



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

Il Total Reward System e il suo ruolo strategico per l'Employer Branding

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO Fabio Mettola

Matr. 206651

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

Il segreto del successo è il team:

nessuno ce la fa da solo.

Mark Zuckerberg

Questo elaborato è dedicato a
tutti coloro che credono sia
fondamentale collaborare per il
raggiungimento di traguardi
significativi.

INDICE.....	3
INTRODUZIONE	4
CAPITOLO PRIMO – IL SISTEMA DELLE RICOMPENSE E L’APPROCCIO TOTAL REWARD	5
1.1 L’incidenza delle ricompense sulla motivazione e soddisfazione degli employees	6
1.2 Il Total Reward e tipologie di ricompense con relativi obiettivi	8
1.3 Le ricompense come “pay”	10
1.4 I benefit	12
1.5 Gestione e sviluppo di carriera.....	13
1.6 Il Total Reward System tra “vecchie” e “nuove” organizzazioni.	15
1.7 Come lanciare una strategia di Total Reward	16
CAPITOLO SECONDO – L’EMPLOYER BRANDING: UNO STRUMENTO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	18
2.1 L’interesse continuo nell’Employer Branding.....	19
2.2 Employer Branding: processo di costruzione, finalità ed implicazioni	21
2.3 Employer versus Employee Branding	24
2.4 Segmentazione dell’Employer Branding: vantaggi e criticità	25
2.5 Corporate Brand socialmente responsabili e il <i>behavioral change</i> degli <i>employees</i>	27
CAPITOLO TERZO – CASO AZIENDALE: BNL-BNP PARIBAS	29
3.1 Contesto aziendale: BNL-BNP Paribas	30
3.2 Il processo di Employer Branding in BNL	31
3.3 Il Total Reward System in BNL	32
3.4 Conclusioni	34
BIBLIOGRAFIA	I
SITOGRAFIA.....	IV
RINGRAZIAMENTI	I

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, il mondo delle imprese sta rivolgendo un'attenzione crescente alle risorse umane. Le competenze, le conoscenze e la capacità di apprendimento costante sono fondamentali per chi vuole competere sul mercato. Costituendo un vero e proprio capitale per l'azienda, la funzione Risorse Umane ha iniziato ad assumere un ruolo strategico nel contesto organizzativo.

Di conseguenza, si è manifestata la necessità di porre in atto nuove metodiche per la gestione delle risorse umane, che si basino sulla coltivazione dei talenti e sulla creazione di condizioni di lavoro tali da attrarli e mantenerli all'interno dell'impresa. L'*Employer Branding* è uno strumento attraverso cui un'organizzazione, sfruttando il valore acquisito dal proprio *brand*, promuove ciò che è in grado di offrire ai dipendenti attuali e potenziali. Affinché il processo di *Employer Branding* non risulti essere una campagna pubblicitaria priva di significato, è opportuno che un'impresa mostri le peculiarità della sua offerta lavorativa. Un elemento basilare per il successo aziendale è il sistema delle ricompense. L'obiettivo di questo elaborato è dimostrare come una strategia remunerativa di rilievo possa integrarsi con l'*Employer Branding* in modo tale da poter rendere trasparenti l'immagine, i valori e i comportamenti di una realtà organizzativa e allo stesso tempo essere fonte di coinvolgimento degli *employees*.

L'elaborato si struttura in tre capitoli.

Nella prima parte si introduce il modello di *Total Reward*, analizzando le varie tipologie di ricompense che incidono sulla motivazione e soddisfazione dei lavoratori, evidenziando come i sistemi premianti differiscano tra “vecchie” e “nuove” organizzazioni e la modalità attraverso cui possano essere attuati in maniera vincente.

Nel secondo capitolo si effettua un *focus sull'Employer Branding* spiegando le ragioni per cui questo strumento sia oggetto di interesse continuo da parte delle aziende, quali siano le sue finalità e implicazioni, indicando i vantaggi derivanti da una sua segmentazione e le possibili criticità. Inoltre, vengono messe in luce anche le difformità esistenti tra *Employer Branding* ed *Employee Branding* e la propensione continua da parte dei *brand* ad operare in modo responsabile verso la comunità.

Nel terzo e ultimo capitolo si analizza il caso aziendale “BNL-BNP Paribas”, illustrando come sia cruciale per l'istituto bancario una connessione strategica tra il *Total Reward System* e l'*Employer Branding*, al fine di attrarre e trattenere al proprio interno collaboratori che siano in grado di supportare efficacemente l'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi strategici.

CAPITOLO PRIMO – IL SISTEMA DELLE RICOMPENSE E L’APPROCCIO TOTAL REWARD

1.1 L'incidenza delle ricompense sulla motivazione e soddisfazione degli employees

Ogni organizzazione per poter esistere deve essere in grado di gestire in modo oculato le risorse umane, allineando le strategie competitive con le necessità degli individui coinvolti.

“Le organizzazioni vincenti sono quelle che soddisfano i bisogni più profondi degli individui” (Lodigiani, 1990).

Affinchè un'impresa abbia successo, è importante **gratificare** i talenti adeguatamente attraverso (Kreitner, Kinicki, 2008):

- **ricompense estrinseche;**
- **ricompense intrinseche.**

Le ricompense estrinseche derivano principalmente dall'ambiente esterno e possono assumere sia una forma economica, come nel caso della retribuzione, sia una forma sociale, come i riconoscimenti provenienti dagli amici o dalla famiglia.

Le ricompense intrinseche risiedono all'interno di ciascun lavoratore, perché traggono origine dal piacere di svolgere una determinata funzione e nell'acquisire competenze professionali, generando un senso di sviluppo e realizzazione.

L'impiego di ricompense estrinseche ed intrinseche consente all'organizzazione di focalizzare l'attenzione sulle preferenze e i bisogni dell'individuo, essendo considerato un elemento portante per l'azienda.

Le ricompense attraggono l'individuo all'interno di un contesto organizzativo e possono guidare e orientare il suo comportamento e la sua motivazione verso il raggiungimento degli obiettivi attesi per il suo ruolo.

Per **motivazione** (dal latino *movere*), si intende l'insieme delle ragioni che portano ad agire, correlato a vari *target* e interessi, i quali sono condotti da processi cognitivi ed emotivi (Gabrielli, 2016).

Essa costituisce un elemento essenziale della *performance*, di pari passo con le capacità. Quest'ultime fanno riferimento alle abilità mentali e al livello di conoscenze necessarie per l'esecuzione di una funzione.

L'intrecciarsi tra motivazione e capacità permette di ottenere una prestazione efficace in grado di perseguire i risultati sperati.

E' importante capire che cosa spinge un talento ad essere motivato, ovvero comprendere quali obiettivi si vuole raggiungere e quali bisogni soddisfare.

A tal proposito, è opportuno fare una distinzione tra due tipi di motivazione:

- **motivazione estrinseca;**
- **motivazione intrinseca.**

La motivazione estrinseca è un concetto innescato da fattori esterni e attiene ad un'attività realizzata per il raggiungimento di risultati distinti, come ad esempio una ricompensa monetaria. Se tali risultati vengono meno, la motivazione svanisce.

La motivazione intrinseca invece viene descritta come l'implementazione di un'attività per una soddisfazione interna piuttosto che per un riconoscimento annesso (Ryan e Deci, 2000).

In altre parole, gli *employees*, motivati estrinsecamente, lavorano in funzione di un tornaconto derivante dall'attività svolta, mentre quelli motivati intrinsecamente attribuiscono a ciò che fanno una gratificazione personale, mossi dal desiderio di mettersi costantemente alla prova e di misurare le loro capacità.

Inoltre, sono stati definiti diversi modelli incentrati sulla teoria dei bisogni e il loro legame con la motivazione.

Nel modello di Maslow, uno dei più famosi, sono messi in evidenza, secondo una scala gerarchica, cinque *standard* di bisogni (Pilati, 2008):

- **fisiologici**, ossia bisogni principali, fattori cruciali per il tenore di vita quotidiano di una persona come la fame, la sete, il sonno;
- **di sicurezza**, l'essere al riparo da minacce, pericoli e privazioni e il possesso di un determinato ambiente circostante;
- **di appartenenza**, riferendosi ad affetto, socialità, accettazione, amore, gruppi sociali;
- **di stima**, suddivisa in autostima (fiducia in sé, indipendenza, realizzazione) e in eterostima (status, riconoscimento, rispetto);
- **di autorealizzazione**, il livello più elevato della scala gerarchica che fa fronte alla necessità di sviluppo di un individuo e delle proprie capacità.

Il modello di Maslow aiuta a capire cosa motiva gli individui ad agire e quali bisogni tendono a soddisfare. Pertanto, i capi sono investiti di una responsabilità tutt'altro che facile, cioè cogliere in profondità il gradimento dei lavoratori per mezzo dei loro comportamenti.

La *job satisfaction* scaturisce da diversi fattori: trattamento economico, condizioni di *employment*, stile di leadership da parte dei capi, flessibilità di orario, colleghi e via discorrendo. La “teoria dei fattori duali”(Herzberg et al.,1959), illustra l'esistenza di elementi che causano insoddisfazione denominati **fattori igienici o di mantenimento** e altri che influenzano la motivazione chiamati **fattori motivanti**. I primi fanno riferimento principalmente alle ricompense estrinseche come la retribuzione e all'ambiente per quanto riguarda le condizioni lavorative; i secondi invece incidono direttamente sulla motivazione, come il grado di autonomia e responsabilità, il ruolo ricoperto e gli sbocchi di carriera.

Le teorie elencate suggeriscono quanto sia importante comprendere quale tipo di ricompensa sia adatta all'individuo e al contesto preso in considerazione. Un incremento retributivo consistente può avere una valenza significativa per un *employee* in termini di soddisfazione e impegno nel lavoro soprattutto se la retribuzione percepita non è elevata.

Contrariamente a quanto detto pocanzi, potrebbe non ottenersi lo stesso effetto se il collaboratore assume già una retribuzione elevata, che è di per sé già ampiamente appagante. Quindi è fondamentale per

l'organizzazione disporrà di un sistema specifico di *rewarding e compensation* che consenta di beneficiare di lavoratori appassionati e produttivi e di creare un vantaggio competitivo sui *competitors* del settore (Costa, 1992).

