonald’s alle avventure di Capitan Morgan per Diageo). Oltre un terzo, usufruisce invece del gamification per motivare e incentivare i dipendenti a incrementare qualità, produttività e creatività, nonché nell’ambito delle attività di aggiornamento professionale, al fine di renderle meno ripetitive e più stimolanti, come avviene soprattutto nelle società che operano nel settore informatico. Del resto, non stupisce che l’uso nel quotidiano di tale strumento avvenga proprio in quelle realtà a maggiore potenziale di innovazione tecnologica. Ma l’aspetto che denota un impiego ancora poco definito dello strumento attiene allo scarso utilizzo registrato proprio nel core business dell’employer management, cioè nella selezione. Ancora un numero esiguo - almeno da quanto emerge nei casi esaminati - ricorre, infatti, ai games durante le fasi di pre-selezione. I casi emblematici analizzati sono *Google Online Marketing Challenge* e *MyMarriottHotel* che, già nel nome, richiamano inequivocabilmente il brand dell’impresa. Entrambi i games si rivolgono, per lo più, a target attivi.

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

Il primo, costituisce un'opportunità, offerta da Google, a professionisti e a gruppi di studenti universitari (composti da tre a sei unità) e professori¹⁵, di sperimentare e creare campagne di marketing online con Google AdWords e Google +. In particolare, agli studenti che superano un primo step, viene data la possibilità di sviluppare e realizzare una campagna pubblicitaria on-line per un'organizzazione aziendale o senza scopo di lucro. La durata del progetto è di tre settimane e Google mette loro a disposizione un budget di 250 dollari. Le squadre che sviluppano le campagne di maggior successo vincono premi, tra cui un viaggio alla sede di Google, la partecipazione al Marketing Award Google+ e uno spazio social per continuare a mantenere i rapporti con i loro clienti per un periodo di sei settimane.

*MyMarriottHotel*¹⁶ è una vera e propria modalità di pre-selezione attiva su Facebook in cui i partecipanti si cimentano, nel susseguirsi dei vari livelli, allo svolgimento di diverse attività tipiche della conduzione di un hotel: dall'accoglienza alla gestione delle cucine, ecc. Ogni difficoltà superata consente di vincere premi virtuali e, in questo modo, i giocatori vengono stimolati a proseguire. Al termine, i candidati interessati e meritevoli possono accedere alle fasi successive di selezione.

Al termine di questa breve panoramica concettuale e analitica, affiorano alcune riflessioni sulle prospettive future dell'Employer Branding Management. In un'era in cui la competizione delle imprese a livello globale è sempre più intensa e aggressiva, non vi è alcun dubbio che le strategie di comunicazione destinate al mercato e alla "caccia" delle risorse migliori tenda a intensificarsi e, in tale direzione, le risorse web 2.0 appaiono sempre più strategiche. Esse combinano stili e linguaggi che le persone già padroneggiano, in quanto alfabetizzate all'uso delle nuove tecnologie. Per questo, tali forme espressive sono in grado di avvicinare le imprese agli utenti, al fine di individuare potenziali risorse da immettere nella comunità aziendale. È il caso di dire che la vera e propria rivoluzione nel comparto del recruitment attiene, dunque, all'inversione del processo: sempre meno è il candidato a proporsi e, sempre più, è l'impresa a ricercare soggetti "utili" in rapporto al proprio business, navigando nello sconfinato mare del web. I talenti si possono rintracciare in ogni luogo - o meglio *non luogo* (Augè, 2005) - in

¹⁵ NB: Oltre 50.000 studenti e professori provenienti da quasi 100 paesi hanno partecipato negli ultimi 5 anni; cfr: <https://www.google.com/onlinechallenge/>

¹⁶ Cfr: <https://apps.facebook.com/mymarriotthotel/>

occasioni indeterminate e non previste. Ma quando ciò accade, bisogna agire in maniera tempestiva, prima che la concorrenza si accorga del valore del candidato.

