

# Introduzione

*La fortuna non esiste: esiste il momento in cui*

*il talento incontra l'opportunità.*

*Seneca*

Un'organizzazione vincente è quella che concilia i successi esterni con i suoi talenti interni. Infatti, puntare su un employer branding efficace è diventato un must per la strategia di un'organizzazione che mira a reclutare candidati migliori, ridurre i costi di assunzione e di marketing e migliorare la produttività. Investire sul concetto di employer branding e sviluppare una strategia di gestione e sviluppo delle risorse umane significa, per una organizzazione, dare enfasi a tre dimensioni essenziali ovvero, clienti, risorse umane e performance economico-finanziaria.

Le organizzazioni devono dunque prestare attenzione alla necessità di condividere i propri valori fondamentali in modo tale da essere percepiti come un employer “attraente” e accattivante, facendo spazio al proprio interno sia per attirare a sé nuovi talenti che per sviluppare al meglio quelli già presenti in azienda, promuovendo l'innovazione e creando sentimenti di orgoglio tra il personale sia per i prodotti che i servizi forniti.

Alla luce di ciò, l'obiettivo del presente lavoro di tesi è quello di mettere luce sull'importanza del concetto di employer branding unitamente alle pratiche di sviluppo e formazione delle risorse umane e delle loro competenze.

La tesi si struttura in tre capitoli:

il primo capitolo evidenzia tutte le implicazioni della dimensione pedagogica che fanno da corollario alla strategia di employer branding. Apprendimento e sviluppo stanno alla base di quella che viene definita *learning society*, entro cui i bisogni, le aspirazioni degli individui di continuare ad apprendere, di formarsi ben oltre che sui banchi di scuola, hanno una certa valenza. Questo perché il bisogno di conoscenza dura tutta la vita. Il concetto di *lifelong learning*, insieme a quello di *learning society*, si pongono al centro dell'attenzione di tutti i temi connessi alla possibilità ed alle situazioni in cui gli individui possono apprendere, partendo dalla consapevolezza che il carattere specifico dell'educazione/formazione è proprio l'apprendimento. Apprendere vuol dire, anche, implementare le proprie competenze per favorire un cambiamento positivo ed efficace in noi. Un apprendimento, dunque, trasformativo che guidi le nostre azioni future. Le sfide derivanti dalla società della conoscenza si incrociano sempre di più con le nuove esigenze formative, e quindi

investire sul capitale umano, soprattutto per le organizzazioni, è di importanza considerevole soprattutto per quel che riguarda gli obiettivi di qualità ed efficacia nei rapporti tra formazione e mercato del lavoro. La strategia dell'employer branding prende avvio da queste premesse: le risorse umane vanno "ingaggiate", formate, sviluppate affinché possano divenire leva di sviluppo aziendale, sia in termini economici che di immagine. Formazione e sviluppo, contribuiscono dunque alla valorizzazione dell'employer branding e ne rappresentano una risorsa essenziale che gli consente di agire sulla cultura di un'organizzazione e, di conseguenza, a stretto contatto con obiettivi e finalità della formazione. Quando le organizzazioni fanno della formazione e dello sviluppo una parte della propria strategia di employer branding, stanno essenzialmente promuovendo il talento con la finalità di ottenere nuovi talenti sostenendo che ciò che si sa e ciò che si è conta per il successo delle organizzazioni;

il secondo capitolo entra nel vivo del processo di employer branding e di tutte le tappe che portano alla promozione dell'immagine aziendale, dentro e fuori l'organizzazione stessa. La mentalità dell'employer branding deve comprendere tutte le attività aziendali ovvero i processi, le procedure, i comportamenti dell'azienda, nonché la cultura organizzativa e lo stile di gestione. L'allineamento con altre strategie è infatti cruciale per la sua riuscita e la sua realizzazione, poiché l'employer branding, i prodotti e i marchi aziendali sono interdipendenti, quindi si desidera un'armonia tra di loro. Diventa evidente che adattare la strategia dell'employer branding in modo tale da diventare la prima e unica scelta ("a great place to work"), è una valida strategia di gestione e sviluppo delle risorse umane in grado di rispondere alle esigenze e alle aspettative odierne del mercato del lavoro. Il capitolo prosegue presentando tutte le dimensioni che impattano sulla strategia operativa dell'employer branding ovvero la brand equity, il brand mix, l'Employer Value Proposition, la brand identity: tutti elementi di un unico processo che rende l'azienda unica e preziosa per i suoi talenti;

il terzo ed ultimo capitolo approfondisce due aspetti importanti della gestione e lo sviluppo delle risorse umane, ovvero formazione e competenza. La progettazione e la gestione di sistemi di sviluppo e di apprendimento continuo è la principale sicurezza che l'azienda può offrire alle persone per il loro futuro. È indispensabile, pertanto, superare decisamente le prevalenti prassi che vedono la formazione come un fatto episodico per trasformarla in leva di sviluppo essenziale. Per la sopravvivenza dell'organizzazione occorre che le competenze rimangano e si rinnovino all'interno della stessa, anche quando le persone cambiano; la formazione è quindi un'attività finalizzata prioritariamente e strategicamente a distribuire apprendimento nell'organizzazione, creando, a questo riguardo, occasioni e luoghi favorevoli alla relazione, allo scambio, al confronto, allo studio, alla gestione e circolazione della conoscenza in azienda. A questo proposito, la nozione di

“competenza” ha assunto nel tempo un ruolo sempre più centrale in tutti gli ambiti dell’attività formativo-educativa nonché in quelli professionali. La capacità dunque di affrontare e padroneggiare situazioni complesse come quelle che quotidianamente possono svilupparsi nel lavoro e nelle relazioni, esige in qualche modo lo sviluppo di “competenze”, non solo tecniche ma anche, e soprattutto, trasversali. Il capitolo introduce poi i concetti di skills intelligence facendo riferimento anche ai Business Model che fanno della competenza una leva strategica e fondamentale di sviluppo organizzativo.