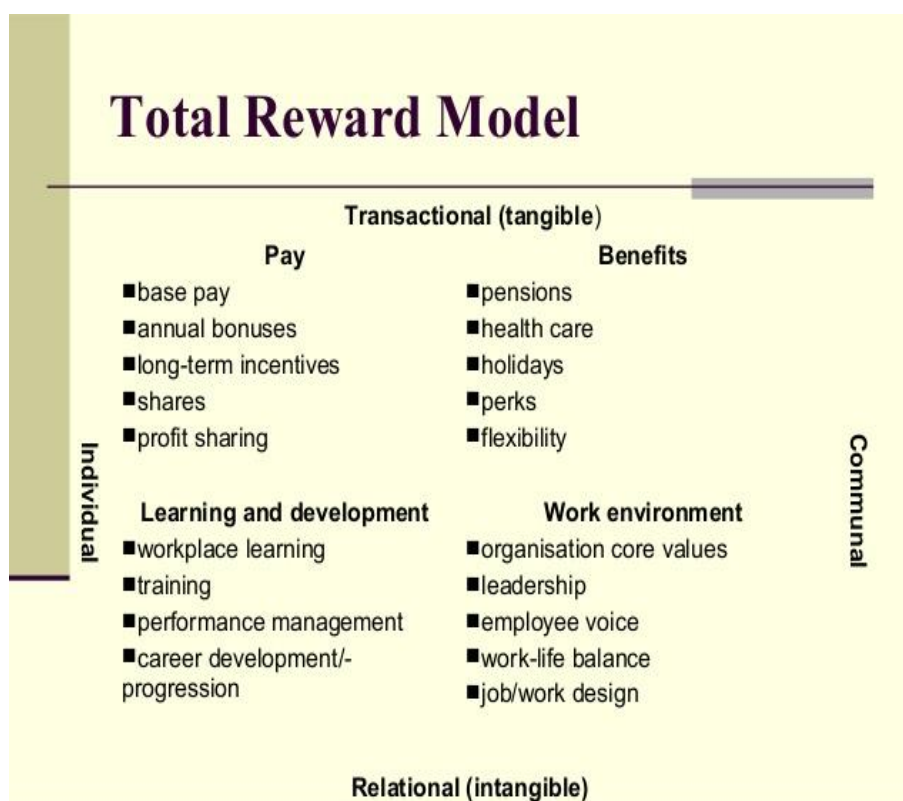
1.2 Il Total Reward e tipologie di ricompense con relativi obiettivi

Negli ultimi decenni il sistema delle ricompense (il *Reward management*) ha assunto una valenza centrale all'interno delle organizzazioni aziendali. Il *Total Reward* è una prassi manageriale finalizzata ad avvalorare, non soltanto le ricompense di natura economica e estrinseca, come la retribuzione, ma anche l'insieme delle componenti organizzative non monetarie ed intrinseche, come i riconoscimenti.

La celebre matrice di Brown e Armstrong (1999) racchiude il sistema premiante in due dimensioni:

- la tangibilità o intangibilità dei premi;
- l'individualità o collettività delle ricompense.

Figura 1.1 *Total Reward Model*



Fonte: Schlechter F.,(2015),*Reward Management and Talent Retention*

Ogni singola componente del *Total Reward*, sia essa tangibile o intangibile, individuale o collettiva, è volta a creare valore sia per l'organizzazione che per i dipendenti (Gabrielli, 2016).

Pianificare il sistema delle ricompense richiede una gran consapevolezza del rilievo che l'ambiente lavorativo, con le sue condizioni e la sua cultura aziendale, può avere per gli individui. La qualità della vita all'interno di un contesto organizzativo è un *driver* fondamentale per armonizzare le esigenze personali e mantenere una produttività soddisfacente (McCormick, 2015).

Le grandi aziende ritengono che un'attenta strategia di *Total Reward* sia indispensabile per distinguersi dai propri pari, migliorare la produttività degli *employees* e ottenere ritorni più elevati dagli investimenti. Uno studio condotto nel 2012 da AON Hewitt, azienda specializzata nella consulenza di risorse umane, testimonia come le organizzazioni dedichino un'attenzione particolare al sistema di ricompense, gestendolo attraverso molteplici interventi (McCormick, 2015):

- allineare il *Total Reward* agli obiettivi di business, includendo fattori distintivi come formazione e sviluppo dei manager;
- prendersi cura di comunicare la “connessione” tra il sistema premiante e il business, utilizzando vari canali di comunicazione;
- sviluppare una strategia di *Total Reward* con obiettivi chiari, misure oggettive e posizioni competitive.

In altre parole, le imprese cercano di integrare la loro strategia di *Total Reward* in ogni aspetto del loro *business*, apportando se necessario modifiche sui programmi di *compensation* per differenziare la loro offerta lavorativa.

Il *Total Reward System* risulta vasto e allo stesso tempo dinamico per la diversità di circostanze che si presentano in un'organizzazione. La validità e l'entità dei premi cambia da persona a persona e da un contesto all'altro: è opportuno quindi che le imprese, assieme ai loro manager, siano in grado di distinguere e valorizzare il peso che gli individui attribuiscono ad un piano di pensione integrativa, ad un aumento retributivo o ad altre tipologie di *reward*.

Affinché il sistema premiante sia efficace occorre (Gabrielli, 2016):

- una conoscenza appropriata dei collaboratori in modo da poter incidere su alcune dimensioni del loro *organizational behavior* come la motivazione, soddisfazione, personalità ecc.;
- utilizzo di strumenti conformi in modo da analizzare la consistenza dei premi e degli incentivi dal punto di vista dei lavoratori.

Pertanto, le finalità dei sistemi di *rewarding* e *compensation* sono molteplici (Gabrielli, 2016):

- attrarre le risorse e i talenti dal mercato del lavoro;
- trattenere e motivare le persone;

- orientare i comportamenti al raggiungimento degli obiettivi e al conseguimento di prestazioni elevate;
- riconoscere i diversificati contributi individuali, valorizzando il merito;
- mantenere competitivi ed equi i trattamenti retributivi.

Costruire un'adeguata politica per la gestione della retribuzione ma anche dei premi è complesso ma anche stimolante poiché è necessaria un'integrazione con gli strumenti di gestione delle risorse umane (selezione, formazione, sviluppo di carriera) che risulti efficace e orientata al benessere aziendale.

1.3 Le ricompense come “pay”

Le ricompense economiche sono una delle leve a disposizione dei manager per motivare gli *employees* affinché garantiscano le prestazioni attese e pianificate dall'organizzazione. Il *pay management* è un'attività complicata da gestire perché bisogna ponderare molteplici variabili e misurare accuratamente gli obiettivi previsti. Ogni *employer* valuta “cosa” pagare, ossia ***pay for what***, stabilendo se si vuole remunerare (Gabrielli,2016):

- il ruolo (*pay for job*);
- la *performance* (*pay for performance*);
- le competenze (*pay for competence*);
- il contributo (*pay for contribution*).

Inoltre, gli schemi retributivi si distinguono per il livello di analisi selezionato e per i destinatari: individuo, team o l'organizzazione nel suo complesso.

Il datore di lavoro è chiamato ad implementare una politica retributiva che tenga conto delle posizioni organizzative, attribuendo a ciascuna posizione un livello minimo, medio e massimo di retribuzione da pagare (Zingheim,Schuster, *Pay People Right*, 2000).

Al fine di raggiungere i propri scopi, l'organizzazione adotta una specifica strategia di *compensation* ricorrendo a strumenti di diverso genere:

- la retribuzione fissa;
- la retribuzione variabile.

Per **retribuzione fissa** si allude all'insieme delle componenti retributive il cui pagamento è assicurato con stabilità e continuità in merito a quanto pattuito nel contratto stipulato con l'impresa. Tali scelte influenzano il grado di *attraction*, *retention* e di competitività aziendale.

Il corrispettivo fisso può ricompensare (Gabrielli, 2016):

- il lavoro svolto dalla persona in funzione del ruolo ricoperto (*job pay*);
- la prestazione effettuata mediante strumenti come “la matrice dei meriti”, che ha la finalità di stimolare l’impegno personale e perfezionare gli output prodotti, mettendo in evidenza la connessione tra *performance* individuale e premio;
- le competenze impiegate (*pay for competence*), con lo scopo di gestire, ampliare e remunerare il *know-how* strategico per l’organizzazione.

L’ammontare di tale componente dipende molto dai contratti collettivi di categoria che ne fissano la soglia minima, alla quale ciascuna impresa può unicamente aggiungere cifre discrezionali, dipendenti dalle scelte strategiche adottate.

Con **retribuzione variabile** si fa riferimento alla parte retributiva aggiuntiva a quella fissa al verificarsi di determinate condizioni in termini di obiettivi e risultati adoperata al singolo individuo, al team o alla collettività aziendale.

La natura di questi incrementi economici si può distinguere in (Gabrielli, 2016):

- monetaria, ossia premi *cash* di breve o medio-lungo periodo;
- azionaria, ovvero nell’attribuzione di azioni a gruppi o a tutta la popolazione organizzativa oppure diritti di opzione (*stock options*);
- obbligazionaria, consiste nell’assegnazione di obbligazioni d’impresa ma è una tipologia poco utilizzata nella pratica.

Per quanto riguarda gli **strumenti azionari**, sono suddivisibili in *performance share*, cioè piani che comprendono la consegna gratuita di azioni al conseguimento degli obiettivi previsti, e *restricted share* ovvero azioni erogate gratuitamente dopo aver trascorso un *tot* di tempo con lo scopo di trattenere gli individui all’interno di un contesto organizzativo.

Le forme di *variable pay* hanno come finalità (Gabrielli, 2016):

- motivare e dirigere il lavoro delle persone per ottenere gli esiti desiderati;
- valorizzare e distinguere le prestazioni rilevanti in termini di output, competenze e comportamenti impiegati in virtù delle politiche aziendali adottate.

Inoltre l’organizzazione, per accrescere la partecipazione dei lavoratori, può utilizzare strumenti come ***profit-sharing***, ***gain-sharing*** e **azionariato dei dipendenti**. I primi collegano i premi agli utili conseguiti dall’impresa e coinvolgono l’intera popolazione aziendale. Insieme agli altri programmi di retribuzione variabile il *profit-sharing* permette di flessibilizzare il costo del lavoro migliorando gli indici di redditività e altri indicatori di *performance*.

I piani di *gain-sharing* legano la ricompensa al trend della produttività organizzativa misurata per mezzo di parametri specifici come il fatturato, costi operativi, volumi prodotti ecc. E' alquanto complicato rilevare schemi autentici di *profit-sharing e gain-sharing*; più probabile invece trovare nella pratica manageriale una combinazione tra questi (Gabrielli, 2016).

L'azionariato dei dipendenti può verificarsi attraverso diverse variabili (economiche, legislative, istituzionali) e differentemente dai programmi di *profit* e *gain sharing*, i dipendenti ottengono premi dal possesso di azioni diventando a tutti gli effetti soci dell'organizzazione. L'azionariato si esplica in diversi modi come assegnazione gratuita di azioni, pagamento da parte degli *employees* delle quote di capitale sociale e formule miste.

Tutte queste forme di partecipazione economico-finanziaria non mirano soltanto ad aumentare l'*engagement* dei lavoratori, ma anche a sollecitare un senso di collaborazione in modo tale che ogni singolo membro possa contribuire al successo aziendale (Costa, 1992).

1.4 I benefit

Oltre alla retribuzione fissa e variabile il *compensation package* prevede l'utilizzo diversificato di ricompense quali beni, servizi che prendono il nome di **benefit**.

Essi hanno la funzione di attrarre e motivare gli *employees* all'interno dell'organizzazione, prestando attenzione alle loro condizioni lavorative.

I *benefit* possono arricchire la retribuzione in modi diversi, al punto che studi in merito distinguono tra *fringe benefit* e *perquisite* (Guercetti G., 1992).

I primi sono benefit in senso stretto, mentre i secondi sono benefici che acquisiscono una valenza significativa per il valore economico assunto (per esempio auto aziendali, cellulari, ecc.).

