



*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Gestione del Prodotto e della Marca*

*L'impatto della diversity
sull'intention to apply dei futuri employees*

Relatore

Prof. Marco Francesco Mazzù

Candidata

Eleonora Massara 679091

Correlatore

Prof. Michele Costabile

Anno Accademico 2016/2017

Indice

Introduzione.....	6
1. Diversity Marketing.....	10
1.1 La Diversità	10
1.2 Il Diversity Marketing	12
2. Diversity Management.....	16
2.1 La storia	16
2.2 Definizione di Diversity Management.....	18
2.3 Il Diversity Management nelle politiche di HR.....	19
2.4 Il Diversity Audit.....	20
2.5 La risposta delle imprese italiane al Diversity Management.....	21
2.6 Tra etica e profitto	23
2.7 Applicazione pratica delle politiche di Diversity Management	23
2.7.1 Livello strategico	24
2.7.2 Livello progettuale.....	24
2.7.3 Livello operativo.....	25
2.7.4 Comunicazione	25
2.7.5 Misurare i progressi.....	26
2.8 Critiche al Diversity Management.....	26
2.9 Tra moralismi e legislazione.....	27
2.10 Esempi di imprese che si sono impegnate nel sostenimento della diversità.....	28
2.10.1 Avon	28
2.10.2 Procter & Gamble	29
2.10.3 Coca Cola	30
3. Employer Branding	32
3.1 Contesto di riferimento	32
3.2 Definizione di Employer Branding	34
3.2.1 Caratteristiche strumentali.....	35
3.2.2 Caratteristiche simboliche	35
3.2.3 Employment Advertising.....	36
3.2.4 Employer Value Proposition	36

3.2.5 Un processo integrato	37
3.3 Brand Identity e Brand Image	38
3.4 Concept Development	41
3.4.1 Positioning	41
3.4.2 Concept Development	42
3.4.3 Benefit Barriers.....	43
3.4.4 Customer Insights	44
3.4.5 Customer Decision Journey	44
3.5 Segmentazione	45
3.5.1 Criteri di segmentazione.....	46
3.6 Metriche	49
3.6.1 Talent Brand Index	49
3.6.2 BCI Index	50
3.6.3 ROI	52
3.6.4 Web Page Carrier	53
3.7 Talent Relationship Management	53
3.8 Tecniche creative di recruiting	55
3.9 Internal Branding	56
3.9.1 Comunicazione interna ed esterna	58

4. Diversity Management applicato alle politiche di Employer Branding.....61

4.1 Asimmetria informativa nel mondo del lavoro.....	61
4.2 Employer Value Proposition a sostegno della diversità	63
4.3 Comunicazione dedicata ai dipendenti	65
4.3.1 La diversità nell'Employment Advertising	69
4.4 Comunicazione generica del brand	70
4.5 Aziende che hanno fatto della diversità il loro successo	72
4.5.1 Dublin Bus.....	73
4.5.2 Adecco	74
4.5.3 Randstad	74
4.5.4 Nestlé	75
4.5.5 Gruppo BNP Paribas	76
4.5.6 Telecom	77

5. Fase di ricerca: l’impatto della diversity sull’intention to apply dei futuri employees	80
5.1 Target: i Millennials	80
5.2 Oggetto della ricerca	83
5.3 Metodologia d’indagine	83
5.3.1 Big Five Questionnaire	84
5.3.2 Brand Diamond Strategy	86
5.3.3 Diversity communication e intention to apply	88
5.4 Analisi dei risultati	88
5.4.1 Brand Diamond Attributes e impatto della diversity sull’intention to apply dell’intero campione	89
5.4.2 Brand Diamond Attributes	100
5.4.2.1 Attributi ricercati dal profilo dell’Estroversione	100
5.4.2.2 Attributi ricercati dal profilo dell’Amicalità	105
5.4.2.3 Attributi ricercati dal profilo della Coscienziosità	109
5.4.2.4 Attributi ricercati dal profilo della Stabilità Emotiva	114
5.4.2.5 Attributi ricercati dal profilo dell’Apertura Mentale	119
5.4.3 Impatto della diversity sull’intention to apply	123
5.4.3.1 Intention to apply del profilo dell’Estroversione	123
5.4.3.2 Intention to apply del profilo dell’Amicalità	126
5.4.3.3 Intention to apply del profilo della Coscienziosità	128
5.4.3.4 Intention to apply del profilo della Stabilità Emotiva	130
5.4.3.5 Intention to apply del profilo dell’Apertura Mentale	132
5.5 Considerazioni finali	134
6. Conclusioni	137
Appendice: Campagne di sensibilizzazione sul tema della diversity	142
Bibliografia e Sitografia	156

Introduzione

Il presente elaborato affronta il tema della diversity all'interno della comunicazione dei brand, prestando particolare attenzione a come questa influenzi la definizione dell'Employer Value Proposition.

Vi è una vera e propria branca del marketing, il Diversity Marketing, appunto, il cui obiettivo è di impostare una comunicazione che abbia un impatto su specifici target della popolazione, che difficilmente - o solo parzialmente - vengono raggiunti con i mass media tradizionali. Tale approccio si concretizza anche attraverso la disciplina del Diversity Management, pratica attraverso la quale viene data centralità alla persona nella gestione delle risorse umane, e con la quale si ottiene un cambiamento culturale e organizzativo che mira a creare un ambiente inclusivo, in cui le differenze dei gruppi e degli individui non sono fonte di discriminazione, bensì oggetto di reale attenzione ed ascolto. Il Diversity Marketing e il Diversity Management considerano otto variabili di diversità: origine etnica, gender, orientamento sessuale e religioso, età, disabilità, cultura e stato socio-economico. Ognuna di queste variabili ha la capacità di catturare l'attenzione di particolari profili di individui, che sono più o meno sensibili a dei temi ben precisi.

Queste pratiche che coinvolgono la diversity vengono sempre più spesso utilizzate anche per sviluppare campagne di comunicazione indirizzate ai futuri employees: in tal modo, l'azienda ha la possibilità, in un certo senso, di presentarsi e mostrare alcune sue peculiarità o temi precisi cui è più attenta o sensibile. Lo strumento della diversity, così come vogliamo intenderlo in questo lavoro, è un potentissimo mezzo a disposizione dei brand, che hanno in tal modo l'opportunità di indirizzare le loro offerte di lavoro a specifici profili di individui, che, potenzialmente, possano abbracciare e condividere i valori sostenuti dall'azienda stessa. Non a caso, vi è una specifica attività di marketing che prende il nome di Employer Branding, la quale contribuisce a migliorare il valore della marca come luogo di lavoro, ma allo stesso tempo concorre al miglioramento del brand in generale. Infatti, le organizzazioni partecipano al progresso della società anche attraverso la gestione delle risorse umane, proponendo un insieme di valori tali da partecipare alla soddisfazione dei bisogni della collettività. A partire dall'Employer Branding si sviluppa l'Employer Value Proposition, ovvero l'insieme degli elementi che le persone vivono e ricevono nell'ambito lavorativo, ovvero la promessa che un'impresa fa ai propri lavoratori.

Partendo dalle considerazioni fatte finora, le domande di ricerca alle quali si cercherà di rispondere sono le seguenti:

- ❖ *Quali sono gli attributi ricercati in un'azienda? Come possono incidere sulla definizione dell'Employer Value Proposition?*
- ❖ *Che effetti ha il tema della diversity inserito nella comunicazione di un brand sull'intention to apply dei futuri employees?*
- ❖ *Quali sono le variabili più influenti e quali i profili di individui che vengono maggiormente condizionati da esse?*

L'obiettivo che tale progetto di ricerca si prepone di raggiungere è quello di scoprire le potenzialità, forse ancora non molto conosciute, che si celano dietro al tema della diversity, applicato, in particolar modo, alla comunicazione rivolta ai futuri employees. Le analisi saranno volte all'individuazione di un eventuale incremento dell'intention to apply da parte degli individui a seguito dell'esposizione ad un messaggio inviato da un'azienda che contenga, appunto, elementi di diversity. Dal momento che la diversity si ramifica attraverso numerose variabili, il fine ultimo di questo progetto di ricerca sarà proprio quello di individuare quali variabili influenzano maggiormente le percezioni del target di riferimento. L'obiettivo è quello di entrare nel Customer Decision Journey dei Millennials - segmento di mercato che è stato scelto come target di riferimento – per comprenderne caratteristiche e benefici ricercati, al fine di poterli sensibilizzare attraverso l'inserimento di elementi di diversity nella realizzazione della Employer Value Proposition. Il progetto si focalizzerà, quindi, sulla ricerca di quali variabili di diversity siano maggiormente influenti e stimolanti nel CDJ di ciascun profilo di individui – profili individuati grazie al modello di Barrick e Mount¹, *“The big five personality dimensions and job performance”*.

Per rendere questo progetto di ricerca personale, ma soprattutto aggiornato ed attinente al tema, la letteratura scientifica di riferimento sarà integrata con delle ricerche, grazie alle quali si otterranno dei dati primari da sottoporre ad analisi. Nello specifico, verranno utilizzati dei questionari per effettuare uno screening iniziale dei rispondenti, in modo da attribuire a ciascuno di essi un profilo definito. Questo passaggio risulta essere fondamentale per lo sviluppo e la buona riuscita delle ricerche successive. Affinché il campione sia rappresentativo e i risultati ottenuti il più affidabili possibili, i questionari verranno sottoposti ad un campione di almeno 150-200 individui. Dopo la prima parte, che servirà ad individuare il profilo della personalità di appartenenza, il questionario prevedrà una serie di domande volte alla comprensione degli attributi maggiormente rilevanti ed influenti per gli individui che un recruiter deve possedere. Infine, la terza parte del questionario permetterà di capire quale sia l'influenza delle variabili di diversity sull'intention to apply degli individui del campione in esame. Una volta raccolti tutti i dati, questi ultimi verranno elaborati e si cercherà di dare una risposta alle domande della ricerca.

L'elaborato pone le sue basi su un'iniziale descrizione del Diversity Marketing e di tutte le sue declinazioni, nonché degli ambiti in cui esso si applica. Attraverso l'analisi della storia e l'applicazione della diversity nella comunicazione da parte di alcuni brand, cercheremo di capire come queste pratiche siano state adottate nel corso del tempo, come si siano evolute per meglio adattarsi ad una sempre più esigente platea di riferimento, e quali siano le caratteristiche fondamentali che si sono maggiormente sviluppate negli anni e che hanno suscitato maggiormente l'interesse delle aziende. Verranno analizzate le pratiche che si celano dietro il Diversity Management e gli strumenti con cui l'azienda comunica la propria Brand Identity ai futuri talenti, e si proverà a comprendere in che modo l'Employer Branding sia strettamente collegato ai temi della

¹ Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26

comunicazione dedicata ai dipendenti e alla comunicazione generica del brand. Effettuata una prima descrizione delle due discipline appena citate, si analizzerà come le pratiche di Diversity Management possano essere applicate all'interno delle politiche di Employer Branding, per capire in che modo la diversità possa diventare parte integrante della filosofia aziendale di un'impresa.

Dopo una dettagliata illustrazione delle pratiche inerenti alla diversità e all'Employer Branding, si passerà all'analisi dei dati raccolti attraverso i questionari sottoposti al campione scelto. La ricerca è stata volutamente sottoposta ad uno specifico target di riferimento: i Millennials. La scelta di condurre un'indagine su questa tipologia di individui ricade sulla consapevolezza di avere a che fare con un enorme segmento di mercato da un punto di vista numerico (11,2 milioni solo in Italia e 1,7 miliardi nel mondo, ovvero il 24% della popolazione mondiale²), e sono coloro che, avendo tra i 17 e i 37 anni, si stanno avvicinando al mondo del lavoro e si trovano per la prima volta a dover ricercare un impiego e quindi a valutare i possibili employers.

Per andar a meglio definire quali siano i valori che un brand può apportare ai propri employees, possiamo avvalerci del modello del Brand Diamond applicato all'Employer Branding. Tale modello viene utilizzato per dimensionalizzare il brand: consiste in un approccio olistico che incorpora sia i brand benefits, ovvero cosa il brand è in grado di offrire, sia la Brand Identity, ovvero cosa il brand è, dimensioni a partire dalle quali è possibile estrapolare gli attributi più rilevanti. Questo sarà possibile grazie all'analisi dei dati, durante la quale verrà assegnato un livello di importanza a ciascun attributo considerato rilevante, per ogni profilo di futuri employees. In questo modo sapremo quale sia, o siano, gli attributi più importanti per ciascun profilo, potendo così stabilire quali siano gli attributi attorno ai quali l'impresa dovrà definire la propria Employer Value Proposition. Una volta ottenute sufficienti informazioni da parte degli individui, è possibile sviluppare e migliorare quegli aspetti su cui alcune imprese risultano essere più carenti, ma allo stesso tempo è possibile individuare gli insights dei futuri employees, e trovare così una possibile soluzione per abbattere le benefit barriers che si interpongono tra gli employees e il brand.

L'ultima parte di questo progetto ci permetterà di verificare come la diversità inserita nella comunicazione possa avere dei risvolti sull'intention to apply dei futuri employees e se vi sia un determinato tipo di diversity che possa avere un impatto maggiore su uno specifico segmento di futuri employees piuttosto che su un altro. Questo avverrà semplicemente mostrando ai rispondenti alcune campagne in cui sono presenti evidenti elementi di diversità e chiedendo loro l'interesse a lavorare per l'azienda ideatrice di quella specifica campagna. Infine, verrà chiesto a ciascun individuo di attribuire una preferenza alle differenti variabili di diversità, per poi verificare se all'interno di ogni profilo vi è una variabile che viene preferita rispetto alle altre.

² Fonte: dati Nielsen

1. Diversity Marketing

1.1 La Diversità

Circa 50 anni fa, le imprese riuscivano ad adottare azioni di marketing vincenti anche solo rivolgendosi alla popolazione dalla carnagione chiara, i cosiddetti WASPs – White Anglo-Saxon Protestants – dal momento che essi rappresentavano la maggioranza dei consumatori presenti nel mercato. Qualche impresa aveva già cominciato a capire che forse poteva esserci un gran potenziale anche dietro la popolazione dalla pelle scura – gli Afro Americani – e cominciarono a dedicare loro delle operazioni di marketing; non era questo, però, che portava le imprese al successo, in quanto si trattava pur sempre di un gruppo di minoranza.

Al giorno d'oggi la situazione sta cambiando, si respira un'aria totalmente diversa dal punto di vista della popolazione e della sua multiculturalità, perché quelle che un tempo erano considerate le minoranze, e per tal ragione non attraenti per le imprese ed i prodotti che esse offrivano, oggi rappresentano la maggioranza, e secondo le previsioni di crescita demografica, continueranno ad aumentare.

La differenza di colore della pelle è solo un esempio del motivo per cui le strategie generali di mercato possono ormai non essere più efficaci in alcuni contesti, perché i consumatori oggi sono molto più esigenti e pretendono una comunicazione a loro dedicata, e non più generica. Le imprese iniziano a sentire la necessità di adottare strategie di marketing diversificate per ciascuna tipologia di clientela.

È stato il mercato degli Stati Uniti a richiedere per la prima volta un approccio diverso al marketing, dovuto al differenziarsi della sua popolazione che pian piano aumentava diversificando sempre più i suoi gusti, valori, credenze e stili di vita, generando quello che è definito dalla letteratura l'effetto “salad bowl”³.