Al momento, le imprese sono particolarmente allettate dalla possibilità di “scovare” candidati nel bacino dei propri consumatori, a partire dalla considerazione che, quanti si mostrano già fidelizzati ai prodotti, possano poi garantire minori rischi di abbandono in qualità di dipendenti e ridurre, così, l’impegno dell’azienda in termini di employee retention. Al momento, non vi sono studi che dimostrano la fondatezza di tale approccio, né tantomeno la verifica di una plausibile corrispondenza tra potenziale di talento e loyalty. Bisognerà, dunque, verificare tali meccanismi che, di sicuro, orienteranno e consentiranno di perfezionare le strategie di recruitment nel prossimo futuro.

Al di là delle specifiche applicazioni, ormai appare certo che la strada intrapresa è irreversibile. Essa sancisce, in via definitiva, la centralità assunta dall’Employer Branding Management nell’ambito della gestione delle risorse umane, nonché il ruolo sempre più strategico della comunicazione all’interno di tale comparto. Non è solo una questione di motivare e incentivare – peraltro, tradizionalmente gestita da psicologi e sociologi -, ma di gestire relazioni cruciali intorno alle quali si gioca la partita della competitività e dell’orientamento al successo e, in tal senso, chiarezza, trasparenza, attrattiva, dialogo, scambio, divengono dimensioni chiave di un processo costantemente orientato a incentivare stimoli rivolti al progresso. Senza il supporto di illuminate strategie comunicative, l’impresa diviene un organismo invisibile e, soprattutto, l’intero modello organizzativo incentrato sullo sfruttamento delle risorse 2.0 perderebbe il suo fondamentale pilastro di sostegno. Investire nella comunicazione, significa dunque, in primo luogo, immettere professionalità comunicative in questo settore e potenziarne il ruolo come, del resto, accade nelle multinazionali più avanzate. In tal senso, oltre un secolo fa, Cooley (1909) già sosteneva, in riferimento allo sviluppo dell’organizzazione sociale che, *senza la comunicazione lo spirito non sviluppa una vera natura umana, ma rimane a uno stadio anormale ed indefinito*, perché comunicare vuol dire aprirsi verso tutto ciò che sta al di fuori di noi, aprire la mente ed essere pronti a colmarla di nozioni e curiosità che ci possono arricchire.

References

- Aaker D., E. Joachimsthaler E. (2003), *Brand Leadership*, Franco Angeli, Milano
- Aberdeen Group (2013), *Sales Effectiveness 2013: The Rise of #Gamification*, Research Report, <http://www.aberdeen.com/research/8346/rb-gamification-sales-effectiveness/content.aspx>
- Ahmmada M.F., Tarbab S.Y., Liuc Y., Glaisterd K.W. (2014), *Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention*, in *International Business Review*, 14 July, Elsevier, Leida
- Altimeter Group (2013), *The state of Social Business 2013: the Maturing of Social Media into Social Business*, <http://www.briansolis.com/2013/10/altimeter-groups-state-of-social-business-2013-report/>
- Amendola E. (2008), *Corporate Recruiting. Employer Branding e nuove tendenze*, Anthea Consulting s.r.l., Bologna
- Armstrong M. (2006), *A handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, Kogan Page Limited, Philadelphia
- Augè M., *Nonluoghi. Introduzione a un'antropologia della surmodernità*, Elèuthera, Milano
- Barrow S., Mosley R. (2005), *The Employer Branding*, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex
- Borzaga C., Defourny J. (2004), *The emergence of Social Enterprise*, Routledge, London,
- Bourdieu P. (2005), *Il senso pratico*, Armando editore, Roma
- Braddy P.W., Thompson L.F., Wuensch K.L., Grossnickle W.F. (2003), *Internet Recruiting The Effects of Web Page Design Features*, *Social Science Computer Review*, August, vol. 21 no. 3, pp.374-385
- BroadBand Commission (2014), *The State of Broadband 2014: Broadband for all. A report by Broadband Commission*, Switzerland, Geneva, September
- Burke B. (2012), *Gamification 2020: What is the future of Gamification?*, Gartner, 5 November, <https://www.gartner.com/doc/2226015>
- Cappelli P., Keller J.R. (2014), *Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges*, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Volume 1, January 2014, p. 305-332, www.annualreviews.org
- Cober R., Brown D.J., Keeping L.M., Levy P.E. (2004), *Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence*, *Journal of Management*, October, vol. 30 n. 5, pp. 623-646
- Connerley M.L., Pedersen P.B. (2005), *Leadership in a diverse and Multicultural Environment. Developing Awareness, Knowledge and Skills*, Sage publications Inc., Thousand Oack, California
- Cooley C.H.(1909), *Social Organization. A study of larger mind*, Charles Scribner's Sons, New York
- Davenport T. (2008), *Enterprise 2.0: The New, New Knowledge Management?* in *Harvard Business Oline*, 19 February
- Davies H., Moir S. (2012), *Employer Branding. Case studies and comments from industry professionals*, BookPal, <http://www.barnesandnoble.com/sample/read/9781742841342>
- Dibella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). *Understanding Organizational Learning Capability*. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379, Wiley Online Library, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00806.x/pdf>
- Douglas H., Grant S. (2014), *Social Entrepreneurship and Enterprise: Concepts in Context*, Tilde University Press, <http://mams.rmit.edu.au/t7ixzik4b21n.pdf>
- Dunnette M.D. (1999), *La psicologia nella formazione del personale*, FrancoAngeli, Milano
- Dunnette M. D., Hough L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, 2nd ed., pp. 71-163). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- European Association of Communication Directors (2014), *Survey: European Communication Monitor 2014*, <http://www.communicationmonitor.eu/>
- Eurostat 2014, *Statistiche sull'occupazione*, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics/it