Le tipologie di benefit più frequenti e utilizzate sono:

- **piani pensionistici integrativi**, che consistono nell'adesione spontanea a fondi pensione aziendali;
- **piani di assistenza sanitaria integrativa**, i quali prevedono un rimborso parziale o totale di alcune spese effettuate in campo medico;
- **assicurazioni sulla vita ed integrative su eventuali infortuni**;
- **interventi mirati al work-life balance**, che garantiscono ai lavoratori l'opportunità di migliorare le proprie condizioni di vita e familiari, godendo di mense, asili nido per bambini o attività ricreative.

L'insieme di questi servizi accessori viene spesso fatto rientrare nel più ampio contesto del *welfare* aziendale e ha la finalità di arrecare vantaggi tangibili in termini di relazioni di lavoro, clima organizzativo e produttività aziendale (Gabrielli, 2016).

1.5 Gestione e sviluppo di carriera

Tra le ricompense intangibili del modello di *Total Reward* sono presenti la formazione e lo sviluppo di carriera.

Per formazione si intende l'insieme di iniziative pianificate all'interno dell'organizzazione per far acquisire, mantenere e ampliare nelle persone le competenze necessarie per ricoprire in maniera appropriata il proprio ruolo organizzativo (Winterton, 2007). La formazione aziendale ha quindi come *mission* facilitare il processo di apprendimento sia individuale che collettivo per far sì che gli individui contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti, ma anche per accrescere la loro *employability*.

Secondo una definizione classica, la **carriera** è un cammino dinamico in una o più organizzazioni (Hall, 1996). Oggigiorno, però, a questo concetto è stata attribuita una valenza sia oggettiva, intesa come capacità di raggiungere e ricoprire ruoli o *task* importanti, che soggettiva, in relazione al grado di aspettative maturato da ciascun lavoratore in termini di soddisfazione lavorativa, sviluppo di *know-how* e attenzione al *work life balance*.

In virtù di un contesto sociale e organizzativo in continuo movimento, è possibile distinguere diversi percorsi di carriera:

- **carriera lineare**, che implica uno spostarsi verso posizioni più elevate, con maggiori responsabilità, mirando a risultati soddisfacenti;
- **carriera da esperto**, contrassegnata “dall'acquisizione della totale padronanza di una determinata area professionale” (Costa, 2009);
- **carriera a spirale**, caratterizzata da trasferimenti frequenti tra aree o discipline dopo un arco di tempo significativo che consente a ciascun soggetto di sviluppare una formazione professionale adeguata all'area in questione;
- **carriera transitoria**, che prevede un movimento laterale tra campi di attività discrepanti e che non hanno alcun tipo di legame o familiarità.

Pertanto, la funzione delle risorse umane si trova dinanzi una *mission* molto impegnativa: mettere i talenti nelle condizioni di poter sviluppare i loro disegni lavorativi, supportati da un ambiente organizzativo pertinente che possa massimizzare l'impegno di gruppo e accrescere il bagaglio formativo e professionale dei collaboratori. In questa missione i professionisti delle risorse umane sono affiancati dai capi, i quali ricoprono un ruolo cruciale nell'agevolare o compromettere le opportunità di sviluppo mediante valutazioni, *feedback* e *leadership*. Per gestire accuratamente le carriere, l'organizzazione può ricorrere all'attività di *people value mapping*. Essa suddivide il corpo lavorativo in vari segmenti caratterizzati da diversi livelli di *performance* e di potenziale, agevolando le scelte e le decisioni gestionali in termini di sviluppo e di *rewarding*.

Affinché venga facilitato lo sviluppo delle carriere l'impresa può mettere in campo programmi *ad hoc* per soddisfare le necessità del singolo o del team, offrendo supporto e valorizzando al meglio le loro potenzialità.

Si parla, quindi, di **relazioni di sostegno** che si articolano in (Inceoglu, 2012):

- ***coaching***;
- ***counseling***;
- ***mentoring***.

Il *coaching* è una pratica volta ad indirizzare le persone verso un cambiamento lungo il tragitto della loro carriera, sviluppando nuove competenze e capacità e perfezionando così le prestazioni e l'efficacia organizzativa. E' un processo basato su un rapporto dicotomico tra *coach* e *coachee*, dove la fiducia e l'ascolto diventano elementi fondamentali per aiutare gli individui (*coachees*) a fronteggiare gli ostacoli rilevati, usufruendo del sostegno di professionisti chiamati *coach*, e a perseguire il loro percorso di sviluppo. Secondo una recente ricerca (Segers, 2011) esistono tre approcci di *coaching*:

- *skill coaching*;
- *performance coaching*;
- *life coaching*.

La finalità dello *skill coaching* è correggere determinati comportamenti o abitudini che possano risultare fuorvianti per il collaboratore coinvolto.

Il *performance coaching* ha invece lo scopo di ridurre il *gap* tra prestazione individuale e quella prevista dall'organizzazione.

Il *life coaching* interviene su dinamiche più intrinseche, legate a ciascun caso personale, contemplando un contatto umano globale.

Rispetto al *coaching*, l'attività di *counseling* offre una panoramica relativa alla carriera oppure un sostegno psicologico di fronte a specifiche difficoltà. Si crea così un legame di aiuto tra *counselor* e "cliente" mediante conversazioni intime che colpiscono emotivamente la persona.

Per beneficiare di questo servizio, il lavoratore deve esplicitare i problemi riscontrati in modo tale da poter essere seguito da chi di dovere.

Per *mentoring* si intende il rapporto interpersonale instaurato da un individuo dotato di esperienza significativa e un collega "alle prime armi", poco esperto o che si affaccia per la prima volta nel mondo lavorativo. Questa relazione non si traduce in un mero trasferimento di competenze professionali o in una risoluzione di problematiche di vario genere, ma fornisce anche una visione del contesto organizzativo, con la sua cultura e le sue consuetudini.

Le imprese quindi devono favorire l'ascesa in carriera, attraendo i migliori professionisti e apportando un vantaggio competitivo per l'organizzazione.

Al contempo i talenti devono essere elastici e pronti ad adattarsi alle varie situazioni che si possono susseguire (cambiamenti di organizzazioni, paesi, culture) realizzando il percorso di crescita senza alcun freno e aumentando il loro valore di mercato (Profili, 2016).

1.6 Il Total Reward System tra “vecchie” e “nuove” organizzazioni.

Molti studiosi hanno evidenziato l'esistenza di differenze tra “vecchie” e “nuove” organizzazioni, con riferimento anche al modo di relazionarsi tra imprese e collaboratori.

Con l'appellativo “vecchie” si fa riferimento ad imprese con un'immagine ben delineata sul mercato, avendo avuto la possibilità nel corso degli anni di promuovere il proprio *brand*; il termine “nuove” invece è associato alle organizzazioni prive di una “vetrina tradizionale”, cioè senza una reputazione solida che possa attrarre gli individui (Zingheim, Schuster, *Pay People Right*, 2000).

Un'altra distinzione rimarcabile è relativa alla gestione della remunerazione da parte delle imprese. Alla retribuzione base si aggiunge la possibilità di beneficiare di *stock option* come elemento di attrazione e *retention*, una pratica inizialmente diffusa nelle “vecchie” organizzazioni ma che è divenuta una caratteristica tipica delle “nuove”. Quest'ultime, avendo flussi di cassa instabili, tendono ad elargire livelli remunerativi più elevati rispetto alle imprese tradizionali per compensare il valore di *stock option* ritenuto misero (Zingheim, Schuster, *Pay People Right*, 2000).

Ciò riduce le loro risorse economiche dal momento che queste vengono impiegate principalmente per i pagamenti e in secondo piano per la crescita aziendale.

Con l'evolversi dei tempi il rapporto tra organizzazioni e lavoratori è mutato: si parla dunque di “vecchio” e “nuovo” contratto psicologico (Zingheim, Schuster, 2000). Con il primo, i collaboratori acquisivano il proprio lavoro e trascorrevano l'intera carriera all'interno di un contesto organizzativo; con il secondo l'impresa ha una maggiore propensione ad arruolare i *best performer* e opta se necessario al *turnover* dei lavoratori.

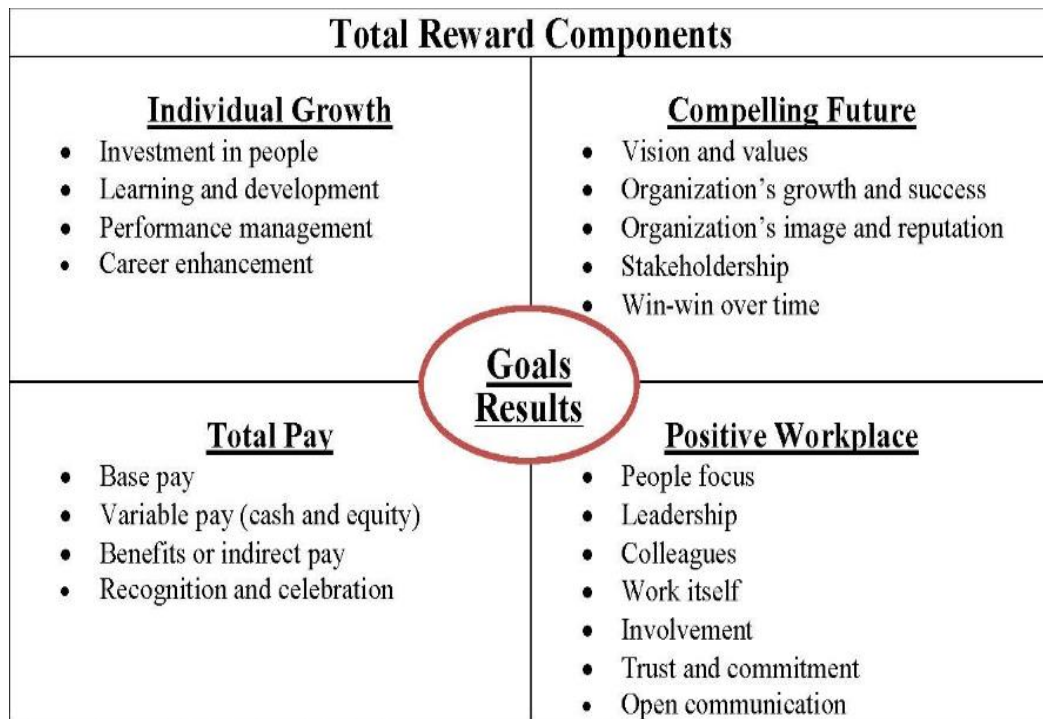
Il contratto psicologico è passato dunque da una forma relazionale di lungo termine a una forma transazionale di breve periodo (Profili, 2016).

Per rendere armonioso il rapporto tra datore di lavoro e collaboratori è opportuno combinare gli elementi del *Total Reward* in modo da ottenere una soluzione *win-win* per le reciproche parti.

Questo *blending* deve essere costituito da quattro elementi ben precisi:

- *individual growth*;
- *compelling future*;
- *total pay*;
- *positive workplace*.