In particolar modo, sono stati gli Afro Americani i primi ai quali le aziende hanno dedicato un occhio di riguardo in tal senso. Al contrario, gli Asiatici Americani sono stati storicamente inseriti nella categoria del “mercato generale”, poiché non venivano considerati così diversi dai bianchi. Solo recentemente si è cominciato ad utilizzare approcci di marketing diversi nei confronti di quest'ultimo gruppo di consumatori, che come popolazione, al giorno d'oggi, tende ad essere più istruita, ad avere redditi più elevati, ad acquistare maggiormente prodotti di tecnologia e a partecipare di più alle piattaforme social.

Gli Ispanici, dal canto loro, rappresentano la popolazione con una crescita demografica più rapida, al punto di essere attualmente più numerosi degli Afro Americani nel mercato statunitense. Tuttavia, non rappresentano un unico gruppo di consumatori: ad esempio, gli immigrati di prima generazione di lingua spagnola rispondono in modo diverso ai messaggi pubblicitari rispetto ai loro figli bilingui e inglesi.

³ Il concetto di *salad bowl* suggerisce che l'integrazione delle diverse culture dei residenti degli Stati Uniti si combinano come un'insalata, al contrario della nozione più tradizionale del “piatto di fusione” culturale. Nel modello della *salad bowl*, vengono combinate diverse culture americane – come gli ingredienti dell'insalata – ma senza amalgamarsi in un'unica cultura omogenea. Ogni cultura mantiene le proprie qualità distinte. Il paragone con una ciotola d'insalata deriva dall'impedimento della piena integrazione dei gruppi immigrati nelle società ospitanti, mentre il tradizionale approccio americano del “piatto di fusione” produce una riuscita integrazione delle ondate migratorie successive.

Fonte: [https://en.wikipedia.org/wiki/Salad_bowl_\(cultural_idea\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Salad_bowl_(cultural_idea))

Inoltre, gli Americani Messicani, gli Americani Cubani e vari altri sottogruppi (tra cui gli Ispanici bianchi) si differenziano l'uno dall'altro; questo implica che ogni azione di marketing verso il gruppo di consumatori Ispanici debba effettivamente essere ulteriormente diversificata ed indirizzata a mercati più ristretti. Allo stesso modo, esistono molte differenze all'interno delle comunità nere: non possono essere considerati un unico gruppo di consumatori composto da individui simili al suo interno.

Anche la comunità LGBT - Lesbiche, Gay, Bisessuali, Transgender - potrebbe essere un piccolo segmento di particolare interesse per le imprese, che rappresenta circa il 5-7% del mercato generale. La differenza nella loro struttura familiare influenza i loro modelli d'acquisto, e, inoltre, gli individui presenti in questo gruppo tendono ad avere una possibilità di spesa più elevata rispetto ai consumatori con grandi famiglie, che di conseguenza si trovano ad affrontare spese di natura superiore.

Volendo affrontare il discorso in maniera più ampia e meno specifica nei confronti del mercato statunitense, possiamo affermare che vi è stato un cambiamento radicale, nel corso del tempo, negli studi della società: infatti, fino alla fine degli anni '70, nella sociologia dominava lo studio della struttura di una società mondiale, invece, negli ultimi trenta/quarant'anni c'è stato un trasferimento di interesse verso lo studio di società definite come multiculturali. Questo cambiamento nell'approccio degli studi della società, ha portato inevitabilmente ad un mutamento dei processi comunicativi, i quali prima potevano essere pensati ed attuati come nei confronti di una società considerata unitaria, adesso, invece, questi processi sono stati rimpiazzati dal concetto di "comunicazione multiculturale".

Ma nel concreto, quindi, cosa intendiamo con diversità? Di certo una definizione univoca non possiamo darla, ma molti studiosi hanno provato a dare la loro. Tra questi ricordiamo Hubbard (1986), il quale suddivise le variabili che definivano la diversità in due dimensioni, quella primaria – età, razza, etnia, sesso, caratteristiche fisiche – e quella secondaria – pensieri, livello d'istruzione, stato economico-sociale ecc. Poi, ci furono Esty, Griffin e Hirsch (1995) che la classificarono sulla base di dieci dimensioni: età, sesso, religione, razza, famiglia, disabilità, sessualità, preferenze, classe sociale e caratteristiche. Barutçugil (2016), invece, suddivise gli elementi della diversità in controllabili – religione, lingua, cultura, istruzione, stile di vita, apparenza, modo di vestire – ed incontrollabili – razza, sesso, disabilità congenite –, elementi a loro volta suddivisibili in quattro categorie, quali la personalità, i fattori interni, i fattori esterni, i fattori organizzativi.

Potremmo continuare a citarne altri di esperti e studiosi che hanno provato a definire la diversità, ma probabilmente neanche tutte queste definizioni insieme riuscirebbero a spiegare realmente di cosa stiamo parlando. Si tratta di un tema così ampio e delicato, che scava così a fondo nella psicologia delle persone, che gli studi in merito non saranno mai abbastanza approfonditi per dare una spiegazione chiara ed esaustiva. Ogni persona è diversa da un'altra, caratterizzata da tratti fisici che sono il frutto dell'amore tra due persone, e da tratti caratteriali e psicologici derivanti da esperienze pregresse positive e negative. La diversità è il risultato della vita, è il successo di millenni di evoluzione della specie umana! La diversità è una caratteristica intrinseca di ciascuno di noi, nessuno sfugge, nessuno è uguale ad un altro, e, aggiungerei, per fortuna.

Così scriveva “per diletto e per passione con lo pseudonimo di Josè Pascal (figlio del fu Mattia Pascal e Ederi Buendia discendente del grande colonnello Aureliano Buendia)” nel suo blog “*In parole semplici*”⁴:

*“Il mondo è bello perché è vario!
E io sono vario?
Secondo te come sono?
Sono vario?
Che significa vario?
Sono strano, o normale?
Ma che significa normale?
È strano?
Strano chi è?
Che cos’è strano?
Le cose che accadono sono strane!
Oppure sono le cose strane?
Forse sono strane le persone?
E tu come sei?
Sei strano, o normale?
Sorridi?
Mi sembrava!
Perché ti accarezzi sempre i capelli?
Certo che sei strano!
Perché?
Bah, perché sì. Ma anche no!
Tutto è possibile!
Forse sono io che non sono normale!
Sono strano?
Il mondo è bello perché è vario!”*

1.2 Il Diversity Marketing

La teoria della diversità è collegata al modo in cui gli individui sono percepiti dagli altri e da loro stessi. Avere a che fare con il problema della diversità è sempre strettamente collegato alle esperienze degli individui che si sono sentiti “diversi” all’interno di alcuni contesti specifici.

Si possono riscontrare significative implicazioni a seconda che la diversità sia intesa in termini essenzialistici

⁴ Fonte: <https://parolesemplici.wordpress.com/mi-presento/>

– ad esempio considerando specifici tratti o gruppi socio-demografici alla base di un'identificazione della diversità – o sia essa vista come socialmente costruita in specifici contesti.

L'emergere di questi gruppi come nuovi consumatori e clienti comporta sfide altrettanto nuove. La crescente diversificazione dei bisogni dei consumatori richiede strategie di fidelizzazione più creative e innovazione dei prodotti. I processi, i prodotti e i servizi devono essere adattati al fine di soddisfare bisogni specifici.

È così che nasce il *Diversity Marketing*, una branca della disciplina del marketing che permette alle imprese di relazionarsi con specifici target di consumatori. Un approccio di questo tipo riveste particolare importanza soprattutto sul fronte della comunicazione, per rivolgersi a target di rilevante complessità che non vengono raggiunti dai mass media – o solo parzialmente – e che, in generale, non vengono sollecitati e stimolati da una comunicazione di tipo tradizionale.

Dal momento che il Diversity Marketing, e il Diversity Management a seguire, considerano otto variabili di diversità – orientamento sessuale, religione, stato socio-economico, sesso, età, origine etnica, cultura, disabilità – lo scopo primario è quello di raggiungere il target di consumatori desiderato con dei particolari metodi di comunicazione e con messaggi adeguati alle sue esigenze, che rispecchino, quindi, condizioni e stile di vita, aspettative e fede, utilizzando i canali di comunicazione più indicati. Il Diversity Marketing, in un certo senso, cerca di porre fine al contrasto tra marketing di massa e marketing individuale, rivolgendosi a cluster di consumatori difficilmente raggiungibili attraverso i media classici. L'adozione di queste innovative tecniche di comunicazione consente alle imprese di raggiungere nuovi target di consumatori: come si poteva pensare che un unico messaggio fosse adeguato a stimolare il mercato di tutto il mondo?

Ci sono alcune imprese che devono, in parte o in toto, la loro fortuna proprio all'applicazione del Diversity Marketing alle loro strategie, che ha permesso loro di raggiungere nuovi target di consumatori ed espandere il loro mercato, migliorando la loro reputazione e mostrandosi come un'impresa innovativa ed attenta alle esigenze dei suoi consumatori. Vediamo alcuni esempi.

- McDonald's ha fatto ricerche di mercato approfondite sulle prospettive etniche e su come esse influenzano la comunicazione principale. La campagna "I'm Loving It" fu il più grande frutto della loro ricerca
- Procter & Gamble ha investito molto nella comunità nera e le pubblicità per prodotti come Tide, Olio di Olay e Pantene sono volutamente indirizzate a questo gruppo di consumatori
- Target ha realizzato spot che mostrano i veri valori e ideali delle famiglie di colore, a differenza di immagini stereotipate o pop-culturali
- Harley Davidson ha iniziato a comunicare con la classe delle donne per insegnare loro a correre in moto
- Saturn ha raggiunto il mercato LGBT sponsorizzando eventi LGBT e sviluppando pubblicità specifiche per la loro comunità

In generale, possiamo individuare tre componenti del Diversity Marketing, che, se tenuti in considerazione ed inseriti nelle varie politiche di marketing permettono di adottare ottime strategie volte al coinvolgimento di consumatori che fino a quel momento non si era riusciti ad attirare. La prima, fa riferimento alla cultura, ovvero ai valori, ideali e percezioni appartenenti ad un determinato gruppo di consumatori; la seconda, riguarda il linguaggio, che non viene inteso come una mera traduzione del messaggio nella lingua del target di riferimento, bensì una vera e propria interpretazione del linguaggio e della gestualità; infine, la terza componente è rappresentata dalle persone, perché investire ed interagire socialmente con i consumatori appartenenti ad una community⁵ è alla base di una buona strategia di Diversity Marketing.

La promozione efficace della diversità è l'adattamento del messaggio al mercato, e non, piuttosto, cercare di adattare il mercato al messaggio. Un pessimo tentativo di raggiungere diversi consumatori sarebbe quello di sviluppare prima una campagna pubblicitaria e poi cercare di affrontare un aspetto multiculturale, utilizzando, ad esempio, la stessa pubblicità ma con le foto degli individui Afro Americani o Ispanici.

Una campagna di diversificazione efficace inizia con l'adattamento al contesto multiculturale; infatti, le ricerche di mercato sono condotte sui consumatori destinatari, e non solo sulle abitudini di acquisto, ma anche su quali siano i loro valori, ideali, percezioni e metodi di comunicazione.

Mentre si sviluppa una diversity campaign, anche il profilo del pubblico di destinazione dovrebbe svilupparsi e diversificare ulteriormente. Contattare e investire nelle comunità mirate è una componente importante di una strategia di Diversity Marketing. Tale attività fa più che creare semplicemente una reputazione o un pensiero condiviso nel gruppo di destinazione: collega anche il business ai leader della comunità e dà loro più contesto per i metodi e le aspettative di comunicazione. Lavorare insieme agli individui all'interno della comunità aumenta la credibilità del business; al contrario, il funzionamento senza il loro ingresso può causare messaggi errati e che per tal motivi potrebbero essere ignorati dal target di destinazione.

⁵ Una *comunità virtuale* o *comunità online* è un insieme di persone interessate ad un determinato argomento, o con un approccio comune alla vita di relazione, che corrispondono tra loro attraverso la rete Internet o gli smartphone. Tale aggregazione non è necessariamente vincolata al luogo o paese di provenienza; essendo infatti questa una comunità *online*, chiunque può partecipare ovunque si trovi con un semplice accesso alle reti, lasciando messaggi su forum, partecipando ed interagendo all'interno di gruppi, o attraverso le chat room e programmi di instant messaging. Una comunità virtuale può rimanere unicamente tale, oppure estendersi nel mondo fisico, permettendo l'incontro dei suoi appartenenti.

Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Comunità_virtuale

2. Diversity Management

Il tema della diversità è piuttosto predominante negli studi psicologici sociali e cognitivi.

In letteratura esistono due grandi filoni che affrontano il tema della diversità con approcci diametralmente opposti: da un lato, alcune ricerche riscontrano delle differenze in termini negativi in materia, ad esempio, di organizzazione dei processi o performance aziendali, dall'altro, ulteriori studi riscontrano un'influenza positiva generata dalla "valutazione della diversità", sostenendo che questa conduca a risultati positivi come, ad esempio, la valorizzazione della corporate image, il miglioramento delle abilità di problem solving, o l'aumento dell'apprendimento del lavoro di gruppo e organizzativo.

Percependo la diversità come un qualcosa costruito dall'intervento ideologico - e le differenze costruite e governate al fine di produrre gli effetti gestionali desiderati – si rende la diversità e la sua gestione un luogo contestato di lotte discorsive.

La diversità, infatti, può essere usata per scopi divergenti, come un'idea, uno strumento tassonomico o un meccanismo per disciplinare le identità, ma, al contempo, se questa diversità viene meramente sfruttata per raggiungere determinati scopi, credere che possa funzionare come un meccanismo imparziale che cerca la giustizia sociale è un pensiero ingenuo e non etico.

2.1 La storia

Una forza lavoro "diversa" può aiutare le imprese a raggiungere i loro obiettivi, permettere l'accesso a nuovi segmenti di mercato ed implementare la produttività.

Il tema della diversità si è andato evolvendo a partire dagli anni '70, quando il termine era usato principalmente in riferimento alle minoranze etniche e alle donne nel mercato del lavoro, e proprio questi due gruppi di individui sono coloro che hanno dato il via all'ingresso della diversità negli ambienti lavorativi.

Agli inizi degli anni '80 si è cominciata a far sentire sempre più forte l'esigenza dei top manager di gestire nel modo più efficiente possibile questi nuovi flussi di forza lavorativa. All'inizio si sono sviluppati metodi di selezione del personale creativi, volti a rompere gli schemi tradizionali della fase di recruiting, che permettessero una scelta del personale tale da modificare il mosaico umano dell'impresa e garantire un determinato livello di diversità al suo interno.

Dopo questa serie di azioni volte all'inserimento di minoranze nei contesti lavorativi, gli esperti di diversity hanno cominciato a metterne in dubbio l'efficacia, trattandosi spesso di interventi isolati nel settore delle risorse umane, e non in grado, quindi, di diffondersi all'interno della cultura dell'impresa e a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale. Spesso, infatti, il turn over dello staff risultava elevato, e donne e membri delle minoranze non progredivano nelle gerarchie interne come sperato. I beneficiari delle azioni finivano per essere stigmatizzati come poco qualificati.

I manager, nonostante tutto, puntano a ottenere risultati, ed è proprio per raggiungere i loro obiettivi e guadagnare vantaggi rispetto ai concorrenti che dovrebbero conoscere l'ambiente esterno, il mercato, la mission e la vision dell'impresa, la sua strategia e la sua cultura.