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

- ExecuNet (2008), *ExecuNet's 16th Annual Executive Job Market Intelligence Report Finds Economic Uncertainty Is Creating New Opportunities and Challenges For Corporate Leaders*, http://www.execunet.com/m_releases_content.cfm?id=3877
- Executive Surf (2013), *Recruiting 2020. Il futuro del Recruiting in un futuro interconnesso*, <http://executivesurf.com/eb/wp-content/uploads/2013/07/Recruiting-2020finalversion.pdf>
- Fine S.A., Cronshaw S.F. (2014), *Functional Job Analysis: A Foundation for Human Resources Management*, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, Mahwah
- Fortune 500 (2011), *Global 500*, <http://fortune.com/global500/2011/>
- Fortune 500 (2014), *Global 500*, <http://fortune.com/global500/>
- Great Place to Work Institute, *2013 World's Best Multinational Workplaces*, <http://www.greatplacetowork.com/best-companies/worlds-best-multinationals/the-list>
- Harter J., Agrawal S., Sorenson S. (by), (2014), *Jobs Outlook Grim in Countries With More Disengaged Workers*, Gallup, <http://www.gallup.com/poll/179096/jobs-outlook-grim-countries-disengaged-workers.aspx>
- Harvey R. J. (1991), *Job analysis*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, 2nd ed., pp. 71-163). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hemamalini P.H. (2014), *A study on Employee Attrition and Retention strategies in one of the popular machine industries in cimbatore city, Tamil Nadu*, Journal of Radix International Educational and Research Consortium, Rijebm, October, Volume 3, Issue 10, Chandigarh, India
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. 1 February, p. 10, Retrieved 21 September 2011 Harvard Business Press. .
- Katz, E. & Lazarsfeld, P.F. (1955) *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications*, The Free Press, New York.
- Kotler P., Armstrong G. (1999) *Principles of Marketing*, 2nd Edition, New Jersey, Prentice Hall
- Kotter J.P.(1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, USA
- Interbrand (2014), *Rankings*, <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>
- Isehour L.C., Lukaszewski K.M., Stone D.L. (2005), *Organizational attraction factors: A technology perspective*, Journal of Technology, Research, Jacksonville, Florida, <http://www.aabri.comwww.aabri.com/manuscripts/142046.pdf>
- Langford D., Hancock M.R., Fellows R., Gale A.W. (2014), *Human Resources Management in construction*, Routledge, Boca Raton, Florida
- Lizzani G., Mussino G.M., Bonaiuto M. (a cura di) (2008), *L'employer branding tra ricerca e applicazione*, FrancoAngeli, Milano
- Lloyd, S. (2002), *Computational Capacity of the Universe*, Phys. Rev. Lett. **88**, 237901, Published 24 May, p. 65
- Miles S.J., Mangold W.G. (2014), *Employee voice: Untapped resource or social media time bomb?*, Volume 57, Issue 3, May–June, pp. 401–411, Business Horizons, Elsevier, Leida
- ManpowerGroup, *ManpowerGroup's ninth annual. Talent Shortage Survey, 2014*, http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-explorer/#.VGc1H_mG93k
- Minchington, B (2010) *Employer Brand Leadership. A Global Perspective*, Collective Learning Australia.
- Rashid Md.Z.A., Sambasivan M., Rahman A.A. (2004), *The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change*, in Leadership & Organization Development Journal, Volume 25, N.2 (1 March), pp. 16-179, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, UK
- Rees G., Smith P.E. (2014), *Strategic Human Resource Management. An international Perspective*, Sage, London
- Rooksby E., Hillier J. (2005), *Habitus: a Sense of Place*, Ashgate Publishing Company, Cornwall
- Sacchetti S., Campbell C.(2014), *Creating space for communities: social enterprise and the bright side of social capital*, http://oro.open.ac.uk/40910/1/SS%26CC_Social%20Enterprise%20and%20Space%2017Sept014.pdf,
- Savage M. (2010), *Identities and Social Challenge in Britain since 1940*. The Politics of Method, Oxford University Press, Oxford