Figura 1.2 *Total Reward Components*



Fonte: Adattamento da Zingheim P., Schuster J., (2000), *Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to create Great Companies*, San Francisco

La figura rappresenta una rivisitazione del modello di *Total Reward* di Brown e Armostrong attraverso cui l'azienda ha la possibilità di comunicare un messaggio comprensibile e coerente ai lavoratori. Per quest'ultimi è importante fornire le proprie *performance* all'interno di un'impresa che offra un futuro sfidante (*compelling future*) con una visione chiara e pianificata delle finalità da conseguire. Futuro fa anche "rima" con crescita individuale (*individual growth*), dal momento che gli *employees* desiderano crescere e acquisire *skills* per creare e aggiungere valore al *business*. Quindi, oltre a fornire un *total pay* caratterizzato da retribuzione base, parte variabile e *benefit*, è fondamentale garantire ai lavoratori un ambiente favorevole (*positive workplace*) e adeguato nel quale possano valorizzare i propri sforzi e instaurare relazioni con i colleghi. Per Amazon, azienda di commercio elettronico, la "formula" per un contesto lavorativo compiacente è "*having fun and adding value*"; in questo modo l'azienda assicura prospettive future di impiego significative con promozioni sia orizzontali che verticali (Zingheim, Schuster, 2000). Dunque, il sistema di *Total Reward* è uno strumento che può allineare le esigenze sia delle organizzazioni che dei lavoratori permettendo di raggiungere le mete prefissate con risultati soddisfacenti.

1.7 Come lanciare una strategia di Total Reward

Creare un modello di *Total Reward* che possa venire incontro alle varie esigenze dei membri coinvolti in un'organizzazione è molto complesso e pertanto richiede una pianificazione strategica in funzione delle risorse disponibili.

AON,(azienda che fornisce un servizio di consulenza sulle risorse umane), presenta un sistema che armonizza i *business goals* e gli *employees' needs*, articolandosi nei seguenti *step* (McCormick, 2015):

1. **Definire gli elementi distintivi dell'organizzazione**, ossia un insieme di ricompense difficilmente replicabili dalle altre imprese in grado di attirare i talenti di cui necessita;
2. **Capire ciò che motiva i lavoratori**, il miglior modo per soddisfare i vari segmenti della forza lavoro è domandare il *mix* di ricompense attese;
3. **Sviluppare un brand di Total Reward**, in modo tale che il collaboratore sia informato su ciò che gli spetta e su cosa può ottenere in cambio della sua *performance*;
4. **Personalizzare l'esperienza organizzativa**, che consiste nell'assegnare a ciascun *employee* il suo *package* personalizzato di ricompense, intuendo ciò di cui ha bisogno per essere considerato *best performer*;
5. **Usare diversi canali di comunicazione**, che garantiscano la conoscenza della strategia di *Total Reward* e trasferiscano ai lavoratori come l'organizzazione soddisfi i bisogni di gruppi differenti.

Quindi, per rispondere ai cambiamenti repentini che avvengono nell'ambiente di lavoro è opportuno che il sistema premiante:

- sia integrato con gli obiettivi strategici di *business* di breve o medio-lungo termine;
- sia frequentemente comunicato ai membri dell'impresa e si differenzi a tal punto da creare *appeal* sulla forza lavoro.

CAPITOLO SECONDO – L’EMPLOYER BRANDING: UNO STRUMENTO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

2.1 L'interesse continuo nell'Employer Branding

Negli ultimi anni l'*Employer Branding* sta diventando sempre più una tematica di grande interesse ed attualità all'interno dei dibattiti aziendali.

Il termine è stato coniato per la prima volta nell'ottobre del 1996 da Barrow, presidente della Società di consulenza "*People in business*" e da Tim Ambler, *Senior Fellow* della *London Business School*, ed è apparso nel *Journal of Brand Management* nel dicembre dello stesso anno. Questi due studiosi sono stati i primi ad integrare la teoria di gestione delle risorse umane con quella del *Brand Management*, creando così il nome "*Employer Branding*" definito come: " il pacchetto dei benefici funzionali, economici e psicologici offerti dall'azienda datrice di lavoro ai lavoratori (Barrow,Ambler,1996).

L'*Employer Branding* ha assunto un ruolo strategico nel contesto del mercato lavorativo, segnato dal passaggio dall' economia industriale all'economia della conoscenza, "*Knowledge Economy*". Il processo di cambiamento ha avuto inizio con il manifestarsi di alcuni fenomeni che hanno letteralmente trasformato il mondo economico e la società. Tra i più rilevanti vi sono:

- **globalizzazione**, dove le imprese operano in un mercato in cui non esistono più confini nazionali ed in cui i rapporti tra Paesi risultano fortemente correlati;
- **concorrenza**, diretta conseguenza della globalizzazione che implica un confronto continuo da parte delle aziende sia con la realtà locale che internazionale, aumentando le sfide competitive (Sparrow, Farndale, Sculion,2010);
- **mobilità della forza lavoro**, che porta con sé la necessità di favorire l'integrazione sociale e culturale nell'ambiente organizzativo;
- **cambiamento demografico**, causato dall'invecchiamento della popolazione con successiva riduzione della forza lavorativa giovanile;
- **progresso tecnologico**, ovvero il diffondersi di strumenti tecnologici che facilitano lo scambio di flussi comunicativi, eliminando le distanze spazio-temporali fra individui, organizzazioni e Paesi.

L'*Employer Branding* offre una risposta concreta ai cambiamenti avvenuti nel mercato del lavoro negli ultimi decenni. Inizialmente è stato impiegato soltanto come strumento in grado di creare un'immagine distintiva e desiderabile dell'organizzazione, presentandola come "Good Place to Work" (Bergon, 2001).

Ultimamente ha assunto, invece, una rilevanza significativa per la capacità di attrarre, trattenere e motivare gli *employees*, dando origine alla cosiddetta "Guerra dei talenti"(Michaels, Handfield-Jones, Aaxelrod,1997), con la quale le aziende cercano di assicurarsi le risorse migliori, mirando a soddisfare le esigenze dei propri collaboratori.

E' indispensabile poter disporre di persone fortemente coinvolte negli obiettivi aziendali e con un elevato livello di condivisione dei valori dell'organizzazione (Edwards, 2005).

Diverse sono le ragioni per le quali l'*Employer Branding* continua ad avere un *focus* di interesse. Una prima spiegazione può essere identificata nella volontà da parte delle imprese di godere di un forte *brand* per essere competitivi sul mercato.

Il *brand* aiuta a distinguere un'azienda dai suoi pari, a creare fedeltà nei consumatori e a promuovere il prodotto (Hollensen, 2003).

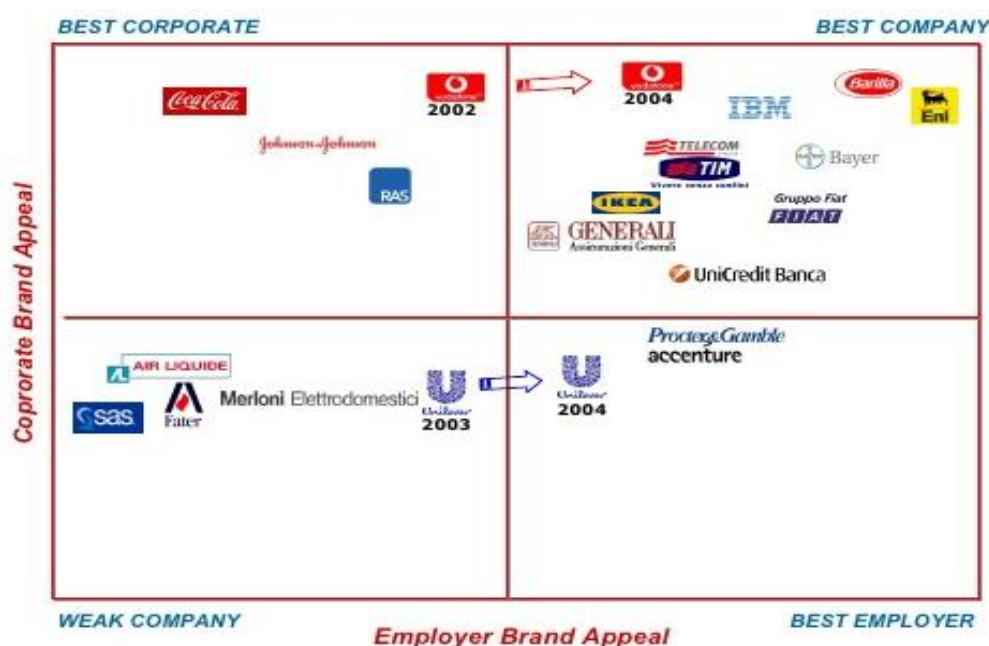
Prima di effettuare un acquisto, le persone tengono conto della reputazione aziendale come garanzia di qualità ed affidabilità (Kotler, 2005).

Mentre il *product branding* si occupa di rendere un prodotto attraente nei confronti dei clienti, l'*employer branding* offre ai dipendenti attuali e futuri un'esperienza di lavoro unica e specifica.

Si possono distinguere due tipologie di *brand* (Amendola, 2005):

- **Corporate Brand**, inteso come realtà istituzionale che produce beni e servizi;
- **Employer Brand**, l'immagine aziendale come ambiente di lavoro.

Figura 2.1 *Brand Communication Index*



Fonte: Adattamento da Amendola,(2005),*HR Innovation Report*, Milano

Come riporta la suddetta tabella, la combinazione di queste due dimensioni da origine a diversi profili di attrattività delle aziende, che possono essere colti attraverso un indice definito BCI Index (*Brand Communication Interactive*).

Nel quadrante in alto a destra si collocano le aziende più forti (*Best Company*), che presentano un'immagine istituzionale molto positiva, prestando un'attenzione adeguata nei confronti degli *employees*.

Le *Best Corporate*, pur godendo di prestigio e notorietà, sono meno efficaci in termini di contesto lavorativo. Per quanto riguarda le *Best Employer* e le *Weak Company*, le prime indirizzano i loro sforzi verso il personale, non potendosi avvalere di una notorietà rilevante, invece le seconde, situate nell'ultimo quadrante, hanno un basso livello di attrattività sia in termini istituzionali che come *employer*.

Una seconda ragione per la quale l'*Employer Branding* è diventato più di una semplice attività *HR*(*human resource*) è riconducibile all'ambito del marketing, dove i lavoratori ricoprono una funzione cruciale, "vivono il brand" (Ind, 2003).

Questi infatti sono considerati "ambasciatori chiave", dal momento che aiutano a promuovere il prestigio del brand durante l'interazione con i clienti e in generale nei confronti degli interlocutori esterni (Miles, Mangold, 2004). Sebbene abbiano caratteristiche per lo più differenti, i programmi di *Employer Branding* spesso includono peculiarità dell'*employee branding*, inteso come insieme di valori e comportamenti organizzativi, al fine di avere una *vision* condivisa (Mosley, 2007).

Una terza potenziale riflessione su come l'*Employer Branding* sia divenuto "popolare" è determinata dal fatto che rappresenti un'opportunità per il dipartimento *HR* di essere maggiormente coinvolto nelle *key functions* dell'organizzazione come ad esempio nel marketing, assumendo una centralità strategica. Ciò permette alle risorse umane di essere "interpreti assoluti" nella gestione e nel consolidamento della *Corporate reputation* (Barrow and Mosley, 2005).