Il tema della diversità è stato per anni considerato insieme ai problemi che la sua presenza comporta, soprattutto per chi si trova a gestire individui con caratteristiche diverse tra loro, come nel caso dei manager di HR. Questi infatti, avrebbero l'arduo compito di riconoscere le diversità di ciascun lavoratore – in alcuni casi è semplice se si tratta di variabili come il sesso o l'età, più complesso è il caso di differenze derivanti da background ed esperienze di vita – per valorizzarle al meglio e sfruttarne ogni potenzialità. Non solo, quindi, la diversità può portare a miglioramenti delle performance aziendali, ma alla base di tutto troviamo la necessità di forti capacità da parte dei manager nel riconoscere e gestire queste diversità, che conferiscono, come si è detto, un forte vantaggio competitivo all'impresa.

La questione importante è capire quale sia il mix di diversità che ha il giusto potenziale per dare un vantaggio strategico e accrescere la capacità di raggiungere gli obiettivi. La scelta di uno specifico mix di diversità è una scelta strategica cruciale per la sopravvivenza dell'impresa, ed una volta deciso di intraprendere tale percorso, questo va seguito ed applicato con coerenza a tutti i livelli, i settori e i comparti dell'organizzazione, dalle risorse umane al marketing, alla pubblicità, alla ricerca e innovazione, alla dirigenza, alla progettazione, a tutti i team ed anche alle joint ventures.

Il problema di gestire le diversità all'interno di un contesto lavorativo nasce anche in risposta all'esigenza dei manager di HR di gestire efficacemente le differenti risorse. La diversità deve essere considerata come un assoluto fattore di effetti benefici, è la sua mancata considerazione e sottovalutazione a produrre effetti svantaggiosi e in casi estremi addirittura negativi.

Questo cambiamento di pensiero e di visione della diversità da parte dei manager ha portato, nel corso degli ultimi decenni, ad una partecipazione sempre più attiva di donne, minoranze, persone anziane e di diverse nazionalità nel mondo del business. Gradualmente si sta delineando una diversa composizione della forza lavoro, fino ai più alti livelli manageriali.

In questa fase preliminare di approccio alla diversità, è importante capire che all'interno di un'organizzazione – di qualsiasi entità essa sia – ciascun individuo, per le sue intrinseche e specifiche caratteristiche, non può essere trattato nel medesimo modo in cui vengono trattati gli altri; questo significa che è necessario un trattamento personalizzato per ciascun dipendente, a seconda delle sue esigenze e peculiarità. Chiaramente, questo concetto è di facile comprensione teorica, ma non altrettanto si può dire della sua applicazione, dal momento che vanno considerate le differenti sfaccettature con le quali la diversità si presenta. Questo discorso conferma quanto possa essere difficile una valutazione delle differenze e la conseguente selezione degli individui che, presentando ciascuno una propria diversità, dovranno concorrere al buon funzionamento di un'attività organizzativa.

In sostanza, possiamo considerare il Diversity Management come l'esito di un processo, come il frutto

dell'evoluzione delle esigenze e della composizione della società americana della fine del XX secolo, che ha portato ad un cambiamento storico-sociale del modo di affrontare il tema dei diritti civili e delle pari opportunità non solo sul fronte della legislazione, ma anche su quello dell'eterogeneità all'interno delle organizzazioni lavorative e non.

2.2 Definizione di Diversity Management

Come possiamo costruire un'impresa dove tutte le diversità siano rispettate, trovino il loro posto e siano sfruttate positivamente?

In primo luogo, l'impresa deve valutare se e in che modo ha bisogno di un cambiamento, a tal proposito dovrà definire una strategia. In secondo luogo, deve auto-valutarsi in termini di capacità di accoglienza della diversità analizzando i suoi punti di forza e di debolezza, perché per ospitare alcune diversità, le imprese devono prima di tutto sensibilizzarsi nei loro confronti, riconoscerle, e poi rispettarle.

La gestione del cambiamento sarà un punto fondamentale da tenere sotto controllo considerando che l'integrazione delle diversità sarà sicuramente accompagnata da momenti di tensione che dovrebbero essere accettati e risolti positivamente. Molto probabilmente sarà l'intera impresa a dover cambiare in qualche modo, adattandosi alla novità e al nuovo approccio aziendale, altrimenti non sarà possibile notare alcun cambiamento culturale, che è alla base di una corretta gestione della diversità.

Possiamo quindi affermare che *“Il Diversity Management è lo sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale lungimirante, orientato al valore strategico e comunicativo di accettazione delle differenze e uso di alcune differenze e somiglianze come un potenziale dell'organizzazione, un processo che crea valore aggiunto per l'impresa.”*⁶

L'adozione di questa strategia riguarda l'integrazione delle idee e delle pratiche di diversità nei processi manageriali e di apprendimento all'interno di un'impresa e del suo ambiente, inoltre, consente all'organizzazione di internalizzare le differenze tra gli impiegati in modo da imparare e crescere grazie a loro.

Il Diversity Management si concentra sulla gestione e non sui singoli individui, ma i gruppi di individui vi si identificano. Al giorno d'oggi, questo approccio è probabilmente il più prevalente nelle organizzazioni e semplifica il lavoro delle risorse umane adeguando le pratiche aziendali a gruppi interi anziché a singoli individui, e semplifica la giustificazione delle politiche di diversità, in quanto l'identificazione e l'assegnazione dei gruppi si basano su differenze oggettive, piuttosto che sui differenziali.

Tuttavia, si riscontrano non poche difficoltà nell'identificazione delle categorie rilevanti e importanti in un

⁶ Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., ... & von Unruh, K. (2007). Manuale di formazione sul Diversity Management.

particolare contesto, categorie utili al fine di mettere in pratica queste strategie di Diversity Management. Ed è proprio nella messa in pratica delle suddette strategie che la coesistenza di diverse prospettive di diversità e il fatto che esse costituiscano un continuum significano anche che i diversity manager possono sviluppare interessi inerenti alla soddisfazione delle aspettative economiche, sviluppando una maggiore sensibilità alle forze in gioco in un dato contesto e cercando di integrarle nello sviluppo e nell'attuazione delle politiche di diversità, partecipando così all'integrazione della diversità nell'identità organizzativa.

In sintesi, possiamo identificare alcuni tra i possibili vantaggi che le imprese potrebbero trarre dall'adozione di politiche attive per la diversità. Innanzitutto, l'impresa ne trarrebbe un rafforzamento dei valori culturali all'interno dell'organizzazione, che verrebbero inoltre condivisi anche dalla forza lavoro, maggiormente motivata ed efficiente, contribuendo a portare avanti un'azione mirata di sostegno della cultura aziendale. In secondo luogo, verrebbe promossa l'immagine dell'impresa come innovativa, creativa ed attenta ai propri stakeholders, consolidando la capacità di attrazione di personale qualificato

2.3 Il Diversity Management nelle politiche di HR

Essere in grado di attirare e trattenere impiegati di alto livello con importanti background è una delle ragioni principali per cui le imprese adottano politiche di gestione orientate alla diversità.

Le multinazionali, in particolare, stanno cercando di migliorare la loro capacità di gestione globale attraverso iniziative volte ad attrarre e trattenere una forza lavoro diversa e competente, in grado di lavorare attraverso confini nazionali, linguistici e culturali; stanno anche cercando di reclutare lavoratori che rappresentino le comunità locali e i contesti nazionali a tutti i livelli operativi e di gestione.

Le imprese si adoperano con i più svariati strumenti per far sì che raggiungano i loro obiettivi: pubblicità mirate per conquistare comunità svantaggiate e socialmente escluse, partnership con comunità e associazioni riconosciute per migliorare gli sforzi di reclutamento, sviluppo socio-economico a livello locale e territoriale.

Oltre a queste attività esterne, vengono adottate anche delle politiche di gestione delle risorse umane volte al reclutamento del personale in modo tale da rendere il più vario possibile l'ambiente di lavoro.

In alcune imprese, non a caso, i profili richiesti dai manager delle risorse umane sono cambiati proprio per accogliere e attrarre diversità, perché un team di lavoro composto da persone qualificate e competenti, seppur diverse tra loro, aiuta moltissimo le imprese a comprendere le esigenze dei diversi gruppi di consumatori e ad adattare più facilmente ad essi la propria offerta, migliorando al contempo il servizio al cliente. Un gruppo di lavoro eterogeneo, infatti, consente l'unione di punti di vista differenti, e il risultato del lavoro rispecchierà le esigenze di categorie diverse di consumatori, piuttosto che essere focalizzato sulla visione di un'unica tipologia di persone.

Le iniziative adottate dalle imprese per implementare ed attuare le politiche di gestione della diversità hanno

un impatto culturale ed effetti più incisivi se si perfezionano anche i canali di comunicazione. Infatti, una comunicazione più efficace e mirata favorisce la condivisione di culture, norme e valori da parte di altre imprese, dei dipendenti attuali e futuri, e dei consumatori. È una reazione a catena, se inizia il primo, gli altri lo seguiranno.

I programmi di comunicazione e le campagne di sensibilizzazione possono essere rivolte anche al personale, e non solo ai clienti attuali e potenziali. Tra gli strumenti sempre più spesso adottati dalle imprese troviamo, ad esempio, dei sondaggi annuali, ovviamente sottoposti agli impiegati, sulle loro attitudini, in modo tale da avere un chiaro quadro generale sulle percezioni e sulle visioni che i dipendenti hanno in merito al tema della diversità e delle pari opportunità, soprattutto in ambito lavorativo, con l'obiettivo di misurare i cambiamenti e il livello di soddisfazione dei lavoratori stessi.

Le imprese che si impegnano per la diversità hanno più opportunità per espandere la loro offerta di servizi e prodotti sul mercato. Azioni di marketing mirate al raggiungimento di particolari segmenti di mercato permettono di incrementare gli introiti grazie alla produzione e vendita di prodotti ad hoc per quel segmento fino a prima mai raggiunto e conquistato.

L'impegno nel sostenimento e nella promozione della diversità contribuisce, inoltre, a migliorare l'immagine dell'impresa e renderla più attraente per la società in generale, e data l'importanza dell'immagine e della reputazione aziendale, la copertura mediatica è considerata uno strumento essenziale per aumentare la visibilità e la divulgazione dei valori che l'azienda vuole trasmettere.

2.4 Il Diversity Audit

La diversità, all'interno di un'entità organizzativa, genera dei problemi di varia natura se non ben gestita. Si pensi, ad esempio, ad un livello di retribuzione diverso tra uomo e donna aventi la stessa carica. Le conseguenze della diversità presente in un luogo di lavoro devono essere considerate, quindi, non solo per cercare di riconoscerle e valorizzarle, ma, ancor prima, per risolvere i conflitti interni tra dipendenti scaturiti proprio da queste, perché si potrebbero ripercuotere sul lavoro stesso degli individui in questione e mutare in performance aziendali negative. È sufficiente avere background personali molto diversi perché sorgano conflitti o problemi, in quanto sarà diverso l'approccio che ciascun individuo avrà con i membri appartenenti al proprio gruppo, rispetto al comportamento che avrà nei confronti dei membri dei gruppi diversi dal suo. Possono, inoltre, verificarsi episodi spiacevoli nei confronti di dipendenti contraddistinti da diversità – che siano lavoratori con disabilità o che siano persone appartenenti a culture diverse – e sono proprio questi comportamenti discriminatori a rappresentare il più grande ostacolo nella realizzazione di politiche di diversità.

Affinché un'azienda sia pienamente orientata alla diversità, è necessario che abbia una cultura che la apprezzi e la promuova in modo consapevole.

Quindi, nel momento in cui si decide di avviare un processo di cambiamento verso l'integrazione della diversità nella cultura aziendale, è bene prima comprendere la situazione attuale ed agire lì dove se ne riscontra maggior bisogno, al fine di evitare situazioni denigratorie nei confronti del "diverso".

A tal proposito, le imprese possono avvalersi di uno strumento di autovalutazione per stabilire la loro attitudine verso la diversità e l'applicazione di politiche di Diversity Management: il *Diversity Audit*. Questo strumento può essere definito come un processo che individua le diversità all'interno dell'organizzazione, ed è il punto di partenza da cui sviluppare una strategia adeguata. È importante perché effettua un'analisi introspettiva dell'azienda volta ad acquisire una maggior consapevolezza delle potenzialità della stessa e permette di conoscere la cultura manifestata dell'organizzazione, dalla quale avviare un percorso di miglioramento.

Le politiche di diversità contribuiscono alla creazione di ambienti che promuovono il rispetto e l'inclusione e sono considerati essenziali per il successo del business. Il punto focale è che le imprese hanno bisogno di competenze idonee per la gestione questa diversità e devono saper creare ambienti di lavoro che assicurino rispetto e pari opportunità nei confronti di tutti.

2.5 La risposta delle imprese italiane al Diversity Management

Come abbiamo già abbondantemente detto, con Diversity Management intendiamo l'insieme di pratiche volte alla gestione della diversità – intesa come orientamento sessuale, religione, stato socio-economico, gender, età, etnia, cultura e disabilità – degli individui nei gruppi sociali o nei luoghi di lavoro.

Nei decenni appena passati, in Italia, così come in altri paesi, il mercato del lavoro ha subito profondi cambiamenti soprattutto demografici: vi è stata una forte femminilizzazione del lavoro, una più ampia eterogeneità generazionale dei dipendenti, una forza lavoro sempre più multiculturale anche a seguito delle forti ondate migratorie, una maggiore attenzione per le persone disabili e un accoglimento delle diversità dal punto di vista dell'orientamento sessuale e religioso. La consapevolezza di queste diversità all'interno degli ambienti di lavoro consente una gestione non più indifferenziata dell'organizzazione nel suo complesso, ma una gestione delle diversità consapevole che consenta di sfruttarne in maniera efficace ed efficiente ogni potenzialità.

Studi di livello internazionale (Armstrong, Flood, Guthrie, Liu, MacCurtain, Mkamwa, 2010)⁷ hanno dimostrato che una gestione corretta e consapevole della diversità può apportare vantaggi competitivi rispetto ai competitor ed incrementare le performance aziendali, vantaggi che chiaramente sono in parte compensati dagli sforzi e dai costi connessi alla realizzazione di politiche di Diversity Management.

Nonostante queste evidenze empiriche, e sebbene il tema sia dibattuto da almeno 15 anni anche in Italia da

⁷ Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.

professionisti del settore, a differenza delle imprese soprattutto americane o multinazionali che stanno abbracciando con positività e con successo la questione della diversità, le imprese italiane fanno ancora fatica a riconoscere ed accettare che il contesto lavorativo con cui si interfacciano stia cambiando molto velocemente. Le piccole e medie imprese, che sono l'asse portante dell'industria italiana, si trovano ancora in serie difficoltà ad adottare politiche di Diversity Management, e quindi è necessario, in qualche modo, aumentare la loro consapevolezza verso il problema ed incrementare il loro interesse, e quello dei manager soprattutto, ad affrontare con maggior impegno questo importantissimo tema. Quello che spesso vediamo, sono imprese che credono di adottare politiche di Diversity Management inserendo elementi di diversità nei loro slogan o copiando alcune pratiche da altre aziende, ma mantenendo scollegati questi interventi dall'intero processo di pianificazione aziendale.

I manager, in particolar modo, devono capire e convincersi che vi è una stretta relazione tra l'adozione delle politiche di Diversity Management ed una buona performance aziendale, perché come già sappiamo, sono orientati ad ottenere dei risultati, e l'unico modo per convincerli sarà far capire loro che questa potrebbe essere una strada giusta da percorrere per raggiungerli. Se non si arriva ad una profonda convinzione dell'importanza del Diversity Management, meglio evitare di cimentarsi in un'azione che potrebbe avere un effetto boomerang, o che potrebbe far apparire l'azienda come artificiale. La diversità senza l'inclusione non funziona.

Il vero problema dei manager di HR, è che tendono a scegliere persone uguali a loro – questo avviene perché in generale tutte le persone sono attratte dai loro simili – e, quindi, ad escludere e conseguentemente a non reclutare persone diverse da e tra loro, causando, senza rendersene conto, un enorme danno al team aziendale.