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc Pub; 4 edizione, New York
- Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Nicholas Brealey, London
- Sue R. (2007), *What Is a Skill Shortage?*, National Centre for Vocational Education Research, Leabrook (Australia).
- Sinar E., Reynolds D.H., Paquet S.L. (2003), *Nothing but 'Net? Corporate Image and Web-Based Testing*, International Journal of Selection and Assessment, June, Volume 11, Issue 2-3, pages 150–157, USA
- Sullivan V. (2004), *CEOs hit the road: speaking as a brand-building tool* in Handbook of Business Strategy, Vol. 5 Iss: 1, pp.73 – 76, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, UK
- Vakola M., Tsaoussis I., Nikolau I. (2004), *The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes towards organizational change*, Journal of Managerial Psychology, volume 19, n.2, pp. 88-110, Emerald Group Publishing Limited, Howard House, UK
- Wilde M. (2014), *Managing Cultural Change: Reclaiming Synchronicity in a Mobile World*, Contemporary Sociology. A Journal of Reviews, N. 43, March pp.198-200
- Zusman R.R., Landis R. S.(2002), *Applicant preferences for Web-based versus traditional job postings*, Computers in Human Behavior, Volume 18, Issue 3, May 2002, Pages 285–296, Elsevier, Leida

Barbara Mazza

Associate Professor

Department of Communication and Social Research

Sapienza, University of Rome

Via Salaria 113

(phone) +39-6-49918327

(mobile) +30-347-9190353

barbara.mazza@uniroma1.it

She teaches Management and Corporate Communication at Sapienza, University of Rome. She is scientific responsible, along with Mario Morcellini, of Scienze.com - Observatory on communication skills for the National Conference of Degree Courses of Communication Sciences. Among recent publications indicates in the last three years: *Il progetto comunicazione alla sfida del mercato. Itinerari e prospettive dei laureati nel sud Europa* (edite by, with Mario Marcellini, Franca Faccioli, FrancoAngeli, Milano, 20014), *Communication: an evergreen to be renewed. Scienze.com reasearch Report 2012* (edite by, Lulu Press Raleigh 2013), *Paese che vai, comunicazione che trovi*, (with Tunez Lopez M, COMUNICAZIONEPUNTODOC, Lupetti, Milano, 2012) *Dal micro al macro e ritorno. Percorsi e strategie per lo sviluppo locale* (edite by, HOMELESS BOOK, Faenza, 2012).