Una quarta motivazione si riferisce al ruolo dell'*Employer Branding* come potenziale veicolo della funzione *HR* per rispondere all'enfasi crescente di operare con responsabilità sociale nelle imprese. Un'indagine condotta da Edwards (2008) riporta che il 58 % delle 665 multinazionali correnti possedeva principi di CSR (*Corporate Social Responsibility*), credendo che questi potessero incidere positivamente sul *brand*. Il report "*Business in the Community*" (www.bitc.org.uk) testimonia come i laureati attribuiscano un significato particolare ai valori aziendali e come le organizzazioni siano socialmente responsabili dell'ambiente lavorativo. Questo interesse crescente sulla CSR non fa altro che confermare ulteriormente l'importanza di avere un'immagine accattivante e una cultura organizzativa competitiva.

In sostanza, l'*Employer Branding* è uno strumento attraverso il quale le organizzazioni cercano di rendere unica l'offerta lavorativa e di perseguire un successo a lungo termine.

2.2 Employer Branding: processo di costruzione, finalità ed implicazioni

Per poter costruire un *Employer Branding* efficace, è opportuno che l'organizzazione strutturi un processo in cinque fasi (Gabrielli, 2016):

- **analisi del target;**
- **posizionamento;**
- **creazione del messaggio;**
- **scelta dei canali;**

- **monitoraggio e valutazione.**

Fin dall'inizio l'azienda deve definire accuratamente le fasce di mercato del lavoro che intende raggiungere, effettuando una **segmentazione** meticolosa con variabili principalmente di tipo demografico o professionale. La scelta dei *driver* è decisiva in quanto influenza sia la prospettiva con la quale l'impresa "decodifica" il mercato del lavoro, sia lo sviluppo successivo del processo. Uno dei criteri più utilizzati è l'età anagrafica. Individui appartenenti a generazioni diverse presentano differenze in termini di motivazione e aspettative. Pertanto l'organizzazione, per essere attrattiva, dovrà stabilire dei *cluster* adeguati e coerenti con le esigenze dei lavoratori. Se l'azienda vuole catturare l'interesse di lavoratori non ancora trentenni utilizzerà una strategia comunicativa appropriata per raggiungere la popolazione dei "nativi digitali". Diversamente, se l'azienda necessita di risorse più mature dal punto di vista anagrafico, farà ricorso a strumenti consoni ad individui generalmente più "conservatori" (Gabrielli,2016).

Una volta effettuata la segmentazione, l'azienda mira a raggiungere una **posizione over-the-top**, ponendosi come target di riferimento (*employer of choice*), e a distinguersi dalla concorrenza. Per far sì che ciò accada, l'impresa deve essere abile nel diffondere un **messaggio** esclusivo e persuasivo attraverso la costruzione di un'*employer value proposition*, che metta in risalto l'esperienza di lavoro in una determinata realtà organizzativa rispetto ad altri contesti aziendali.

La fase finale di **monitoraggio** consente all'azienda di ricevere *feedback* dalle iniziative intraprese. Per valutare l'efficacia dell'*Employer Branding*, le imprese possono usufruire di una varietà di **canali** che consentono di rilevare il proprio posizionamento da prospettive complementari, come quella dei *job seekers*, della funzione *HR* o dei dipendenti.

La finalità dell'*Employer Branding* è quella di mettere in evidenza internamente ed esternamente le qualità del *brand* come luogo di lavoro per ottenere vantaggi competitivi sia per le attività proprie delle risorse umane, sia per quelle strettamente commerciali (Caliccia,2017).

Al fine di attrarre, trattenere e motivare i talenti è essenziale per le aziende creare un allineamento tra *Total Reward* ed *Employer Branding*.

Una report di ricerca condotto da CIPD in associazione con Mercer (2010) evidenzia come la maggior parte delle organizzazioni intervistate creda in un forte legame tra *Employer Branding* e *rewards*.

Esso può essere testato con successo in diversi modi (CIPD,2010):

- **compensation;**
- **benefit;**
- **sviluppo della carriera;**
- **ambiente lavorativo.**

Il *pay* risulta la forma remunerativa dominante per accaparrarsi le *performance* aziendali di un lavoratore. La retribuzione base, però, deve essere affiancata da incentivi di breve o lungo termine per avere un sistema premiante diversificato. Questi bonus permettono al *brand* di essere allineato con i *reward packages* dei

competitors e di ricompensare adeguatamente i lavoratori per i loro comportamenti a supporto dei valori aziendali (CIPD,2010).

I *benefit* sono premi accessori in grado di attirare l'interesse degli *employees*.

Il Malmaison and Hotel du Vin Group (CIPD, 2010) testimonia come l'azienda offra una serie di benefit (pensione contributiva, assicurazione medica privata, sconti commerciali ecc.), rendendo la vita lavorativa più agevole e accrescendo allo stesso tempo l'*appeal* organizzativo.

Lo sviluppo della carriera è una forma di ricompensa intangibile alla quale i lavoratori prestano un'attenzione sempre più considerevole.

L'azienda Tw Telecom (CIPD, 2010) ha promosso diverse attività di formazione e di sviluppo di carriera (piattaforme con corsi digitali, tutoraggio ecc.) per fare in modo che gli *employees* abbiano le conoscenze e le capacità richieste. Ciò ha una duplice finalità: aumentare l'impegno dei lavoratori e creare un brand forte e competitivo.

Anche il già citato Malmaison and Hotel du Vin Group (CIPD, 2010) ritiene che la chiave del successo sia nella crescita continua dei collaboratori. L'azienda presenta numerose opportunità di formazione e sviluppo, come la scuola di formazione del cibo e del vino o anche escursioni regolarmente finanziate per ricompensare una buona *performance*.

Attraverso queste attività, si persegue lo scopo di “far vivere” il brand ai suoi dipendenti, sentendosi parte integrante di una realtà organizzativa.

L'ambiente lavorativo rappresenta l'insieme delle condizioni (fisiche, psicologiche, relazionali) attraverso cui i lavoratori eseguono la prestazione richiesta.

Per realizzare una prestazione produttiva, i lavoratori necessitano di un contesto confortevole e stimolante.

Malmaison and Hotel du Vin Group(CIPD, 2010) recentemente ha raccolto i pareri dei dipendenti circa il cambio di divisa. Questo genere di iniziativa crea un maggior *engagement* da parte dei lavoratori, rinnovando così la loro motivazione.

MCDonald'S (CIPD, 2010) ha introdotto l'innovativo “family contract” attraverso cui gli *employees* di una stessa categoria possono scambiarsi gli orari lavorativi liberamente senza aver bisogno di alcun tipo di permesso. Questa nuova tipologia di contratto è stata attuata per ridurre l'assenteismo e per favorire la ritenzione dei collaboratori.

Quindi, affinché il legame tra *Total Reward* ed *Employer Branding* possa ritenersi consolidato ed “armonizzato”, si distinguono tre approcci (CIPD, 2010):

- **employee value proposition;**
- **ricompensa dei comportamenti desiderati;**
- **comunicazione.**

Nel primo approccio, un *Employer Branding* non supportato dalle ricompense può essere percepito come una campagna di marketing priva di significato. Pertanto, l'organizzazione fissa la sua proposta di valore,

delineando ciò che essa rappresenta e la sua “filosofia” di ricompensa in modo tale da generare un impatto sintomatico sui lavoratori.

Nel secondo approccio, ricompensare i comportamenti desiderati è uno dei modi più efficaci per supportare l'*Employer Branding*. Spesso definiti nei valori organizzativi, questi comportamenti possono creare una chiara identità per gli *employees*, rinforzando la cultura aziendale.

Nel terzo approccio, una comunicazione adeguata del sistema premiante è uno strumento chiave per rinforzare l'*Employer Branding* e per ampliare la consapevolezza da parte dei lavoratori, correnti e potenziali, dei benefici derivanti dal lavorare per l'organizzazione di riferimento.

L'*Employer Branding* è un processo che deve essere continuamente migliorato.

Ciò comporta inevitabilmente delle implicazioni per l'azienda. Tra le più ragguardevoli si evidenziano (Edwards, 2013):

- **attività rigorosa di *benchmarking*;**
- **metodi di misurazione di successo.**

La prima attività consiste nel comparare un'azienda con le propri “rivali” presenti sul mercato, definendo i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce derivanti dagli altri *employers*, per mezzo di un'analisi “SWOT”.

La seconda implicazione fa riferimento a una serie di misure che un'impresa intraprende per verificare l'efficacia del proprio *brand* sia internamente che esternamente. Il *focus group* e gli *employee surveys* sono le attività maggiormente applicate attraverso cui viene data “voce” ai collaboratori, che esprimono pareri inerenti la cultura organizzativa, l'immagine assunta dal marchio e l'impatto delle ricompense sulla loro motivazione. Così facendo, l'azienda è in grado di comprendere e valutare quale sia la strada da percorrere per raggiungere i risultati prefissati di *business*. I lavoratori, dal loro punto di vista, hanno l'opportunità di ricoprire un ruolo centrale all'interno del contesto aziendale, essendo partecipi in prima linea della pianificazione e attuazione della strategia di *Employer Branding*.

2.3 Employer versus Employee Branding

Molto spesso studiosi e professionisti confondono i concetti relativi all'*Employer ed Employee Branding* o addirittura ritengono che abbiano lo stesso significato. In realtà, c'è una distinzione tra le due nozioni.

Per *Employer Branding* si intende l'identificazione, la comunicazione e il rinforzo di un'esperienza unica offerta da un datore di lavoro per mezzo di un insieme di ricompense tangibili e intangibili (Edwards, 2010). E' uno strumento utilizzato dalle organizzazioni per chiarire cosa significa lavorare per una determinata azienda, attraendo i dipendenti potenziali e sostenendo la scelta di quelli correnti.

L'*Employer Branding* comprende i valori, le politiche, i comportamenti con cui un'azienda cerca di distinguersi dai suoi *competitors*, ponendo l'accento sugli aspetti di unicità riscontrabili nel contesto di riferimento (Backhaus, Tikoo, 2004).

Diversi programmi di *Employer Branding* spesso includono alcune fasi di *Employee Branding* (www.cipd.co.uk) quando hanno come obiettivo principale l'allineamento di *vision* e valori. In questo caso, i professionisti *HR* considerano l'*Employee Branding* come parte integrante delle iniziative di *Employer Branding*. Sebbene i due processi vengono realizzati insieme, essi possono essere separati in modo tale che l'*Employer Branding* non includa alcun tipo di *Employee Branding* (Edwards, 2013).

L'*Employee Branding* è un processo con il quale i lavoratori interiorizzano l'immagine del *brand* e sono motivati a trasferirla ai clienti e alle altre componenti aziendali (Miles, Mangold, 2004). Con questo strumento i valori, le norme, gli attributi e gli obiettivi di un'azienda sono presentati come un modello in cui tutti i collaboratori dovrebbero immedesimarsi per orientare il loro comportamento organizzativo. Per poter conseguire l'*Employee Branding*, un'impresa deve realizzare una serie di azioni (Cilli, 2016):

- formare i dipendenti sul *mantra* organizzativo (valori, missione, visione, prodotti);
- allineare le aspettative dei dipendenti con i prodotti, stipulando una sorta di “alleanza”;
- condividere *feedback* costanti tra lavoratori e datori di lavoro, migliorando così le *performance* aziendali;
- testimoniare le esperienze di successo attraverso vari canali di comunicazione (social media, riviste ecc).