Il Diversity Management ha, quindi, il compito di migliorare l'ambiente lavorativo, e, di conseguenza, le prestazioni del singolo individuo e dell'organizzazione in generale. L'eterogeneità dei dipendenti viene vista come un punto a favore dell'impresa, e non come un aspetto negativo, perché è proprio questa che permette all'organizzazione di far fronte ad esigenze del mercato esterno che vede nella diversità uno dei suoi aspetti qualificanti.

Da un recente studio pubblicato dalla società di consulenza McKinsey⁸, si evince che le imprese che hanno un top management diversamente composto in termini di gender hanno una probabilità più alta del 15% di conseguire performance finanziarie, mentre, se il top management è diversamente composto in termini di etnia, si ha una probabilità del 35% in più di conseguire tali performance.

Ora, anche a fronte di questo, non si può affermare che specifiche variabili della diversità portino univocamente a specifici risultati aziendali, anche perché le performance di un'impresa sono influenzate da vari fattori tra cui, ad esempio, il contesto di riferimento – come il settore in cui operano – e il grado di adozione

⁸ Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1.

delle politiche di Diversity Management – ovvero in che misura queste attività siano state inserite all'interno del piano strategico aziendale.

Quindi, più che dire che il Diversity Management contribuisce al miglioramento delle performance aziendali, possiamo più correttamente dire che ci sono dei meccanismi – tipologia di politiche adottate, grado di adozioni delle politiche, ecc. – che legano le politiche di Diversity Management alle prestazioni di un'impresa.

La diversità è sempre stata presente in ogni realtà aziendale e sociale, è innegabile che ciascuna persona sia diversa dalle altre, quindi si tratta solo – per il top management aziendale – di decidere se continuare con una politica di gestione indifferenziata, rimanendo chiusi in un sistema ormai sempre più bigotto, oppure aprire gli occhi ed interfacciarsi con delle dinamiche che si stanno spingendo in modo sempre più forte nelle circostanze quotidiane, e che portano con loro un altissimo potenziale di crescita ed innovazione.

2.6 Tra etica e profitto

La ragione che deve spingere i manager ad adottare pratiche di Diversity Management non attiene solo ai risultati ottenuti attraverso pregresse ricerche, ma al modello di leadership che si vuole adottare. Avere una vision aziendale che non si sofferma esclusivamente sull'aspetto economico del business, ma che tiene in considerazione anche il contesto in cui l'impresa opera, che si sofferma sulla sostenibilità nel lungo periodo e che crede che il vero vantaggio si ottenga in un contesto in cui ciascuno possa dare il meglio di sé, è fondamentale per abbracciare concretamente il tema e le pratiche del Diversity Management.

A tal proposito, si possono distinguere 4 approcci, volontari e non, di adozione del Diversity Management⁹:

1. Approccio etico: è caratterizzato da una maggiore attenzione ai diritti rispetto al raggiungimento di obiettivi aziendali. Le politiche di Diversity Management devono essere adottate perché è giusto così, perché vi sono delle leggi a tutela delle minoranze e delle diversità e pertanto vanno rispettate;
2. Approccio retorico: adozione puramente cerimoniale delle pratiche di Diversity Management, che hanno il mero fine di assecondare le pressioni dell'ambiente esterno;
3. Approccio strumentale: vi è un maggior orientamento al profitto, e l'eterogeneità dell'ambiente lavorativo funge da specchio per le allodole per attirare specifici target di consumatori;
4. Approccio responsabile: vede le attività di Diversity Management orientate in egual misura al raggiungimento degli obiettivi aziendali e al rispetto dei diritti dei singoli individui, in modo da tenere conto degli interessi di tutti gli attori in gioco, sia interni che esterni all'organizzazione.

2.7 Applicazione pratica delle politiche di Diversity Management

Fin qui, abbiamo parlato di come sta cambiando lo scenario socio-politico-economico e come si stiano palesando all'interno della società le esigenze legate alla diversità che caratterizza le minoranze presenti nella

⁹ Basaglia, S., & Cuomo, S. (2016). Diversity Management e prestazioni aziendali. *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, (1), 8-15.

popolazione odierna.

Dal momento che queste questioni sono entrate sempre più a far parte delle politiche manageriali, abbiamo detto che le imprese per ottenere un vantaggio competitivo devono riuscire ad abbracciare questo tema nei loro piani strategici, non solo in merito al dipartimento di HR, ma a tutti i livelli aziendali. Ma questo nel concreto come può avvenire?

Il punto di partenza per rendere un ambiente di lavoro inclusivo – ovvero sensibilizzare tutta l'organizzazione ai problemi e alle diversità delle minoranze – può essere quello di adottare un processo integrato di Diversity Management, e quindi a livello strategico, progettuale e operativo.

2.7.1 Livello strategico

Applicare il Diversity Management a livello strategico significa ripensare e ridefinire i valori aziendali ed inserirli nella vision, esaltando i principi che valorizzano la diversità e favoriscono la realizzazione di un ambiente di lavoro inclusivo. Questo richiede da parte del top management un'allocazione delle risorse necessarie in termini tecnologici, di tempo e forza lavoro.

Durante la fase di ridefinizione della vision aziendale, si possono prevedere delle sessioni formative per sensibilizzare ed educare il top management all'accettazione delle diversità per aumentare la consapevolezza di come queste pratiche possano contribuire all'incremento delle performance aziendali. Convincere i vertici di un'azienda dell'importanza dell'applicazione di queste pratiche è un passo fondamentale per l'adozione delle stesse, dal momento che sono proprio i top manager ad indirizzare i dipendenti al rispetto e all'accoglimento di queste politiche volte all'inclusione e all'integrazione delle diversità.

Una volta identificate le linee guida delle politiche di Diversity Management, bisogna passare alla fase in cui questi principi vengono concretizzati, e quindi applicati a livello progettuale.

2.7.2 Livello progettuale

In questa fase dovrebbero essere decisi quali saranno gli attori che si faranno promotori delle politiche di Diversity Management. Giunti a questo punto, risulterebbe d'aiuto svolgere un'analisi dell'ambiente interno, svolto dall'HR manager e dal Diversity & Inclusion manager, – o da chi ne fa le veci, se questa posizione non è presente in azienda – ed esterno all'azienda, a carico del Marketing Manager, per capire quali siano le tipologie di diversità da conoscere e gestire. In tutto questo processo è importante tenere in considerazione e non violare le norme anti-discriminatorie e quelle che regolano i diritti di particolari tipologie di lavoratori. Per essere a conoscenza della situazione interna all'azienda, in questa fase si possono anche svolgere delle survey per comprendere oltre alle credenze e difficoltà presenti, anche le diversità che sussistono tra i dipendenti. A seguito dell'esito di questa survey si può redigere il Diversity Annual Report, ovvero un documento che descrive la composizione demografica dei dipendenti aziendali e presenta come le diversità esistenti possano essere gestite da un punto di vista strategico e programmatico.

Una volta individuate le diversità interne all'impresa, l'HR manager e l'eventuale D&I manager devono stabilire le linee guida per gestirle, e nel far questo devono tenere in considerazione due strade che possono – e dovrebbero – essere perseguite simultaneamente: da un lato, gestire la diversità al fine di non violare le norme anti-discriminatorie e salvaguardare la reputazione aziendale, dall'altro, gestire la diversità al fine di trarne un vantaggio competitivo. Queste linee guida poi dovranno essere presentate ai top manager per spiegare le motivazioni che hanno portato alla definizione delle stesse e quali criticità ed opportunità potrebbero implicare.

2.7.3 Livello operativo

A livello operativo, per applicare concretamente i principi volti alla gestione delle diversità, è importante che tutti internamente all'organizzazione si impegnino in tal senso. Esistono vari metodi per spronare i dipendenti ad adottare le pratiche di Diversity Management: si può intervenire attraverso motivazioni estrinseche o intrinseche. I sistemi che rientrano tra le motivazioni estrinseche includono, ad esempio, i reward, ovvero incentivi aggiuntivi alla retribuzione in caso di raggiungimento degli obiettivi di Diversity Management. Invece, tra le soluzioni inerenti alle motivazioni intrinseche rientrano i processi di allineamento dei valori e dei principi personali con i valori aziendali di inclusione e integrazione delle diversità, come, ad esempio, l'inserimento di team di lavoro che per loro natura favoriscono l'inclusione, o attività di mentoring¹⁰ che abbinano mentore e mentee con caratteristiche diverse tra loro.

2.7.4 Comunicazione

Per far sì che le politiche di Diversity Management vengano applicate a 360 gradi nell'organizzazione aziendale è fondamentale agire sulla comunicazione interna verso i dipendenti, perché concretamente saranno loro a realizzare le linee guida definite dal top management. Le iniziative di comunicazione interna hanno la finalità di sensibilizzare la forza lavoro al tema della diversità, renderla consapevole delle problematiche legate a questo tema, ma soprattutto spronarla ad accettare queste diversità che sono fonte di grandi opportunità di crescita personale e dell'azienda. Al contempo, non si deve sottovalutare la comunicazione esterna, il cui fine ultimo è quello di rafforzare l'immagine dell'impresa nel mercato, per trasmettere affidabilità ed innovazione nelle pratiche di gestione aziendale.

¹⁰ Il *mentoring* è l'insieme delle attività svolte da una persona – il mentore – per un'altra – il mentee – con il fine ultimo di aiutare la seconda a svolgere un lavoro più efficace e progredire nella sua carriera. Il mentore, molto probabilmente, in precedenza ha ricoperto lo stesso ruolo del mentee. Il mentoring è considerato un metodo di formazione basato su una relazione di tipo *one-to-one* tra un soggetto con più esperienza e uno con meno esperienza, cioè un allievo, per far sì che quest'ultimo sviluppi competenze in ambito lavorativo e sociale.

Fonte: <http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/il-mentoring>

2.7.5 Misurare i progressi

Come in qualsiasi settore o dipartimento, affinché delle pratiche manageriali vengano portate avanti nel tempo, devono generare dei risultati, e per capire se tali risultati sono stati raggiunti, è indispensabile adottare delle metriche di misurazione. Possiamo distinguere tra KPIs¹¹ di tipo quantitativo e qualitativo.

Fra i KPIs quantitativi rientrano il livello di retribuzione del personale di lavoro, la riduzione del tasso di assenteismo e di turnover patologico¹², la riduzione delle denunce per mobbing o comportamenti discriminatori da parte di colleghi, l'incremento della varietà dei curriculum inviati all'azienda e il conseguente aumento dell'eterogeneità della forza lavoro, la variazione dei costi di reclutamento del personale. Fra i KPIs qualitativi troviamo gli audit rivolti al personale per comprenderne problematiche e diversità rilevanti, indagini svolte sui clienti e valutazione delle sessioni educative e formative.

Il monitoraggio delle performance ottenute attraverso l'applicazione delle politiche di Diversity Management consente di verificarne l'efficacia e il ritorno sull'investimento effettuato, per consentire al top management dell'impresa di riallocare nuove risorse per il mantenimento delle politiche adottate.

Come tutti i processi organizzativi aziendali, anche quelli inerenti al Diversity Management necessitano una costante revisione al fine di aggiornare i programmi per meglio andare incontro alle diversità in continua evoluzione.

2.8 Critiche al Diversity Management

La più grande critica che viene fatta al Diversity Management consiste nel fatto che le sue basi non poggiano ancora su ricerche scientifiche e che per tal motivo non ha sufficiente fondamento teorico.

Il primo punto di critica si basa proprio sul concetto di diversità: non vi è in letteratura un accordo preciso sull'accezione di questa parola, non si sa, quindi, se ci si riferisca a diversità legate al singolo individuo, o se queste si riferiscano a gruppi di individui di cui se ne vuole identificare le caratteristiche. Questa differenza in realtà è molto importante, perché è su di essa che si fondano le scelte strategiche per aderire alle politiche di

¹¹ *Key Performance Indicator*: un indicatore chiave di prestazione è una misura quantificabile che costituisce una parte importante delle informazioni necessarie per determinare e spiegare come un'organizzazione progredisce verso i suoi obiettivi di business e marketing.

Fonte: <http://www.newcomweb.it/blog/pillole-di-marketing/article/kpi-cosa-sono-e-perche-sono-cosi>

¹² Con *turnover* si intende il "tasso di rigiro del personale che indica il flusso di persone in ingresso e in uscita dall'organico aziendale". Nello specifico, possono essere distinti il turnover fisiologico e il turnover patologico. Il *turnover fisiologico* è "il flusso naturale di persone che escono o entrano nell'impresa per effetto di normali eventi di pensionamento, assunzione, licenziamento, che non minacciano la continuità produttiva dell'impresa e la sua stabilità organizzativa". Il *turnover patologico*, invece, consiste nell'"abbandono dell'azienda da parte del lavoratore in seguito a errate scelte di gestione delle risorse umane: a questo riguardo si distinguono cause relative al contesto lavorativo (difficoltà con i superiori e con i colleghi, rigidità degli orari e dell'organizzazione del lavoro, scarsa sicurezza del posto di lavoro), cause relative al contenuto del lavoro (lavoro monotono e con bassa autonomia, carichi di lavoro eccessivi e stress, mancanza di adeguate politiche di formazione e sviluppo), cause legate alla mancata valorizzazione (bassa retribuzione, mancanza di opportunità di carriera o avanzamenti di carriera troppo lenti, mancanza di un adeguato piano di valutazione del lavoro)".

Fonte: [http://www.treccani.it/enciclopedia/turnover_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/turnover_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

Diversity Management: nel caso in cui le diversità farebbero capo ai singoli individui, l'impresa si focalizzerebbe sulla valorizzazione di ciascun dipendente e della sua forma di diversità attraverso la formazione e il mentoring, mentre nel caso in cui la prospettiva adottata faccia riferimento ai gruppi, si cercherebbe di aumentare la presenza e l'empowerment¹³ dei membri dei gruppi considerati svantaggiati. Nella pratica, sembrerebbe comunque prevalere la prospettiva individuale.

Con un occhio particolarmente cinico nei confronti della disciplina del Diversity Management, la seconda critica che si può muovere nei confronti di essa è l'oggettività con cui si vuole determinare la diversità. Come precedentemente detto, riconoscere la diversità nasce dall'esigenza di gestirla efficacemente, ma, in questo modo, si crea una distanza psicologica tra la figura del reclutatore e quella del reclutato. Sembrerebbe quasi che un ipotetico manager delle HR abbia il mero compito di giudicare chi è diverso e chi no, e selezionare per il suo team di lavoro solo coloro che egli reputa diversi, come se la diversità fosse a lui estranea o non lo riguardasse in alcun modo. Così si creano due posizioni: quella del manager non affetto da alcuna diversità, e quella dell'individuo diverso da riconoscere, gestire e controllare.

Con queste critiche non si vogliono sminuire i vantaggi che l'applicazione del diversity manager può contribuire ad apportare in azienda, si vuole semplicemente far capire come vi siano ancora passi importanti da compiere per avere un'idea chiara e precisa dei progressi che si possono ottenere, e che pertanto è fondamentale sviluppare ed elaborare teoricamente il Diversity Management.

2.9 Tra moralismi e legislazione

Il Diversity Management non può esistere senza essere inserito in un contesto morale e legislativo. L'etica e le leggi anti-discriminazione non sono solo un aspetto del clima di impresa. L'identità stessa di un'impresa deve riflettere le nostre concezioni di diritti umani.