Pertanto, l'*Employer* e l'*Employee Branding* sono attività complementari che spesso vengono realizzate come un'unica iniziativa, anche se comunque hanno un' enfasi differente in termini di direzioni, scopi e risultati. La direzione dell' *Employer Branding* è sia interna che esterna dal momento che l'azienda è predisposta ad attrarre nuovi collaboratori e trattenere quelli presenti, beneficiando di una forza lavoro estremamente produttiva. L'*Employee Branding* invece, ha direzione esclusivamente interna poiché l'organizzazione vuole assicurarsi che i dipendenti condividano i valori del *brand*, incrementando il loro impegno e conseguendo gli obiettivi aziendali attesi (Edwards, 2013).

2.4 Segmentazione dell'*Employer Branding*: vantaggi e criticità

Come abbiamo già accennato in un processo di *Employer Branding* è di vitale importanza l'analisi iniziale in merito al *target* selezionato. Il mercato del lavoro, essendo composto da un'eterogeneità di individui con esigenze diverse, risulta complesso da decifrare e gestire.

L'organizzazione è chiamata quindi a realizzare una segmentazione efficace dei lavoratori, utilizzando variabili strategiche. Oltre al *driver* anagrafico, uno studio condotto da Moroko e Uncle (2009) mostra come le condizioni retributive siano in grado di incidere sugli *employees*.

Una prima tipologia di segmentazione è quella relativa ai benefici remunerativi ed esperienziali offerti. L'azienda, per esempio, può optare per pacchetti redditizi costituiti da azioni o obbligazioni, oppure per un *compensation package* personalizzato costituito da corsi di formazione, orari di lavoro flessibili, possibilità di accedere ad asili nido e a viaggi.

Una seconda classificazione è rappresentata dagli effetti dell'interazione tra il potenziale dipendente e i gruppi circostanti. E' probabile che alcuni candidati, trovandosi di fronte a una serie di offerte lavorative, si lascino influenzare da giudizi familiari o esterni. Per questo motivo è importante che le iniziative di *Employer Branding* riescano ad avere un impatto positivo ed unico su ciascun *cluster* della forza lavoro.

Un'altra tipologia è costituita dal distinguere i lavoratori per mezzo di "barriere" aziendali all'ingresso e all'uscita. Gli *employers* fissano condizioni in entrata attraverso politiche retributive, *benefit* e requisiti professionali; allo stesso modo però, possono ostacolare l'allontanamento di collaboratori centrali per mezzo di *bonus*, piani pensionistici proficui o incarichi futuri per il *post-* pensionamento.

Quindi, l'*Employer Branding* è uno strumento con cui l'organizzazione cerca di raggiungere il maggior numero possibile di potenziali dipendenti, comunicando con chiarezza l'identità, gli obiettivi e la mission aziendale. I canali di comunicazione più in voga sono senza dubbio i *social media*, attraverso i quali l'azienda può diffondere più facilmente il suo messaggio organizzativo.

Secondo Randstad (2016), multinazionale olandese che si occupa di ricerca, selezione e formazione di risorse umane, un'azienda con un'*Employer Branding* efficacemente segmentato in sinergia con strategie comunicative *social* presenta i seguenti vantaggi:

- chiara trasmissione sia dei valori aziendali sia dei *benefit* a disposizione dei dipendenti;
- maggiore traffico sulla pagina aziendale nella sezione dedicata alle offerte di lavoro;
- miglior *engagement* dei talenti disponibili sul mercato lavorativo attraverso *community online*;
- miglioramento della visibilità aziendale (infatti l'*Employer Branding* assume la funzione di strategia di posizionamento);
- maggiore efficacia delle strategie di *social recruiting*, ossia la ricerca di risorse adatte a ricoprire un determinato ruolo attraverso i *social media*;
- maggior capacità di trasmettere a clienti, investitori, lavoratori ed altri *stakeholders* l'importanza primaria attribuita dall'azienda alla gestione strategica delle persone.

Nel pianificare e realizzare le diverse attività di *Employer Branding*, le imprese devono far fronte a criticità che ne ostacolano l'immediata e completa attuazione. Tra le più considerevoli si identificano (Universum Global, 2014):

- mancanza di sufficienti risorse finanziarie, che può generare una disparità di trattamenti retributivi tra i vari *cluster* di lavoratori;
- difficoltà nel rendere la popolazione aziendale consapevole della strategicità associata all'*Employer Branding*;
- costruzione dell'*Employer Brand* sia a livello locale che internazionale;
- acquisizione di un livello necessario di cooperazione e coordinamento all'interno delle singole funzioni aziendali;

- utilizzo di appropriati sistemi di misurazione dei risultati conseguiti.

In ultima analisi, per poter considerare l'*Employer Branding* uno strumento di sviluppo conveniente, occorre valorizzare al meglio l'*engagement* delle risorse umane, ricorrendo ad un sistema di *compensation* adeguato e condiviso. Quest'ultimo, allineandosi con l'*Employer Branding* può accrescere l'*appeal* aziendale raggiungendo risultati misurabili.

2.5 Corporate Brand socialmente responsabili e il *behavioral change* degli *employees*

Negli ultimi anni l'area dell'*Employer Branding* è stata influenzata da un interesse crescente sulle responsabilità sociali.

La CSR (*Corporate Social Responsibility*) ha origine negli anni '20, periodo in cui per la prima volta organizzazioni sindacali, chiese e autorità morali esercitavano forme di pressione democratica alle quali gli uomini d'affare erano chiamati a rispondere, per poi consolidarsi tra gli anni '90 ed il nuovo millennio con l'avanzamento della globalizzazione e la delocalizzazione delle attività produttive.

Lo sfruttamento ambientale e l'acquisizione dei fattori della produzione (materie prime e lavoro) in Paesi poveri o in via di sviluppo hanno evidenziato l'esigenza di porre un'attenzione maggiore sulle tematiche socio-ambientali, oggetto di interesse comune per molti *stakeholders* (www.employerbranding.it).

La CSR quindi, si occupa di misurare e di ridurre l'impatto aziendale sull'ambiente e sulla società, mirando a un ritorno economico di medio-lungo termine.

Fare *business* in modo "etico" incide sull'*engagement* dei lavoratori, i quali non badano esclusivamente al posto di lavoro come in passato, ma al giorno d'oggi tendono anche ad "avere nel cuore e nella mente i valori associati alla *Corporate Social Responsibility*" (Hollander, 2004).

E' essenziale che il corpo lavorativo si senta integrato con i principi e i valori aziendali, in modo tale da essere adeguatamente motivato ad eseguire la *performance* richiesta.

L'organizzazione deve evitare di intraprendere una "conversione morale" dei lavoratori, assumendo un ruolo "paternalistico" (Flanders, 1970). In questo modo, l'azienda potrebbe potenzialmente indebolire i principi della CSR, imponendo un insieme di credenze e attitudini che contrastano con i diritti e la discrezionalità degli *employees*.

L'organizzazione ha svariate responsabilità (www.employerbranding.it):

- considerare i propri collaboratori in quanto persone, rispettando la loro dignità e riconoscendo i loro meriti;
- garantire un posto di lavoro che dia un senso di sicurezza;
- retribuire adeguatamente i lavoratori;
- offrire un contesto lavorativo accogliente e confortevole;
- far sentire i dipendenti liberi di proporre suggerimenti e presentare reclami;
- assicurare pari opportunità di lavoro, sviluppo e carriera per chi ha le capacità richieste.

Le risorse umane apportano valore nell'organizzazione e spesso risultano essere una fonte di vantaggio competitivo. Il loro ruolo all'interno del contesto aziendale accomuna la *mission* dell'Employer Branding a quella della CSR.

Gli individui sono i primi attori su cui dovrebbero concentrarsi le azioni di responsabilità sociale, creando una “sinergia” di principi attraverso i quali perseguire gli obiettivi economici e sociali prefissati.

Pertanto, le persone sono “il fulcro” dell'impresa: valorizzarle, incentivarle, gratificarle e dotarle degli strumenti adatti significa non soltanto prendersi cura degli individui in sé, ma anche dell'impresa stessa (www.employerbranding.it).

CAPITOLO TERZO – CASO AZIENDALE: BNL-BNP PARIBAS

3.1 Contesto aziendale: BNL-BNP Paribas

BNL (Banca Nazionale del Lavoro) Gruppo BNP Paribas è uno dei principali gruppi bancari italiani con oltre 100 anni di storia, 2,5 milioni di clienti privati, 130 mila tra piccole imprese e professionisti e oltre 33 mila tra aziende ed enti (www.bnl.it/Profilo).

BNL, fondata nel 1913 come Istituto di Credito per la Cooperazione, è stata trasformata da Banca di diritto pubblico controllata dal Ministero del Tesoro in Società per Azioni nel 1992. Nel 1998, a seguito della privatizzazione mediante un'offerta pubblica di vendita, è stata quotata presso la Borsa di Milano (www.bnl.it/Profilo).

Dal 2006 BNL fa parte del gruppo BNP Paribas, leader europeo nei servizi bancari e finanziari che opera su scala mondiale. L'Italia è uno dei mercati domestici del Gruppo insieme a Francia, Belgio e Lussemburgo (www.bnpparibas.it).

BNP Paribas è attiva in più di 70 paesi con oltre 189 mila collaboratori e detiene posizioni chiave in 3 principali settori d'attività (www.bnpparibas.it):

- **Domestic markets** (fornitura e domanda di beni, servizi e titoli all'interno di un singolo Paese);
- **International Financial Services** (servizi economici forniti dall'industria finanziaria che comprende un'ampia gamma di imprese gestori di fondi come banche, società assicurative ecc.);
- **Corporate & Institutional Banking** (divisione specializzata all'interno di una banca che offre una *suite* completa di prodotti e servizi per grandi istituzioni sia a livello locale che all'estero).

Il Gruppo è quotato presso la Borsa di Parigi (Indice CAC 40) ed è negoziato a Milano (nella sezione Mercato Telematico Azionario *International Solutions*), Francoforte, Londra e New York (www.bnl.it/Profilo).

Al 31 dicembre 2016 il totale delle risorse umane del Gruppo BNL era di 13.295 dipendenti, di cui 10.912 in forza presso la Capogruppo (Relazione Finanziaria BNL, 2016).

Le donne costituivano il 45% del totale *HR*, di cui il 28% avevano ruoli di coordinamento o responsabilità (15% dirigenti e top manager).

Ad ogni dipendente sono state riservate 40 ore medie di formazione e circa 2000 dipendenti sono stati formati sui temi di CSR (Relazione Finanziaria BNL, 2016).

Nel corso dell'anno sono state effettuate circa 375 assunzioni, prevalentemente nell'ambito delle divisioni commerciali e delle strutture operative a loro diretto supporto (oltre il 70%), al fine di rafforzare ulteriormente le attività di gestione e sviluppo della clientela. Le donne hanno rappresentato il 52% degli assunti, mentre il 70% degli assunti sono stati inseriti in ruoli *entry level* (Relazione Finanziaria BNL, 2016).

BNL ha circa 1000 filiali in Italia e mette a disposizione una gamma di prodotti, servizi e soluzioni rivolta a diversi segmenti di mercato: *retail*, privati, corporate, piccole imprese e Pubblica Amministrazione. L'istituto bancario occupa posizioni di rilievo nel credito al consumo, microcredito (servizi finanziari erogati a persone in stato di povertà), pagamenti internazionali e servizi *online*.