Anche l'Unione Europea ha contribuito alla difesa della diversità e delle minoranze attraverso la ridefinizione dell'art. 13 del Trattato della Comunità Europea, e l'adozione di due direttive. Nello specifico, l'art. 19 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (ex art. 13 del Trattato della Comunità Europea) sancisce che "fatte salve le altre disposizioni dei trattati e nell'ambito delle competenze da essi conferite all'Unione, il Consiglio, deliberando all'unanimità secondo una procedura legislativa speciale e previa approvazione del Parlamento Europeo, può prendere i provvedimenti opportuni per combattere le discriminazioni fondate sul sesso, la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale". Le due direttive, invece, sono la Direttiva 2000/43/CE del Consiglio del 29 giugno 2000, la quale attua il principio della parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica, e la Direttiva 2000/78/CE del Consiglio del 27 novembre 2000 che stabilisce un quadro generale per la parità

¹³ Con *empowerment* si intendono quelle azioni volte alla valorizzazione delle persone per far sì che queste crescano sia come individui che come professionisti nel loro ambito lavorativo, per contribuire al raggiungimento del successo individuale e dell'organizzazione per cui lavorano.

Fonte: <http://www.crescita-personale.it/miglioramento/2276/empowerment/1775/a>

di trattamento in materia di occupazione e di condizioni del lavoro indipendentemente da religione o credo, disabilità, età e orientamento sessuale.

Inoltre, ciascuno stato ha una sua propria legislazione nazionale in materia di discriminazione e tutela delle minoranze.

2.10 Esempi di imprese che si sono impegnate nel sostenimento della diversità

2.10.1 Avon

Avon, azienda statunitense produttrice di cosmetici, profumi e bigiotteria, fu una delle prime aziende ad essere sensibilizzata dal tema della diversità, ancora prima che questo diventasse un tema ricorrente e dibattuto nella letteratura e nelle politiche manageriali.

Avon cominciò sin dagli anni '70 a mostrare il suo interesse per l'integrazione di politiche di Diversity Management – che all'epoca non avevano ancora questo specifico nome in letteratura – nel piano strategico aziendale. L'impresa cominciò a lavorare con agenzie di collocamento specializzate nella ricerca di associazioni di minoranze nei campus universitari. L'idea di Avon era quella di riflettere la sua customer base nella sua forza lavoro, soprattutto a livello decisionale. Il problema fu che mentre le donne riuscivano a scalare la vetta all'interno dell'organizzazione aziendale, – in modo non così sorprendente per una realtà composta principalmente da donne e che a loro si rivolge – le minoranze presenti nel contesto lavorativo non riuscivano a fare altrettanto. Così, nel 1984, l'impresa prese delle decisioni che cambiarono drasticamente le sue politiche aziendali.

In primo luogo, adottò campagne di sensibilizzazione a tutti i livelli: “La chiave per il recruiting, per il mantenimento e per la promozione delle minoranze non è [solamente] nel reparto di risorse umane” disse Worthing, vicepresidente aziendale delle risorse umane, “Dobbiamo cambiare più che i nostri comportamenti, dobbiamo cambiare i nostri atteggiamenti”.

In secondo luogo, Avon costituì il Consiglio di Partecipazione Multiculturale – composto dal CEO di Avon e da impiegati di alto livello della compagnia – che veniva convocato regolarmente per sorvegliare il processo di gestione della diversità.

In terzo luogo, insieme all'Istituto Americano per la Gestione della Diversità, Avon sviluppò un programma di formazione sulla diversità. Per vari anni, l'impresa si impegnò nell'inviare di volta in volta gruppi di 25 manager diversi tra loro per razza ed etnia alla sede dell'Istituto presso il College Morehouse di Atlanta, dove essi trascorrevano tre settimane confrontandosi con le loro differenze e imparando ad ascoltare e ad usufruire dei punti di vista con cui erano inizialmente in disaccordo.

Infine, Avon aiutò tre gruppi di minoranza – i neri, gli ispanici e gli asiatici – a formare reti che attraversavano la società in tutti i 50 stati in cui era presente. Ogni rete eleggeva il suo leader ed un consigliere dal suo senior management. In più, le reti avevano un loro rappresentante nel Consiglio di Partecipazione Culturale, che aveva il compito di fare da tramite per riportare le opinioni dei dipendenti sulle questioni di diversità che la

gestione doveva affrontare. La capacità di Avon fu quella di capire l'importanza del Diversity Management ancor prima che tutti ne millantassero i vantaggi soprattutto da un punto di vista di incremento delle performance aziendali. Non solo, proprio perché fu un'adozione totalmente spontanea e quasi inconsapevole, cioè fortemente sentita e che non aveva ulteriori fini se non quelli di migliorare come azienda e come ambiente lavorativo, Avon riuscì ad integrare la diversità a tutti i livelli aziendali e non solo nella fase di reclutamento del personale. Questo ha permesso un approccio consapevole che ha consentito all'azienda di fare grandi progressi ed impegnarsi costantemente in un'azione complessa come quella dell'accettazione delle diversità altrui.

2.10.2 Procter & Gamble

Procter & Gamble, grande colosso americano, può essere considerato il padre fondatore del marketing, in quanto fu il primo ad adottare delle politiche mirate di comunicazione e promozione dei suoi prodotti a seconda della tipologia di clientela cui erano indirizzati. Visti quindi i suoi meriti pregressi, non poteva smentirsi neanche sul fronte del Diversity Management. A seguito delle politiche aziendali interne che l'azienda ha stabilito, P&G occupa tutte le sue più alte cariche con dipendenti già presenti all'interno della sua azienda, per premiare i suoi migliori collaboratori, piuttosto che reclutare personale esterno. Inoltre, sforzi non indifferenti sono stati compiuti dall'azienda per trovare e assumere minoranze e donne di talento. Non a caso, il reclutamento del nuovo personale è perseguito a livello nazionale e per tutto l'anno da manager di linea a tutti i livelli della società. Nonostante ciò, è ancora aperta la sfida per spostare la diversità verso l'alto. Come afferma un top executive, "Sappiamo che possiamo riuscire come azienda solo se possediamo un ambiente che rende facile per tutti noi, non solo alcuni di noi, lavorare al nostro potenziale". Nel maggio del 1988, P&G istituì la Corporate Diversity Strategy Task Force per chiarire il concetto di diversità, definire quanto fosse importante questo tema all'interno della loro compagnia, e identificare le strategie da adottare per puntare al successo gestendo le diversità presenti nella forza lavoro. La Task Force, composta da uomini e donne presi da ogni angolo dell'impresa, fece due importanti scoperte: la prima, che la diversità in P&G era un problema molto più complesso di quello che si credeva, perché, oltre a diversità di sesso ed etnia, si riscontravano fattori quali il patrimonio culturale, il background personale ed esperienze funzionali. Conseguentemente, la seconda scoperta fu quella che l'azienda aveva bisogno di espandere ulteriormente la sua visione sul valore della diversità. La Task Force aiutò P&G a capire che imparare a gestire la diversità poteva concretizzarsi in un cambiamento di organizzazione sicuramente lento, ma che avrebbe portato frutti nel lungo periodo. P&G è tutt'ora impegnata in una continua valutazione di tutti i programmi di gestione della diversità per essere sicura che il sistema adottato stia lavorando bene rispettando i diritti di tutti. Inoltre, effettua costantemente sondaggi aziendali per avere una visione chiara e limpida dei problemi che i suoi dipendenti devono affrontare nel bilanciare le responsabilità lavorative e familiari e per migliorare i programmi aziendali.

2.10.3 Coca Cola

Se, come abbiamo appena visto, Avon e P&G sono state due imprese all'avanguardia dal punto di vista della gestione della diversità, non possiamo affermare lo stesso riguardo al famosissimo marchio americano Coca Cola. L'azienda in questione, infatti, ha cominciato ad approcciarsi alle politiche di Diversity Management solo a seguito di un evento non particolarmente piacevole per la compagnia. Infatti, nel 2000, Coca Cola fu vittima di un'azione legale relativa ad una discriminazione razziale che le costò 192,5 milioni di dollari. Un paio di anni dopo questo episodio, Coca Cola cominciò ad abbracciare il Diversity Management a 360 gradi all'interno delle sue politiche aziendali. Le parole d'ordine che si trovavano alla base della nuova strategia di business dell'azienda erano diversità, inclusione e imparzialità. La gestione della diversità è diventata parte integrante della vision aziendale, e si è tradotta in una serie di azioni pratiche che coinvolgevano i fronti del reclutamento e della selezione del personale, la remunerazione dei dipendenti – evitando discriminazioni e disparità di trattamento –, le sessioni di training per i collaboratori e i team di lavoro. Il successivo passo di Coca Cola fu quello di istituire il Diversity Advisory Council affinché il top management dell'azienda trovasse maggior coinvolgimento sul tema della diversità ed applicasse azioni volte all'integrazione della stessa nelle politiche aziendali. Questi cambiamenti portarono a risultati importanti per l'azienda, la quale adottò un approccio alla diversità decisamente consapevole, credendo realmente nel potenziale che vi era dietro l'applicazione di questi principi. Non a caso, la dichiarazione del Chief Diversity Officer di Coca Cola riportata nel Diversity Stewardship Report dell'azienda fu la seguente: “La diversità per noi non coinvolge semplicemente le politiche e le pratiche di HR. È parte integrante di ciò che siamo, di come operiamo e di come vediamo il nostro futuro”.

Questa comprensione totalizzante del tema della diversità ha portato Coca Cola ad ottenere numerosi riconoscimenti: si classificò in 26^a posizione nella lista delle "50 Best Companies for Minorities" indetta dalla rivista Fortune; la ditta di imbottigliamento di Coca Cola venne nominata tra i "The Top 100 Employers for the Class of 2004" dalla rivista Black Collegian; è stata nominata una delle "50 Best Companies for Latinas to Work for in the U.S." dal Latina Style nel 2004; fa parte delle 32 compagnie che hanno inviato lettere "friend of the court" in supporto delle politiche di *affirmative action*¹⁴ dell'Università del Michigan; offre indennità di salute agli impiegati con partner dello stesso sesso, e include orientamento sessuale e identità sessuale nella sua politica di pari opportunità di impiego, guadagnando un punteggio del 100% sulla Human Rights Campaign Foundation's Corporate Equality Index.

Questo è tutto ciò che ha contribuito a rendere così forte e grande il nome di Coca Cola.

¹⁴ Con *affermazione positiva* o *affirmative action* si intendono le politiche adottate da uno stato affinché vengano combattute le disparità razziali, vengano rispettati i diritti umani e siano promossi i principi di equità razziale, etnica, di genere, sessuale e sociale.
Fonte: <http://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=affirmative%20action>

3. Employer Branding

Il discorso portato avanti fino a questo momento non può prescindere dalla volontà degli individui di prender parte al lavoro di un'impresa. Infatti, se è vero che i manager delle risorse umane vorrebbero reclutare individui validi ed eterogenei tra loro, è pur vero che questi individui devono essere intenzionati a lavorare per quella data azienda. Questo argomento, soprattutto se incentrato sul tema della diversità, diventa di fondamentale importanza. Un individuo considerato "diverso" dalla società, potrebbe essere considerato allo stesso modo anche all'interno di una realtà lavorativa. Se così fosse, tale individuo non avrà interesse a lavorare per un'azienda il cui luogo di lavoro lo metta a disagio e non lo apprezzi né come lavoratore, né tantomeno come persona. Per far sì che questi episodi non si verificano è fondamentale creare un ambiente inclusivo in cui ogni membro dell'organizzazione rispetti le diversità altrui e ne tragga benefici. La realizzazione di un ambiente lavorativo eterogeneo in cui qualsiasi diversità possa coesistere e in cui ogni dipendente contribuisca a promuovere i valori aziendali anche esternamente all'impresa, permette di aumentare l'attrattività della stessa agli occhi dei talenti. Nel contesto economico in cui ci troviamo oggi, la forza lavoro rappresenta uno dei maggiori vantaggi competitivi per le imprese, i quali rappresentano anche l'unica caratteristica non copiabile dalla concorrenza. Un'impresa che non capisce quanto sia importante focalizzarsi sulla forza lavoro sta perdendo grandi opportunità di crescita, e rischia di ritrovarsi schiacciata dalla potenza delle imprese che, al contrario, stanno investendo tanto sulla ricerca e sul mantenimento dei migliori talenti.

«Assumere persone intelligenti e dar loro ordini non ha alcun senso.

Noi assumiamo persone intelligenti affinché siano loro a dirci cosa fare».

Steve Jobs.

Steve Jobs aveva compreso pienamente il cuore del discorso: sono i dipendenti con il loro lavoro a portare al successo un'impresa, non sono i meri esecutori degli ordini impartiti dall'alto, sono coloro che inseriscono le loro idee, i loro valori ed i loro principi nei compiti che svolgono. Affinché il loro lavoro sia apprezzabile e meritevole di lode, i lavoratori devono essere spronati e sostenuti dal datore di lavoro.

3.1 Contesto di riferimento

Nel 1997, tre consulenti della società McKinsey, Michaels, Handfield-Jones e Axelrod, introdussero il tema della "War of Talent", riferendosi al problema della fortissima competizione scaturitasi tra le imprese, le quali si stanno trovando ad affrontare una vera e propria lotta spietata al fine di reclutare e trattenere quegli individui talentuosi che possono portare un immediato vantaggio competitivo a coloro che li assumono. Il fenomeno della "guerra dei talenti" ha avuto inizio negli Stati Uniti, per poi diffondersi via via negli altri paesi, ma tutt'ora non sembra essersi conclusa, anzi.

Sono numerose le cause che hanno portato a questa situazione, e, se da un lato troviamo il fisiologico

cambiamento del mercato nel corso del tempo – che negli ultimi anni non ha certo visto grandi prospettive di crescita –, dall’altro troviamo fattori ben diversi che hanno influito negativamente in questo senso. Riferendosi al mercato italiano, primo fra tutti il calo delle nascite a cavallo degli anni ’70, che ha generato un calo demografico non indifferente con una conseguente carenza di personale qualificato – generando il fenomeno denominato *workforce shortage*¹⁵ – oltre che una frammentazione delle competenze che per tal motivo sono diventate difficilmente reperibili – che a sua volta ha generato il fenomeno chiamato *skill shortage*¹⁶.

Questa situazione ha portato le aziende ad adottare tecniche di miglioramento della propria immagine per risultare più attraenti delle altre agli occhi dei potenziali candidati, e assicurarsi la candidatura di dipendenti talentuosi che, come abbiamo appurato, scarseggiano.

Hanno iniziato, così, un processo di analisi e comprensione ciascuna del proprio contesto lavorativo, delle relazioni che si instaurano tra i dipendenti e delle capacità di identificare e reclutare candidati talentuosi. La forte competizione generata dalla volontà di attrarre collaboratori di successo ha portato a sviluppare nelle aziende un forte orientamento al recruiting, ovvero alla costruzione della reputazione dell’impresa attraverso la divulgazione delle best practice aziendali. Questo approccio, tra le altre cose, consente di instaurare relazioni durature con un pool di talenti e di compensare eventuali complicazioni dovute a turnover inaspettati, oltre che a focalizzarsi sui cosiddetti candidati “passivi”. In questo modo si dà vita a quello che viene chiamato *Talent Relationship Management* o *TRM*, che consente, appunto, di sviluppare relazioni continuative con i potenziali candidati, seguendo uno schema molto simile al più noto CRM – Customer Relationship Management – usato per regolare le relazioni con i clienti.

L’azione congiunta di queste pratiche deve essere rivolta non solo esternamente all’azienda, ma anche internamente, perché come un’impresa desidera conquistare i migliori talenti in circolazione, allo stesso modo lo vorranno le altre, rischiando così di perdere i collaboratori talentuosi già assunti.