Inoltre, opera nelle attività di *international e investment banking*, gestione dei rischi finanziari e intermediazione mobiliare e immobiliare (www.bnl.it/profilo).

BNL riserva particolare attenzione ai clienti privati e ai gruppi multinazionali:

ai primi offre strumenti di risparmio e di investimento, prodotti assicurativo-previdenziali, finanziamenti per le famiglie (mutui, crediti al consumo) e servizi di internet e *mobile banking*; ai secondi consente un accesso semplice e privilegiato ai servizi bancari e informativi, supportando principalmente le aziende italiane che operano o intendono operare all'estero (www.bnl.it/profilo).

BNL mira costantemente ad essere la banca *leader* in Europa e ad erogare servizi eccellenti, integrati ai valori aziendali promossi, diventando uno dei più qualificati *player* nel settore (BNL Report Sostenibilità, 2016).

3.2 Il processo di Employer Branding in BNL

BNL Gruppo BNP Paribas, nella classifica del “*Best Employer of Choice 2017*” (basata sulla survey RGS di *Cesop HR Consulting Company*), è il contesto lavorativo più desiderato dai neo-laureati tra tutte le aziende del settore bancario.

Questo riconoscimento è stato affiancato dalla conferma di BNL come “*Top Employers 2017 Italia*” per il settimo anno consecutivo e di BNP Paribas come “*Top Employers 2017 Europe*” per la quarta volta di fila (www.bnl.it/profilo).

Si tratta di certificazioni assegnate alle migliori aziende nel mondo per l'attenzione e l'impegno nell'ambito delle risorse umane.

Per realizzare e consolidare un *brand* forte e competitivo a livello internazionale, il gruppo BNL promuove una crescita responsabile e sostenibile, cercando di esercitare un impatto positivo sugli *stakeholders* (clienti, dipendenti, azionisti) e sulla società nel complesso.

Inoltre, BNL utilizza canali *social* come Facebook e LinkedIn per rafforzare l'immagine aziendale e comunicare l'unicità dell'esperienza offerta. Questi strumenti consentono all'istituto bancario di attuare una serie di iniziative che mirano a coinvolgere collaboratori attuali e potenziali.

Si distinguono (www.facebook.com/BNL.JOB/, www.job.bnl.it/prossimi-eventi):

- *Recruiting Day by BNL*;
- Programma *Ambassador*;
- *Project Work and Business Game*;
- Orientamento *by BNL*.

Il *Recruiting Day by BNL* è un evento di selezione durante il quale si punta ad identificare possibili talenti. Al termine della giornata di valutazione, i migliori candidati ricevono una lettera d'impegno all'assunzione. E' un modello di *recruiting* innovativo che, oltre ad abbreviare l'*iter* di ingaggio, permette ai partecipanti di vivere in prima persona il contesto aziendale di cui potrebbero far parte. Attraverso le testimonianze di

dipendenti che occupano lo stesso ruolo, i candidati possono testare in anteprima il lavoro che andrebbero a svolgere ed essere maggiormente consapevoli del reale interesse verso l'incarico ricevuto.

Il programma *Ambassador* prevede che gli *employees* del gruppo BNL diventino “ambasciatori” aziendali nelle università in cui hanno conseguito i rispettivi titoli di studio. In questo modo, BNL intende avvicinarsi agli studenti, cercando di agevolare le loro scelte e semplificare la conoscenza del mondo lavorativo.

Sempre nelle università, i professionisti di BNL realizzano *Project Work and Business Game*. Gli studenti, analizzando i *business case*, hanno la possibilità di mettersi alla prova su temi pratici e reali e, allo stesso tempo, di farsi conoscere dal Gruppo per cogliere eventuali opportunità professionali.

Orientamente by BNL è una giornata di orientamento e crescita in cui i neolaureati incontrano gli esperti della selezione di BNL e si confrontano su diversi aspetti aziendali. L'istituto bancario mette a disposizione presentazioni, simulazioni e prove pratiche con lo scopo di superare lo stress da prova di selezione e valorizzare la conoscenza dei candidati.

L'impiego dei canali *social* risulta essere proficuo anche per raccogliere *feedback* in merito alle attività intraprese, monitorando i risultati ottenuti. Sulla base delle risposte ricevute (click, impressioni, interazioni), l'istituto bancario cerca di migliorare la strategia aziendale e accrescere la *brand reputation*.

A partire dal 2013, il gruppo BNL ha presentato sul suo sito *online* una nuova campagna di *Employer Branding* denominata “People, not numbers” (www.bnpparibas.it), attraverso la quale si offre l'opportunità ai laureandi e ai neolaureati di farsi apprezzare al di là dei dati anagrafici e dei titoli di studio, creando un video multimediale di presentazione nella sezione “*Social Curriculum Vitae*” (www.bnpparibas.it).

BNL, nelle vesti di *Corporate Brand* socialmente responsabile, adotta iniziative da cui possono trarre beneficio sia l'azienda che la società. Dal 1992 in partnership con Telethon, ha raccolto circa 280 milioni di euro per sostenere la ricerca scientifica sulle malattie rare, coinvolgendo circa 1594 ricercatori (BNL Report Sostenibilità, 2016).

Pertanto, i fattori cardini su cui BNL fonda il suo *brand* sono: comunicazione, coinvolgimento e comunità. L'obiettivo è influenzare positivamente la collettività nei suoi molteplici aspetti, ispirare fiducia e sancire collaborazioni che possano incrementare il valore aziendale.

3.3 Il Total Reward System in BNL

Nella costruzione e nel rafforzamento del *brand* a livello internazionale, BNL cerca di far leva su un sistema di *Total Reward* che sia in grado di attrarre, motivare e coinvolgere in maniera efficace gli *employees*. Al fine di disporre di un corpo lavorativo talentuoso, l'istituto bancario offre una serie di riconoscimenti attraverso i quali valorizza adeguatamente gli sforzi eseguiti.

La retribuzione (fissa, variabile) rimane il punto centrale del sistema di *rewarding*.

Figura 3.1 Retribuzione lavoratori BNL

RETRIBUZIONE						
Salario lordo*						
	2015			2016		
	Uomini	Donne	Donne/ Uomini	Uomini	Donne	Donne/ Uomini
Dirigenti**	129.020	120.703	94%	135.033	122.242	91%
Quadri	60.529	52.511	87%	60.883	52.780	87%
Aree Professionali	38.205	34.356	90%	38.438	34.810	91%

* Importo annuale lordo fisso, pagato al dipendente sulla base della propria mansione o per incarichi specifici.
 ** Con i Dirigenti è stata inclusa la categoria Top Manager, AD escluso

Retribuzione complessiva**						
	2015			2016		
	Uomini	Donne	Donne/ Uomini	Uomini	Donne	Donne/ Uomini
Dirigenti***	162.375	149.912	92%	160.113	143.319	90%
Quadri	62.978	54.587	87%	63.507	54.940	87%
Aree Professionali	38.498	34.682	90%	38.764	35.219	91%

** Salario lordo al quale vengono aggiunti importi variabili annualmente, ad esempio bonus in denaro ed azioni disponibili legati alla performance individuale e/o alla produttività aziendale e tutti gli elementi addizionali al salario aventi carattere di non estemporaneità.
 *** Con i Dirigenti è stata inclusa la categoria Top Manager, AD escluso

Fonte: Adattamento Report di Sostenibilità BNL, 2016

Le politiche retributive attuate da BNL, come riportato dalla suddetta tabella, sono orientate a una maggiore equiparazione dello stipendio base delle donne rispetto a quello degli uomini di pari categoria. (Report Sostenibilità BNL, 2016).

BNL mette a disposizione un insieme di servizi (asilo nido, prodotti aziendali agevolati, borse di studio, mense ecc.) che possono apportare benefici ai lavoratori e a persone affini. Il Fondo Pensione e la Cassa Sanitaria rivestono un ruolo determinante nella politica di *welfare* aziendale (Report Sostenibilità BNL, 2016). Il Fondo Pensione del Personale è un servizio previdenziale aggiuntivo rispetto a quello obbligatorio. La posizione di ciascun iscritto si alimenta del contributo del datore di lavoro (che per tutto il 2016 è stato pari al 4,2% della retribuzione annua lorda), del lavoratore e dei rendimenti conseguiti dalla gestione del patrimonio, effettuata dal Fondo Pensioni (Report di Sostenibilità BNL, 2016).

La Cassa Sanitaria è un *benefit* addizionale che affianca il servizio Sanitario Nazionale nella realizzazione di prevenzioni sanitarie, ampliando le prestazioni anche al nucleo familiare.

BNL investe nella formazione e nello sviluppo di carriera dei suoi dipendenti, aspirando a un livello di eccellenza di *business*. La formazione delle persone è supportata al fine di acquisire e condividere conoscenze, cogliendo le opportunità di miglioramento continuo e offrendo ai clienti un servizio sempre più adeguato alle loro aspettative ed esigenze (www.job.bnl.it/formazione). Per accrescere le competenze dei dipendenti, l'istituto bancario individua gli strumenti formativi più appropriati. Le principali modalità didattiche utilizzate in BNL in ambito formativo sono (www.job.bnl.it):

- aula;
- *training on the job*;
- *E-learning*.

L'aula rappresenta il tradizionale modo di fare formazione: alla presenza di uno o più docenti, i dipendenti sviluppano competenze non solo in termini di professionalità, ma anche attitudinali e comportamentali, attraverso il confronto e la sperimentazione diretta. Inoltre, la formazione in aula contribuisce a rafforzare le dinamiche di gruppo e agevola la creazione di rapporti e relazioni.

Il *Training On the Job (TOJ)* è utilizzato per lo sviluppo di abilità tecnico-specialistiche, comportamentali e per l'apprendimento di procedure e applicazioni. Il TOJ si svolge con il supporto di un *tutor* aziendale e presuppone una partecipazione attiva del collaboratore, con l'intento di auto-svilupparlo e responsabilizzarlo.

La formazione *online* presenta il vantaggio di poter essere effettuata da qualsiasi postazione e di essere fruita anche in più sessioni. Alcune tipologie di corsi si realizzano attraverso una “*virtual classroom*”, che consente di interagire con colleghi esperti della materia, collegati in remoto tramite una *webcam*.

Inoltre, BNL offre la possibilità di accedere al programma dei talenti “*Energy Lab*”, che prevede una formazione personalizzata al piano di sviluppo professionale dei lavoratori. (www.job.bnl.it)

BNL cerca di creare anche un ambiente che favorisca un miglior equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, migliorando il benessere dei dipendenti e la produttività aziendale.

Alcune iniziative promosse, come il *Flexible working* e lo *Smart working*, testimoniano che l'istituto bancario vuole sostenere un “*good place to work*” (Relazione Finanziaria BNL, 2016). Circa 1000 persone lavorano in una sede diversa da quella abituale, una volta a settimana, sperimentando un modo di lavorare innovativo, più attento ai risultati e al *work-life balance* (Relazione Finanziaria BNL, 2016). Nel luglio c.a. è stata inaugurata la nuova sede romana del Gruppo BNL in via Tiburtina. Essa rappresenta il passaggio dall'idea di “ufficio classico” al “lavoro dinamico senza una postazione fissa”: in questo modo gli spazi aziendali mirano a soddisfare le esigenze sia lavorative che personali (www.repubblica.it/economia/2017).

Quindi, BNL ambisce a sostenere ogni singola ricompensa che possa valorizzare il lavoratore, tangibile o intangibile, individuale o collettiva, puntando ad essere il *brand* di riferimento sia per i dipendenti sia per i clienti e ad avere una solida presenza globale (Report Sostenibilità BNL, 2016).

3.4 Conclusioni

Il caso BNL evidenzia come sia fondamentale per un'azienda allineare il processo di costruzione e consolidamento dell'*Employer Branding* con strumenti appropriati come il *Total Reward*. Un *employer brand* privo di un sistema premiante perde di significato, non riuscendo ad incidere sulla motivazione e sulla soddisfazione dei lavoratori. Le ricompense valorizzano la *performance* lavorativa e mettono in risalto la centralità strategica di ogni singolo ruolo per il conseguimento degli obiettivi aziendali prefissati. Per attrarre e trattenere i dipendenti, un'azienda deve essere abile a pianificare un'offerta remunerativa variegata, che non si soffermi esclusivamente sulla retribuzione base ma includa anche altri aspetti (*benefit*, ambiente, formazione e sviluppo), agevolando la vita e la produttività aziendale. Per poter eseguire una strategia di *Total Reward* efficace, i professionisti *HR* devono raccogliere informazioni precise e aggiornate sul contesto

macro-economico di ogni Paese, sulle dinamiche di ogni settore o di specifiche famiglie professionali, sull'andamento delle retribuzioni e dei *benefit* offerti dalle aziende.

I risultati aziendali dipendono “dalle mani” degli *employees* e dal loro grado di coinvolgimento. Le politiche di *Employer Branding* devono essere adottate secondo un'ottica di progresso. Un'impresa innovativa esamina molteplici aspetti e presta attenzione ai pareri delle diverse divisioni (*HR*, Marketing, Comunicazione), cercando di supportare adeguatamente i talenti e fidelizzare il rapporto di lavoro. Condividere obiettivi, valori, idee e comportamenti è indispensabile affinché tutti gli interpreti possano guardare in un'unica direzione, facendo gli interessi dell'organizzazione.

Per attirare l'attenzione di lavoratori, è importante che l'azienda faccia percepire adeguatamente l'unicità dell'esperienza lavorativa attraverso i vari canali di comunicazione (*social media*, campagne pubblicitarie) e allo stesso tempo sappia ascoltare le esigenze dei futuri collaboratori. Eventi come il *recruiting day*, *orientamento*, *ambassador* sono finalizzati a legare il *brand* con i *target* di riferimento (laureati, studenti), mostrando l'attitudine degli *employers* ad investire sul capitale umano. Per avere un impatto positivo sulla collettività, oltre che sugli *employees* attuali e potenziali, è opportuno che l'organizzazione sancisca delle politiche di CSR in grado di produrre benefici sociali e ambientali.

Soltanto attraverso il dialogo e una continua cooperazione tra datori di lavoro, dipendenti e comunità è possibile intraprendere e svolgere un *business* di successo.

BIBLIOGRAFIA

Amendola E., (2005), *HR Innovation Report*, Milano

Ambler T., Barrow S., (1996), *The Employer Brand*, *Journal of Brand Management*, pp.185-206

Backhaus K., Tikoo S., (2004), *Conceptualizing and Researching Employer Branding*. *Career Development International*,9(4/5), pp.501-517

Barrow S., Mosley R., (2005), *The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work*, Chichester

Caliccia G., (2017), *Guida pratica all'Employer Branding*, Franco Angeli, Milano

Cilli M., (2016), "Formazione Aziendale", Social Media Marketing disponibile su: <http://www.marketinginabruzzo.it/riflessioni-employer-branding/>

CIPD, Mercer, (2010), "Employer Branding and Total Reward" disponibile su: <https://www.londoncouncils.gov.uk/download/file/fid/4477>

Costa G., (2009), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Mac-Graw Hill, Milano

Costa G., *Le politiche retributive*,(1992), in Costa G.(a cura di), *Manuale di gestione del personale*,2, Utet, Torino,(1992)

Edwards M.R. (2005), *Employer and Employee branding: HR o PR?* In Bach S., *Managing Human Resources*, Blackwell Publishing, Oxford

Edwards M.R., (2010), *An integrative review of employer branding and OB theory*, *Personnel Review*, 39(1-2), pp. 5-23

Edwards M.R, Bach S., (2013), *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*, Cap 18, 5° edizione

Edwards M.R., (2008), *Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: A longitudinal study*, *Human Resource Management*

Farndale E., Scullion H., Sparrow P. (2010), *The role of Corporate HR function in global talent management*, *Journal of World Business*, pp. 161-168

- Flanders A., (1970): *Management and unions: The theory and reform of industrial relations*, London: Faber
- Gabrielli G., Profili S., (2016), “*Organizzazione e gestione delle risorse umane*”, 2° edizione, Novara
- Gehart B. (2010), *Compensation*, in Wilkinson A., Bacon N., Redman T., Snell S., *Human Resource Management*, Sage, London
- Guercetti G. (1992), *I fringe benefits*, in Costa G. (a cura di), *Manuale di Gestione del Personale*, 2, Utet Università, Torino
- Hall D.T. (1996), *Protean career of the 21st century*, “*Academy of Management Executive*”, pp. 8-16
- Herzberg F, Mausner B, Snyderman B, (1959), *The motivation to work*, 2° edizione, New York, John Wiley
- Hollander J., (2004), “*What matters most: Corporate Values and Social Responsibility*”, California Management Review, pp. 111-119
- Hollensen S., (2003), *Marketing Management: a relationship approach*, Harlow: Prentice Hall
- Hoole C., Hotz C. *The impact of a total reward system of work engagement*, SA Journal of Industrial Psychology
- Inceoglu I., Segers J., (2012), *Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching*, “*Human resource management*”, 51 (1), pp. 99-120
- Ind N, (2003), *Inside out: How employees build value*, *Brand Management*, 10, pp.393-402
- Kotler P., (2005), *Trecento risposte sul marketing*, Tecniche nuove, Milano
- Kreitner R., Kinicki A., (2008), *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano
- Lodigiani F., (1990), *Il Sistema premiante*, in Ambrosini M., Cartoccio A., Giudici M., Molinari M.G., Perez B., Tedeschi F., *L'impresa condivisa*, IPSOA Scuola d'impresa, Milano
- McCormick H., (2015), *Rethinking Total Rewards*, UNC Kenan-Flagler Business School Executive Development
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (1997), *La guerra dei talenti. Come sedurre e trattenere i manager di qualità*, Etaslibri
- Miles S.J., Mangold G., (2004), *A conceptualisation of the employee branding process*, Journal of Relationship Marketing, 3, pp. 65-87

- Moroko L., Uncles M.D., (2009), *“Employer Branding and market segmentation”*, Brand Management
- Mosley R, (2007), *Customer experience, organizational culture and the employer brand*, Journal of Brand Management, pp. 123-134
- Pilati M., Innocenti L., (2008), *Pratiche di gestione delle risorse umane, performance individuali e comportamenti organizzativi*, in Comacchio A., Pontiggia A.(a cura di), *L’organizzazione fa la differenza?*, Carocci, Roma, pp. 43-60.
- Quarantino L. (2003), *I sistemi di ricompensa: dal salario al total reward*, in Boldizzoni D.(a cura di), *Management delle risorse umane*, “Il Sole 24 ORE”, Milano
- Ryan R.M., Deci E.L., (2000), *“Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”*, American Psychologist, 55, pp. 68-78
- Santucci R., Bellini E., Quaranta M. (2008), *ICT e lavoro flessibile. Modelli organizzativi, contrattazioni collettive e autonomia individuale*, FrancoAngeli, Milano
- Schlechter F., (2015), *Reward Management and Talent Retention* disponibile su: <https://www.slideshare.net/Indudominic/rmppt>
- Segers J., (2011), *Structuring and understanding the coaching industry: the coaching cube*, “Academy of Management Learning & Education”, pp. 204-221
- Winterton J. (2007), *Training, Development and Competency*, in Wright P., Purcell J., Boxall P., *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford
- Zingheim P., Schuster J., (2000), *Pay People Right, Breakthrough Reward Strategies to create Great Companies*, San Francisco: Jossey-Bass disponibile su: <http://www.paypeopletheright.com>

SITOGRAFIA

www.bitc.org.uk/document.rm?id=5253

<https://bnl.it/rsc/comunicazione/assets/contents/downloads/ReportSostenibilita2016.pdf>

[https://bnl.it/rsc/contrib/document/bnlpublic/Scopri%20BNL/BilanciRelazioniBNL/Relazione Finanziaria 2016.pdf](https://bnl.it/rsc/contrib/document/bnlpublic/Scopri%20BNL/BilanciRelazioniBNL/Relazione_Finanziaria_2016.pdf)

<https://bnl.it/it/Scopri-BNL/Chi-Siamo/BNL-Oggi/Profilo>

<http://www.bnpparibas.it/it/careers/>

<http://www.bnpparibas.it/it/2013/04/23/e%E2%80%99online-people-not-numbers-la-nuova-campagna-recruiting-di-bnl/>

[http:// www.cipd.co.uk/hr-resources/guides/employer-branding-approach.aspx](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/guides/employer-branding-approach.aspx)

<http://www.employerbranding.it/content/employer-branding-e-corporate-social-responsibility>

www.facebook.com/BNL.JOB

<http://job.bnl.it/formazione>

www.job.bnl.it/prossimi-eventi

<https://www.randstad.it/knowledge360>

[http://www.repubblica.it/economia/2017/04/21/foto/lavorare senza scrivania cosi sara l ufficio del futuro a partire dalla nuova sede bnl-163529058/1/#1](http://www.repubblica.it/economia/2017/04/21/foto/lavorare_senza_scrivania_cosi_sara_l_ufficio_del_futuro_a_partire_dalla_nuova_sede_bnl-163529058/1/#1)

[www.universumglobal.com;Employer Ranking: World's most attractive Employer](http://www.universumglobal.com;Employer_Ranking:_World's_most_attractive_Employer)

[https://www.willistowerswatson.com/it-IT/insights/2016/09/employers-look-to-modernize-the- employee-value-proposition](https://www.willistowerswatson.com/it-IT/insights/2016/09/employers-look-to-modernize-the-employee-value-proposition)

RINGRAZIAMENTI

Questo elaborato nasce grazie alla collaborazione ineccepibile del Professore Gabriele Gabrielli e della Dottoressa Sara Mormino i quali, dando la loro gentile disponibilità, hanno deciso di accompagnarmi nella fase conclusiva del corso di Laurea triennale.

Un ringraziamento particolare va poi al personale della Biblioteca Luiss Guido Carli per il contributo offerto nella ricerca dei materiali di studio e approfondimento utilizzati per scrivere una parte del lavoro.

Degno di nota è anche l'immenso supporto fornito dai miei genitori, Vito e Antonietta, e dai miei fratelli, Michele e Giuseppe. Il loro immancabile sostegno mi ha permesso di raggiungere questo traguardo prestigioso.

Un ringraziamento speciale va anche agli amici, oltre che colleghi, Luca e Sergio, per aver condiviso ogni singolo momento della mia carriera universitaria.

A tutti loro, il mio grazie più sincero.

Fabio Mettola