Migliorare l’esperienza di lavoro consente non solo di diminuire il rischio di abbandono da parte dell’attuale forza lavoro, ma anche che questa si faccia ambasciatrice e portavoce dell’azienda con amici e parenti, valorizzandone gli aspetti migliori ed i vantaggi che essa offre. Il pieno coinvolgimento dei dipendenti è fondamentale per instaurare un approccio al recruiting radicato nella credenza che in questo modo si possano ottenere vantaggi significativi. Tutti i lavoratori devono cimentarsi nell’attività di HR per reclutare i migliori talenti anche nella loro cerchia di conoscenti e familiari, perché è importante che sia tutta l’organizzazione a partecipare alla costruzione della reputazione aziendale.

Per incentivare i dipendenti a collaborare a questa causa, molte imprese attuano i cosiddetti “employee referral program”, ovvero dei programmi rivolti alla forza lavoro attuale affinché questa si cimenti nelle funzioni dei

¹⁵ Con *workforce shortage* si intende la scarsità di personale qualificato appartenente alla cosiddetta Generazione X per effetto del calo demografico verificatosi a cavallo degli anni ’70.

¹⁶ *Skill shortage* letteralmente significa “carenza di competenze”; in questo contesto è intesa come la mancanza di competenze specifiche attribuibili alla nuova forza lavoro.

responsabili delle risorse umane e attragga i migliori candidati. Solitamente, per svolgere questi compiti, i lavoratori percepiscono dei bonus aziendali, cosicché siano anche più motivati a portarli avanti.

Se fin qui l'idea rilevante sembra essere quella che si tratti di un tema di esclusivo interesse del dipartimento di HR, in realtà possiamo affermare che questo processo coinvolge l'azienda a livello globale, e vede impegnato principalmente il settore delle risorse umane, coadiuvato nel mantenimento del programma dai settori marketing e comunicazione. Nello specifico, il settore delle risorse umane si impegna sia ad eseguire le direttive imposte dalla direzione generale, sia nel potenziamento delle caratteristiche e delle capacità dei dipendenti. La funzione comunicazione avrà il compito di rendere maggiormente efficaci i messaggi inviati ai lavoratori al fine di coinvolgerli, motivarli ed incrementarne le prestazioni, segmentando la forza lavoro e inviando loro messaggi specifici sulla base delle loro peculiarità evitando che questi vengano ignorati e non producano i loro effetti. A sua volta, il dipartimento marketing non deve fare altro che applicare tutto il suo know-how non ai consumatori finali come è solito fare, ma indirizzando il suo lavoro ai dipendenti attuali e a quelli potenziali, come se anziché vendere un prodotto o servizio dovesse vendere il posto di lavoro.

Affinché un programma di recruiting produca i suoi frutti, è bene includere nella comunicazione anche casi di successo aziendali e manageriali, per vantarsi dei propri raggiungimenti e convincere le persone che quel che l'impresa promette, diventa realtà. Nel raccontare questi casi aziendali bisogna essere quanto più sinceri possibili, perché se si dovesse riscontrare un disallineamento tra la realtà e l'immagine che l'impresa vuole dare di sé, questa perderebbe di credibilità e finirebbe per vanificare gli sforzi compiuti ed annullare gli effetti eventualmente ottenuti fino a quel momento.

3.2 Definizione di Employer Branding

A seguito della precedentemente descritta condizione che sta affliggendo il mercato del lavoro, a partire dagli anni '90 è entrata a far parte del linguaggio di uso comune, in ambito aziendale, l'espressione *Employer Branding*, con la quale ci si riferisce a quelle azioni intraprese da un'impresa per costruire una sua immagine e solidificare la sua reputazione come employer. Questa espressione trova le sue origini nella disciplina del Customer Branding, inerente all'insieme di valori promossi dall'impresa, affinché questi vengano associati al suo brand nella percezione dei consumatori attraverso i vari strumenti di comunicazione utilizzati.

Nel 1984 apparve per la prima volta il termine "employer of choice", ovvero "datore di lavoro di eccellenza", e fu a partire da quel momento che si iniziò a parlare di Employer Branding.

La prima definizione venne data da Barrow e Ambler (1996)¹⁷, i quali definivano l'Employer Branding come "un insieme di vantaggi funzionali, economici e psicologici forniti dal lavoro, e che si identificano con la

¹⁷ Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.

società datrice di lavoro". Dopo di loro ci fu Lloyd (2002)¹⁸ che lo definì "la somma degli sforzi di una società di comunicare al personale esistente e futuro che cosa rende un luogo desiderabile per lavorare". In tempi più recenti, invece, Amendola (2008)¹⁹ diede la sua definizione stabilendo che si trattava di "una strategia di marketing finalizzata a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come employer (luogo di lavoro), in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitors, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento".

Con l'Employer Branding le imprese definiscono e comunicano i vantaggi e le caratteristiche che contraddistinguono i loro luoghi di lavoro, al fine di incentivare i futuri collaboratori a fare domanda per poter lavorare per l'impresa stessa. Le caratteristiche del luogo di lavoro che si vogliono promuovere possono essere distinte in caratteristiche strumentali e simboliche.

3.2.1 Caratteristiche strumentali

Con caratteristiche strumentali si intendono gli attributi quali la retribuzione, gli orari di lavoro, i benefits, la facilità di raggiungere gli uffici, le opportunità di progredire con la carriera e la formazione. Molte altre se ne potrebbero aggiungere a queste, ma in generale possiamo dire che sono tutti quei fattori tangibili²⁰ che un'impresa cerca di sfruttare per attirare a sé i migliori talenti sul mercato.

Questi fattori hanno un mero carattere di rafforzamento della strategia di Employer Branding e fanno da cornice alle caratteristiche che realmente catturano l'attenzione dei potenziali candidati: le caratteristiche simboliche.

3.2.2 Caratteristiche simboliche

Le caratteristiche simboliche riguardano la reputazione e il prestigio dell'impresa e il valore percepito del posto di lavoro. Questi sono i punti focali sui quali si sta ponendo maggiormente l'attenzione negli ultimi tempi, poiché sembrano essere i punti di maggior interesse per i lavoratori. Le nuove generazioni non sono più disposte a svolgere lavori massacranti che non li rendono appagati e per i quali devono sacrificare la loro vita privata. Le tendenze sono cambiate, non si ricerca più una crescita in senso gerarchico, ma si è più stimolati dalla possibilità di svolgere compiti che arricchiscono il bagaglio culturale, e quindi più orientati verso una crescita personale attraverso l'occupazione di diversi ruoli e la condivisione di valori e principi con l'azienda per cui si lavora. Anche la retribuzione, che prima veniva considerata uno degli elementi maggiormente influenti per la scelta del posto di lavoro, adesso sembra essere passata in secondo piano: i lavoratori preferiscono percepire un salario più basso, ma sentirsi realizzati e soddisfatti del loro lavoro.

¹⁸ Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.

¹⁹ Amendola, E. (2008). *Corporate recruiting: employer branding e nuove tendenze*. Anthea consulting.

²⁰ Così li chiama Amendola nel suo libro *Corporate recruiting: employer branding e nuove tendenze*.

Comprendere ed esaudire questi nuovi bisogni dei lavoratori, permette all'impresa di avere maggiore sicurezza sulla possibilità che le nuove reclute, una volta assunte, rimarranno a lungo in azienda.

Avere una forza lavoro coinvolta nel sostenimento dei valori aziendali è un grande vantaggio competitivo, ma purtroppo ancora non tutte le imprese lo hanno capito.

3.2.3 *Employment Advertising*

Dal momento che nella maggior parte dei casi i vari candidati prediligono presentare la loro candidatura ad imprese rinomate e prestigiose, l'importantissimo strumento sul quale molte aziende stanno puntando è l'*Employment Advertising*: questo consiste nel promuovere i posti di lavoro disponibili in azienda così come fossero prodotti da vendere, promuovendone quindi i benefici ed i vantaggi con i classici strumenti di marketing, con l'unica differenza che il target di riferimento non è rappresentato dai consumatori finali, bensì dalla potenziale forza lavoro. Sviluppare l'*Employment Advertising* significa tradurre in chiave comunicazionale i principi espressi nell'*Employer Value Proposition* o EVP.

Ma per far questo non è la sola azienda a dover entrare in gioco, perché è fondamentale che gli stessi dipendenti credano nei valori promossi dall'impresa.

Per comprendere l'importanza di questa affermazione, è sufficiente pensare quanto possa essere influente il parere di un dipendente. Pensiamo al caso di un meccanico che lavora per una casa automobilistica che dice "io queste macchine le conosco bene perché ci lavoro tutti i giorni, e per questo ti dico di non comprarle". Chi comprerebbe mai una macchina di quello specifico brand dopo questa affermazione? Probabilmente nessuno. Questo è un esempio molto chiaro, seppur banale, per spiegare che è bene investire sulla comunicazione interna – al fine di ottenere la condivisione dei valori aziendali da parte di tutti i collaboratori – e sulla creazione di un luogo di lavoro accogliente e soddisfacente per i lavoratori.

L'obiettivo finale dell'*Employer Branding*, infatti, è quello di individuare e conquistare i migliori candidati che potranno contribuire a portare l'impresa al successo, sottraendoli, di conseguenza, ai competitor, e fidelizzando i collaboratori attuali al fine di azzerare – o quantomeno diminuire drasticamente – il tasso di turnover patologico.

3.2.4 *Employer Value Proposition*

L'*Employer Value Proposition*, o EVP, consiste nell'insieme di valori e offerte che l'impresa presenta ai suoi dipendenti, che influenzano le percezioni degli stessi circa il clima lavorativo, e contribuiscono a rendere i lavoratori soddisfatti, realizzati, e ad avere buoni rapporti con i colleghi. La promessa che un'impresa fa ai propri lavoratori attraverso l'EVP fornisce una motivazione in più per i dipendenti per lavorare per quella data azienda, fornendo in questo modo un vantaggio competitivo rispetto alle imprese concorrenti. Infatti, i datori di lavoro che impostano consapevolmente la loro EVP e mantengono le promesse fatte ai propri collaboratori, potenzialmente interessati alla loro offerta di lavoro, ottengono non solo un più ampio pool di talenti, ma anche

un maggior coinvolgimento ed impegno da parte loro, rispetto a quei datori di lavoro che, non essendo ritenuti molto attraenti, devono pagare un incentivo salariale ai loro collaboratori per ottenere la loro partecipazione.

L'EVP fornisce le basi e le metodologie da utilizzare per impostare la strategia di Employer Branding nel lungo periodo, tracciando le linee guida da seguire, i valori da esaltare, il target che si vuole raggiungere e gli strumenti per farlo. Garantisce, inoltre, che tutta la comunicazione finalizzata alla creazione di un'immagine forte dell'azienda sia adeguata al target di riferimento, e costruisca una buona reputazione agli occhi dei potenziali futuri collaboratori. Sviluppare una EVP specifica ed efficace permette anche di identificare il posizionamento del brand, inteso come employer.

Per la comunicazione dell'Employer Value Proposition e delle strategie di Employer Branding alla propria organizzazione, l'azienda ha a disposizione molteplici strumenti. Questi strumenti possono derivare dai vertici aziendali, come il piano strategico o il sistema degli obiettivi, o dal basso, come nel caso dei dibattiti intrapresi sui forum aziendali. Al contempo, gli strumenti di comunicazione dell'EVP possono avere una finalità di funzionamento, come nel caso del lavoro organizzato in gruppi, o finalità culturali, come, ad esempio, i sistemi di gestione delle competenze o la formazione dei dipendenti.

Un'Employer Value Proposition debole o non ben espressa alla propria forza lavoro può portare alla formazione di tre tipologie di gap nell'azienda:

1. Employee value proposition gap: si ha quando si crea una significativa differenza tra l'EVP desiderata dall'azienda e quella effettivamente realizzata. In tale circostanza, l'EVP non è abbastanza forte per attrarre e trattenere i talenti necessari alla realizzazione della strategia definita
2. Number gap: rappresenta il caso in cui il numero di talenti presenti all'interno dell'impresa non è sufficientemente alto per poter soddisfare in futuro la domanda di risorse qualificate per occupare altre posizioni in azienda
3. Capability gap: è la situazione che si verifica quando i collaboratori attualmente assunti all'interno dell'impresa non hanno le conoscenze o le capacità necessarie per mettere in pratica l'EVP predefinita

L'obiettivo principale di una proposta di valore fatta dai datori di lavoro nei confronti dei loro dipendenti è quello non solo di convincere, bensì realizzare concretamente un ambiente di lavoro in cui i propri collaboratori possano sentirsi soddisfatti ed appagati, che consenta loro di essere felici ed orgogliosi del proprio lavoro, che faccia crescere il desiderio dei talenti non assunti di far parte di quella realtà aziendale, e di quelli già presenti nell'organizzazione di voler rimanere. Questo è il primo motivo per cui una EVP dovrebbe essere unica e distintiva dalle altre.

3.2.5 Un processo integrato

Anche se da quanto detto si potrebbe pensare che l'Employer Branding riguardi esclusivamente il dipartimento

di HR, in realtà, parliamo di una vera e propria attività di marketing a tutti gli effetti, che apparentemente mira a promuovere i posti di lavoro, ma concretamente concorre al miglioramento globale dell'azienda e della sua reputazione. Con questo strumento si vuole promuovere internamente ed esternamente la qualità del luogo di lavoro, pertanto, ci si rivolgerà ai dipendenti attuali e futuri, ma, indirettamente, anche ai consumatori finali. L'adozione di politiche di Employer Branding può aiutare, infatti, anche nella realizzazione di processi aziendali integrati nei quali vengano coinvolti i reparti di marketing, risorse umane e comunicazione, che spesso sappiamo essere un punto di debolezza di molte imprese, che suddividono il lavoro tra i vari dipartimenti, senza considerare una visione olistica per la creazione del prodotto finale.

Vi sono alcuni momenti chiave della vita aziendale in cui l'Employer Branding ha un impatto rilevante: in caso di profondi cambiamenti organizzativi, i quali possono generare incertezze anche nei migliori talenti; in situazioni di under-performance di mercato e prospettiva di ristrutturazione, che generano insicurezza sulla sostenibilità dell'azienda, poca certezza sull'avanzamento di carriera, potenziale mancanza di incentivi; in caso di forte crescita ed espansione, che può comportare mancanza di chiarezza sui nuovi ruoli, compatibilità tra cultura esistente e nuova cultura, insicurezza sulla sostenibilità dell'azienda; nel caso in cui la prima linea dei lavoratori sia "anziana", "inamovibile" e gerarchica e quindi si abbia poca chiarezza sulla meritocrazia reale.

3.3 Brand Identity e Brand Image

Prima di introdurre questo argomento, è bene fare un passo indietro e partire dalle origini, e spiegare, perciò, cosa intendiamo con il termine *brand*.

Il suo significato risale ai tempi del 1800 in cui si marchiava il bestiame per riconoscere a quale fattore appartenesse. Diciamo che nel corso degli anni questo significato si è decisamente evoluto, ed ha rafforzato il suo ruolo identificativo.

Volendo dare una definizione più recente del termine, potremmo utilizzare quella proposta da Kotler, secondo il quale il brand fa riferimento al "*nome, termine, segno, simbolo o disegno oppure ad una combinazione di questi al fine di identificare i beni o servizi di un'impresa o l'impresa stessa e di differenziarsi da quelli della concorrenza*".

Partendo da questa definizione possiamo affermare che il brand è un punto focale per raggiungere gli obiettivi di comunicazione che un'impresa si prefigge, e tali obiettivi possono essere raggiunti attraverso l'applicazione di strategie di "branding", volte appunto al rafforzamento del brand. È attraverso la comunicazione che un brand va ad occupare uno spazio nella mente di ciascun consumatore, che lo collocherà in una determinata posizione rispetto agli altri brand concorrenti presenti sul mercato: quello che in gergo chiamiamo *positioning*.

In questo modo ciascuna impresa costruisce una sua identità, la *Brand Identity* appunto, con cui si intende l'insieme degli aspetti sia grafici che comunicativi che distinguono l'impresa dalle altre concorrenti e determinano la percezione della stessa nella mente dei consumatori. Questa percezione determinerà il livello

di gradimento e il conseguente successo – o insuccesso – dell’azienda.

Tornando adesso al nostro discorso principale, possiamo dire che, a seguito della nascita e dello sviluppo delle pratiche di Employer Branding, le imprese stanno cominciando a creare una loro Brand Identity proiettata verso le aspettative dei potenziali futuri dipendenti, ovvero la creazione dell’immagine di un’azienda con un contesto lavorativo sereno, meritocratico ed appagante.

Purtroppo, tra quello che l’impresa vorrebbe trasmettere ai potenziali dipendenti, e quello che essi effettivamente percepiscono, si crea un gap che dà vita alla *Brand Image*, ovvero l’immagine che il candidato ha nella sua testa dell’azienda, frutto delle interazioni con i vari touchpoints dell’impresa stessa.

Quando un individuo si trova nella fase della sua vita in cui è intento a ricercare un’occupazione, uno dei primi passi che compirà sarà quello di ricercare informazioni circa le aziende cui presentare la propria candidatura. Vi sono diversi strumenti di cui il potenziale candidato può fornirsi, alcuni di questi sono sotto lo stretto controllo dell’impresa, altri vanno al di là del suo controllo e sono quelli che maggiormente contribuiscono alla definizione della Brand Image nella testa del potenziale futuro employee.

Tra gli strumenti a stretto controllo dell’impresa troviamo dei programmi organizzati ad hoc, ovvero programmi educativi che agevolano il potenziale candidato in questa fase di ricerca delle informazioni, i vari touchpoints, e gli elementi concreti e visibili dell’azienda stessa, come i dipendenti – in fin dei conti sono i ruoli che essi andrebbero a ricoprire se entrassero a far parte della forza lavoro di quella data impresa.

Per il resto, i potenziali candidati dovranno ricercare da soli le informazioni a loro utili per farsi un’idea delle caratteristiche dell’azienda in questione. Esistono molte riviste autorevoli che pubblicano anche annualmente le classifiche dei “best employers” nel mondo, vi è il potentissimo strumento del word-of-mouth con amici e parenti che hanno avuto un’esperienza diretta o indiretta con l’azienda, i quali possono influire più di chiunque altro a delineare l’idea dell’individuo sull’impresa, oppure, è possibile consultare i profili social di dipendenti e manager attualmente presenti in azienda e ci si può avvalere di alcune piattaforme²¹ che consentono l’interazione tra dipendenti e manager ed in cui ci si può confrontare sulle proprie esperienze lavorative in una determinata azienda. Infine, altra fonte di informazione sono le notizie pubblicate su giornali e riviste o di cui si parla nei fatti di cronaca, in merito a storie di successo o insuccesso di un dipendente, piuttosto che notizie generiche sull’azienda – come potrebbe essere lo scandalo di uno stipendio esageratamente alto di un manager.

Per far sì che la Brand Image disegnata nella testa del candidato si avvicini il più possibile alla Brand Identity ideale dell’impresa, questa deve seguire una strategia di *External Employer Brand* per comunicare con i suoi

²¹ Esempi di queste piattaforme sono *Glassdoor* e *About Your Office*. Glassdoor consente ai datori di lavoro, ai dipendenti e ai disoccupati di consultare e condividere foto, commenti e video relativi alla propria attività lavorativa, mettendo a disposizione di tutti esperienze e recensioni di migliaia e migliaia di realtà aziendali. Allo stesso modo, About Your Office permette ai dipendenti di scrivere recensioni sull’azienda per la quale lavorano per aiutare chi cerca un impiego ad avere una panoramica generale degli ambienti lavorativi delle imprese recensite, ed in più presenta la possibilità per le aziende di intervenire attivamente per gestire la loro brand reputation e interagire con i membri della community.

Fonti: <http://www.consulenzasocialmedia.it/funziona-glassdoor-scopri-cosa-dicono-tuoi-dipendenti/>
<http://www.businesspeople.it/Societa/Mondo-del-lavoro/About-your-office-il-social-network-che-recensisce-le-aziende> 87788

potenziali futuri collaboratori. Questa strategia si avvale di diversi strumenti, tra cui: il career website, i media sia social che tradizionali, conferenze, eventi, sponsorship e pubblicazioni per spiegare come l'azienda lavora. Uno strumento che sta funzionando benissimo e che sempre più imprese stanno applicando è *l'Employer Brand Advocacy*, ovvero il coinvolgimento dei dipendenti nella comunicazione aziendale esterna, mettendo a nudo i contesti lavorativi e svelando con la massima trasparenza le circostanze in cui i dipendenti lavorano. L'invio di un messaggio da parte di un lavoratore consente di far percepire il messaggio stesso come più veritiero e credibile, sensazioni che potrebbero essere sfumate in caso di mera pubblicità, la quale può sembrare costruita e fittizia. Per far questo è sempre più assiduo l'utilizzo dei social media, uno strumento ormai imprescindibile per tutte le aziende che vogliono essere in contatto con i loro consumatori e dipendenti. Volendo riportare un esempio, possiamo citare la famosa casa di moda Elisabetta Franchi, che sul suo account Instagram pubblica non solo le foto delle ultime collezioni, ma anche foto degli ambienti di lavoro in cui si vedono tutte le persone che lavorano per realizzare la brand promise. Inoltre, sfruttando soprattutto le Instagram Stories, l'addetto alla gestione dell'account – la fondatrice del brand in persona – realizza video amatoriali in cui mostra la sua vita quotidiana, la sua famiglia e i suoi eventi privati. La realtà aziendale e la vita privata dei dipendenti – ma anche dei manager e fondatori, come in questo caso – si fondono insieme e convivono in un sistema perfettamente integrato.

Anche Galbani, la famosa azienda alimentare italiana, sta provando ad adottare queste tecniche coinvolgendo i propri dipendenti, infatti, uno degli ultimi spot pubblicitari è incentrato sul racconto di un lavoratore e della sua bellissima esperienza all'interno dell'azienda. Galbani sta sicuramente iniziando a capire come funziona questo meccanismo, ha capito come entrare nel cuore delle persone attraverso i racconti dei suoi dipendenti, ma si nota bene come sia ancora in una fase iniziale di sperimentazione, perché se è vero che sta puntando sulla comunicazione da parte dei suoi collaboratori, è anche vero che essi sono stati inseriti in un contesto che agli occhi dei consumatori può risultare fittizio. Uno spot commerciale, per quanto possa essere lontano dalle connotazioni classiche di spot, ha sempre la finalità quasi subdola di convincere a comprare, e ormai gli spettatori lo sanno, quindi adottare questo approccio potrebbe non ottenere gli effetti sperati, perché i vantaggi apportati dalla testimonianza di un lavoratore potrebbero annullarsi se presentati in uno spot pubblicitario.

A fronte di quanto detto, possiamo affermare che la costruzione di un'immagine forte della propria azienda può determinare il successo o l'insuccesso della stessa, in un contesto così fortemente competitivo. Questo non significa, però, che l'impresa se la possa facilmente cavare puntando tutto sull'apparenza – che richiede meno sforzi ed impegno da parte dell'azienda e della forza lavoro. Per la buona riuscita di una strategia di Employer Branding è importante che i valori vantati vengano anche condivisi e non solo utilizzati per creare un'immagine apparente, perché solo un'impresa che è realmente attenta ai bisogni dei suoi collaboratori sarà in grado di attirarne altri.

3.4 Concept Development

Il discorso portato avanti fino a questo momento, serve a porre le basi per lo sviluppo di una strategia orientata al recruiting. Un'impresa, prima di fiondarsi a capofitto in qualcosa di nuovo, come nel caso dell'Employer Branding, dovrebbe comprendere le motivazioni ed i vantaggi che questa nuova sfida apporterebbe alla sua immagine e al suo nome.

La creazione di una Brand Identity che si rispetti, attraverso lo sviluppo di un'efficace Employer Value Proposition ed un'efficiente comunicazione volta alla promozione della promessa che l'impresa fa ai suoi dipendenti, è solo il punto di partenza per l'implementazione di una strategia di Employer Branding vincente. Infatti, così come ci si comporta nello sviluppo di un prodotto materiale, allo stesso modo possiamo applicare le medesime leggi anche nell'applicazione dell'Employer Branding, in fin dei conti, come abbiamo già copiosamente detto, queste pratiche sono delle azioni di marketing a tutti gli effetti, volte alla "vendita" di un posto di lavoro piuttosto che di un prodotto o servizio. Quindi, per riuscire in quest'opera, è importante studiare il proprio target di riferimento, in questo caso i potenziali employees, creando una propria immagine nella loro testa, cercando di dar loro ciò che si aspettano da un'impresa di successo e che potrebbe rivestire il ruolo del loro datore di lavoro, comunicando con loro attraverso gli strumenti più adeguati affinché i messaggi vengano recepiti nel migliore dei modi.

3.4.1 Positioning

La costruzione di una forte immagine del brand, l'identificazione dei punti di forza rispetto alla concorrenza e la comunicazione dei valori portanti per l'impresa, sono gli ingredienti fondamentali per determinare il posizionamento dell'azienda rispetto ai competitor che operano nel medesimo mercato.

Il *posizionamento*, o *positioning*, del prodotto è il modo in cui questo viene definito dai consumatori sulla base dei suoi attributi più importanti, ossia il posto che esso occupa nella loro mente rispetto ai prodotti concorrenti. È costituito dall'insieme di percezioni, sensazioni e valutazioni che un consumatore manifesta nei confronti di un prodotto. Non si basa su dati oggettivi, bensì sulle percezioni dei consumatori che si creano a seguito del tipo di comunicazione adottata dall'impresa per la promozione della propria immagine.

Il positioning, e tutta la letteratura ad esso collegata, può essere traslato ed applicato anche alla disciplina dell'Employer Branding. Sotto questa accezione, *l'Employer Brand Positioning* comprende tutte le azioni volte alla definizione di una strategia di marketing il cui obiettivo è quello di definire l'immagine dell'impresa come employer nella testa dei lavoratori – sia quelli che già lavorano per una data azienda, sia quelli che lavorano per altre, sia coloro che sono in cerca di un'occupazione. Attraverso il posizionamento, i vari individui identificano il brand come posto di lavoro, quindi come esso viene percepito da un punto di vista di possibilità di carriera, di realizzazione personale e di clima lavorativo sereno ed accomodante.

3.4.2 Concept Development

In seguito al posizionamento rispetto alla concorrenza, l'impresa deve sviluppare un *concept* adeguato al target cui ci si vuole rivolgere.

Il *concept* rappresenta la promessa che il prodotto fa al consumatore per risolvere un suo desiderio non soddisfatto, nonché la ragione per cui tale prodotto riuscirà a soddisfare questo bisogno, e fornisce una descrizione degli elementi che influiscono sulla percezione del prodotto.

Come già detto per il positioning, anche il *concept* può essere traslato sotto il punto di vista dell'Employer Branding; in questo modo, la promessa viene fatta da un'impresa e non dal prodotto, spiegherà la ragione per la quale sarà in grado di soddisfare le esigenze riscontrate da un individuo in merito all'ambiente lavorativo, e fornirà una descrizione di tutti gli elementi che influiscono sulla percezione dell'azienda e della sua immagine. Lo sviluppo di un *concept* preciso ed accattivante fornisce un benefit nuovo per i collaboratori potenziali ed attuali, permette di differenziarsi dalla concorrenza, elimina le percezioni negative in merito all'impresa e "parla la stessa lingua" di coloro che ricercano un clima lavorativo soddisfacente e che li faccia sentire importanti nel ruolo aziendale che rivestono.

Il *concept development* può essere quindi scorporato in tre blocchi portanti:

- *Accepted Consumer Belief*: (in questo caso possiamo parlare di Accepted Employee Belief) serve a creare il contesto in cui andrà ad operare il resto del *concept*, esprime il bisogno non soddisfatto del lavoratore comprendendo questo suo stato di non realizzazione e il conseguente atteggiamento che ne deriva. Si focalizza su un problema alla volta, non è discriminatorio nei confronti della concorrenza ed è espresso nel linguaggio del dipendente.

Esempio: *"il mio posto di lavoro non mi ripaga dei miei sforzi"*.

- *Benefit statement*: descrive i vantaggi ed i benefici – emozionali, tangibili, funzionali – offerti al lavoratore, spiegandogli che si tratta proprio di quello che sta cercando perché soddisfa il bisogno espresso nell'Accepted Consumer (o Employee) Belief.

Esempio: *"lavorando in questa azienda ogni sforzo e obiettivo raggiunto sarà ripagato attraverso incentivi salariali e promozioni"*.

- *Reason to Believe*: fornisce le motivazioni per le quali la promessa è credibile, quindi deve avere un carattere piuttosto tecnico, ma non troppo da non poter essere capito. È un aspetto importante e distintivo sul quale puntare anche in fase di sviluppo dell'advertising.

Esempio: *"ai migliori e talentuosi collaboratori è garantito un rapido e riconosciuto avanzamento di carriera grazie al nostro piano di gestione della forza lavoro che prevede forti incentivi per stimolare al meglio le capacità di ciascuno, e che prevede una continua rotazione dei ruoli per sviluppare in ognuno di essi quante più competenze possibili al fine di garantire loro una crescita personale e professionale"*.

3.4.3 *Benefit Barriers*

Lo sviluppo del concept development è funzionale al mutamento del comportamento del target di riferimento affinché questo prediliga l'azienda in questione alle altre. I problemi che si riscontrano in questa fase riguardano le motivazioni che spingono i consumatori/lavoratori a non cambiare il loro atteggiamento e a rimanere fermi sulle loro posizioni, non credendo alle promesse mosse da un'impresa. Questi “muri” che si vengono a creare tra il comportamento attuale dell'individuo, e quello che l'azienda vorrebbe che adottasse, sono chiamati *benefit barriers*. Si tratta di pensieri e sentimenti correlati al benefit deciso nel positioning condivisi da un numero sostanziale di individui appartenenti al gruppo target di riferimento che, appunto, impediscono il cambiamento di atteggiamento degli individui nei confronti dell'azienda.

Come affermato per il positioning e il concept development, anche questo concetto pensato per essere applicato ad un prodotto, può essere benissimo inteso anche dal punto di vista dello sviluppo di una strategia di Employer Branding.

Una volta identificata la natura delle barriere che impediscono il cambio di prospettiva dei dipendenti, bisogna adottare la strategia più mirata al fine della loro eliminazione. Si possono distinguere tre tipologie di benefit barriers, definite aree logiche, a ciascuna delle quali corrisponde un sistema preciso da applicare al fine del loro abbattimento:

1. *“Non voglio la posizione che mi offri/non la voglio abbastanza”*: se la situazione attuale presenta questo tipo di barriera, la strategia da applicare per il suo abbattimento sarà quella di rendere il posto di lavoro desiderabile ed importante per il lavoratore, nonostante i possibili aspetti negativi. Se si riscontra questo tipo di barriera, significa che ci sono problemi nell'attrarre e nel mantenere i talenti.
2. *“Non credo che l'impresa mi possa fornire i benefit (incentivi, avanzamento di carriera, realizzazione personale...) che promette”*: in questo caso è necessario rendere credibile il fatto che l'impresa possa fornire i benefit promessi. Anche questa situazione conferma problemi di attrazione e mantenimento dei talenti.
3. *“Ho già tutto quello di cui ho bisogno all'interno dell'azienda per cui lavoro”*: nell'eventualità si presenti una barriera di questo genere, il primo passo da compiere è quello di fermare la percezione positiva che il dipendente ha nei confronti di altre imprese, far percepire che l'employer attuale non dà in realtà il beneficio che dice di dare, e soprattutto che qualcuno esterno potrebbe accorgersene. Quest'ultima tipologia di barriera identifica problemi di attrazione dei talenti.

Identificare le benefit barriers non è compito facile per l'impresa, perché di difficile comprensione sono le vere motivazioni radicate nei pensieri dei lavoratori. In particolar modo, l'impresa non deve commettere l'errore di affrontare più di una barriera alla volta, individuarne di specifiche e correlate al benefit che si promette di offrire, e scindere i vari sbarramenti per poter adottare provvedimenti diversi per ciascuno di essi.

3.4.4 Consumer Insights

Ciò su cui l'impresa-employer deve far leva per riuscire ad abbattere le barriere che si interpongono tra i candidati e la sua promessa, sono i cosiddetti *consumer insights*. Con questo termine, intendiamo l'insieme di quelle idee, emozioni ed informazioni che sono insite nei pensieri degli individui e che ormai vengono accettate perché intese come la realtà dei fatti, poiché si tratta di considerazioni derivanti dall'ascolto e dall'osservazione di altri colleghi, nonché da ricerche o da pareri di esperti di settore. Giocare su questi consumer insights permette all'impresa di far superare al potenziale candidato le benefit barriers e migliorare la rilevanza della posizione lavorativa offerta.

3.4.5 Customer Decision Journey

Ma quanto in fondo conosciamo i driver di scelta dei nostri employees attuali e potenziali?

Quello che un'impresa scopre essere il bisogno fondamentale da soddisfare, è in realtà solo la punta dell'iceberg di un mondo di bisogni e desideri insoddisfatti di cui neanche il consumatore è a conoscenza, e che, se soddisfatti nonostante la non richiesta del consumatore, possono realmente far cambiare le percezioni che essi hanno dell'impresa e dei suoi prodotti. Uno dei metodi più avvalorati per la ricerca delle motivazioni che spingono un individuo a relazionarsi e a farsi, eventualmente, portavoce dei prodotti e servizi di un dato brand, è la comprensione del suo *Customer Decision Journey*. Il Customer Decision Journey, o CDJ, rappresenta la strada percorsa nel tempo dal cliente nell'instaurare una relazione con il prodotto e i punti di contatto avuti con questo. In sostanza, è la storia che lega il consumatore al prodotto.

Il Customer Decision Journey è frutto di una ricerca condotta da McKinsey²², la quale ha individuato 4 fasi di questo percorso:

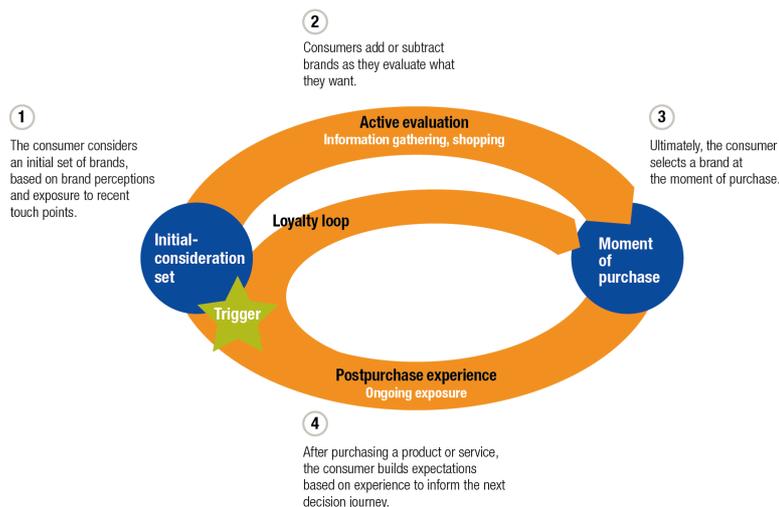


Figura 1 - Fasi del Customer Decision Journey

Fonte: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

²² Fonte: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

0. Vi è, innanzitutto, una fase preliminare che precede il processo decisionale del consumatore, e riguarda il momento in cui questo riceve uno stimolo esterno o interno e comincia a sentire la necessità di soddisfare un bisogno o un desiderio.
1. La prima fase del CDJ consiste nelle considerazioni iniziali del consumatore nei confronti di un prodotto, considerazioni le cui basi si trovano esclusivamente in percezioni o esperienze recenti.
2. La seconda fase riguarda l'attiva valutazione, in cui si alternano momenti di considerazione e momenti di non considerazione del prodotto in questione fino al momento dell'acquisto
3. La terza fase riguarda il momento della decisione in cui si compie l'acquisto vero e proprio del prodotto
4. La quarta fase prevede la costruzione di considerazioni personali sulla base delle percezioni post-acquisto e delle aspettative. Da questa fase, a seconda del grado di soddisfazione del consumatore, si può ripetere l'acquisto – nel caso in cui fossero rimasto soddisfatto – o innescare un nuovo percorso decisionale che vede in gioco un nuovo prodotto – nel caso in cui il consumatore non fosse rimasto soddisfatto del prodotto.

Il Customer Decision Journey appena spiegato considera il caso di un consumatore che si avvicina ad un prodotto o servizio offerto da un brand, ma, come già detto nelle occasioni precedenti, questo stesso meccanismo può essere applicato anche nelle strategie di Employer Branding, quindi potremmo parlare di Employee Decision Journey.

In questo modo, l'impresa comprende il modo in cui un potenziale talento viene in sua conoscenza, le considerazioni che egli fa su di essa e ne rileva il grado di soddisfazione. Inoltre, permette all'impresa di ridisegnare la sua Employer Value Proposition sulla base degli elementi considerati importanti dai potenziali candidati.

Per riuscire a comunicare con i potenziali employees nel modo più efficiente possibile è importante scegliere i giusti punti di contatto, anche perché ciascun touchpoint ha un ruolo e un'importanza differente in funzione dello step del CDJ in cui si trova il candidato. È su questi che si concentreranno gli sforzi e gli investimenti, al fine di raggiungere il target desiderato.

3.5 Segmentazione

Dal momento che, come abbiamo già più volte specificato, l'Employer Branding è una vera e propria strategia di marketing, come tale non può prescindere da una preliminare definizione del target di riferimento.

Per effettuare questo processo si parte dalla segmentazione del mercato, ovvero la suddivisione dello stesso in gruppi di consumatori. Tali gruppi devono essere eterogenei tra loro – sulla base di caratteristiche preventivamente definite a seconda degli attributi di interesse e degli obiettivi che si vogliono raggiungere – ed omogenei al loro interno. Una volta definiti i vari segmenti se ne sceglie uno o più, e quelli rappresenteranno i segmenti target cui un'impresa indirizzerà le sue azioni di marketing.

Ogni segmento, per via delle caratteristiche che lo contraddistinguono, risponde in modo diverso alle azioni

di marketing, per questo è importante segmentare il mercato, in modo tale da poter scegliere di strumenti più indicati a seconda della tipologia di consumatori cui ci si vuole rivolgere.

Come ci insegna la letteratura, affinché la segmentazione risulti efficace, ciascun segmento deve presentare cinque caratteristiche:

- *Azionabilità*: l'impresa deve poter progettare e realizzare azioni ad hoc per il segmento scelto che generino risultati differenziali positivi rispetto alla media del mercato
- *Misurabilità*: le caratteristiche dei segmenti di mercato devono essere misurabili, prima fra tutte la dimensione da un punto di vista numerico
- *Rilevanza*: i segmenti devono essere sufficientemente ampi, si deve trattare di un gruppo omogeneo di individui con la maggiore ampiezza possibile, per il quale valga la pena operare con un programma di marketing appositamente studiato
- *Accessibilità*: gli individui che compongono il segmento devono poter essere raggiunti e serviti in modo efficace, sia sotto il profilo comunicativo che distributivo
- *Distinguibilità*: devono essere concettualmente diversi e devono rispondere diversamente ai vari programmi ed elementi del marketing mix

Quindi, anche le politiche di Employer Branding saranno indirizzate ad un target specifico non di consumatori, bensì di potenziali candidati pronti ad occupare un posto di lavoro in azienda.

3.5.1 Criteri di segmentazione

La prima tipologia di segmentazione che può essere fatta è su base anagrafica. Solitamente si distinguono quattro fasce generazionali, i cui membri sono vissuti in contesti storici ed economici totalmente differenti.

La prima fascia è quella dei *Baby Boomers*, nati tra il 1946 e il 1964. Sono nati negli anni del boom economico e della crescita demografica, per questo sono un numero consistente di persone, sono caratterizzati da una grande esperienza e hanno passato la maggior parte della loro vita lavorativa presso la stessa azienda.

La seconda fascia è chiamata *Generazione X*, e comprende tutti coloro i quali sono nati tra il 1964 e il 1979. Questo gruppo è numericamente meno numeroso del primo, ed è costituito dalle persone che ricoprono attualmente la carica di manager. Si tratta di persone meno radicate alle tradizioni, e quindi sicuramente molto più aperte al cambiamento rispetto ai Baby Boomers. Sono anche considerati un ponte di raccordo tra la generazione precedente e quella successiva, per la loro competenza tecnologica che si avvicina un po' a quella della generazione successiva, e per la loro realtà adulta più vicina ai Baby Boomers.

La terza fascia è quella chiamata *Generazione Y*, o *Millennials*, in cui sono racchiuse le persone nate tra il 1980 e il 2000. Sono numericamente sempre di meno, cresciuti nel relativo benessere, tecnologicamente esperti e consapevoli delle problematiche ambientali e sociali, hanno un forte senso di indipendenza, la

percezione di essere immuni agli stimoli di marketing ed hanno aspettative complesse e difficili da esaudire. Sono entrati da poco nel mondo del lavoro ed hanno una maggiore flessibilità contrattuale in vista di una prospettiva di carriera e di crescita professionale futura. Sono anche più disposti a muoversi, non solo all'interno del loro paese d'origine, ma anche all'estero.

L'ultima fascia è quella della *Generazione Z*, composta dai più giovani, nati a partire dal 2000. Sono nati in un'epoca in cui la tecnologia ha ormai surclassato qualsiasi altro modo di concepire la vita quotidiana, infatti utilizzano una media di ben cinque dispositivi. Essendo cresciuti in un periodo economico in cui vengono bombardati da messaggi commerciali, si sono adattati nel compiere una valutazione preventiva sull'utilità e la qualità dell'informazione e per questo è molto difficile catturare il loro interesse dal momento che hanno una soglia di attenzione pari ad 8 secondi circa.

Segmentare il mercato sotto quest'ottica non permette, però, di suddividere la forza lavoro in base alla loro propensione alla ricerca del lavoro. Possiamo distinguere, infatti, coloro i quali ricercano attivamente un impiego, sia che siano disoccupati, sia che abbiano già un lavoro, da coloro che invece non pensano a cambiare lavoro. Questi sono considerati candidati "passivi", tra i quali potrebbe nascondersi qualche grande talento, ma sono i più difficili da trovare.

Una tecnica di indagine avvalorata per la ricerca dei candidati passivi è quella operata da Lou Adler²³. Secondo questo metodo di segmentazione tutti i candidati possono essere rappresentati in tre cerchi concentrici, dove ciascun cerchio rappresenta un diverso livello di passività dei candidati.

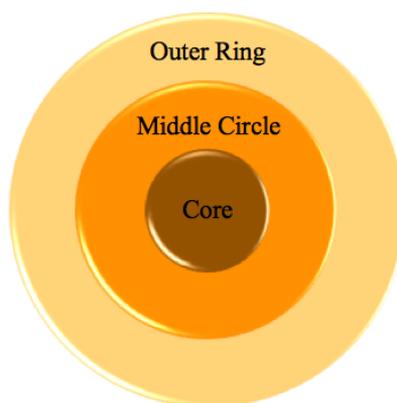


Figura 2 - Livelli di passività dei candidati nel modello di Lou Adler

Fonte: <https://www.ere-media.com/ere/how-to-hire-passive-candidates-part-3-sourcing-strategies/>

²³ Lou Adler, February 25, 2005

Fonte: <https://www.ere-media.com/ere/how-to-hire-passive-candidates-part-3-sourcing-strategies/>

Il cerchio più esterno, definito dal modello *outer ring*, racchiude le persone meno passive alla ricerca del lavoro. Si tratta di persone non proprio soddisfatte del loro impiego, che nonostante ciò si impegnano molto e dedicano molti sforzi al loro lavoro. Solitamente sono sottopagati, hanno duri orari lavorativi o non sono apprezzati dal datore di lavoro. È un gruppo che potenzialmente racchiude molti candidati di talento, ed è infatti il primo sul quale conviene concentrarsi, perché le persone che ne fanno parte oltre ad avere un basso livello di passività – infatti, seppur di rado, cercano offerte di lavoro nei momenti in cui si sentono maggiormente scontenti – sono anche propense al cambiamento data la loro insoddisfazione.

Nel cerchio centrale, il *middle circle*, si trovano quegli individui pienamente impiegati, con un medio livello di passività e che non stanno pensando di cercare lavoro. Si reputano anche più o meno soddisfatti del loro ambiente lavorativo, del loro datore di lavoro e delle varie condizioni quali orari e retribuzione. Non essendo troppo insoddisfatti dell'impiego attuale, per attirare questa categoria è importante offrire loro un'offerta particolarmente vantaggiosa ed attraente ai loro occhi, che superi di gran lunga la situazione attuale. Essendo difficili da convincere, bisogna selezionare accuratamente gli strumenti da utilizzare per coinvolgerli. Il mezzo più usato a tal proposito è il telefono, che permette di contattarli personalmente uno a uno, così da essere abbastanza sicuri di catturare la loro attenzione e di far recepire il messaggio inviato.

Il cerchio centrale, definito appunto *core*, racchiude al suo interno i veri candidati passivi. Parliamo di persone entusiaste del loro lavoro, per niente propense ad abbandonarlo perché hanno forti motivazioni per rimanere. Queste persone difficilmente lasceranno il loro impiego, non hanno alcun interesse nel farlo perché godono già di tutti i benefici di cui necessitano e, quindi, non sono alla ricerca di un'altra opportunità. Convincerli sarà molto, ma molto difficile e, tranne forse in qualche caso eccezionale, gli sforzi necessari al raggiungimento del loro convincimento non varranno il risultato finale. Questa categoria solitamente non viene presa in considerazione proprio per la difficoltà che prevede nel persuadere i candidati al cambiamento.

Chiaramente, più alto è il livello di passività, maggiori saranno gli sforzi richiesti. Per questo, il gruppo che viene preso meno in considerazione è quello *core*, mentre risultati migliori si possono ottenere rivolgendosi all'*outer ring*, che oltre ad avere un basso grado di passività, sono anche insoddisfatti e quindi più facilmente accettabili e convincibili.

In generale, rivolgere la propria offerta di lavoro a queste categorie di candidati passivi è molto più impegnativo, perché si tratta di persone che tendenzialmente hanno già un impiego del quale sono mediamente soddisfatte, quindi la job description dovrà essere molto accattivante affinché possa risultare attraente per loro. Nonostante ciò, allargare i propri orizzonti verso questa tipologia di individui può essere molto proficuo, perché permette di scovare molti talenti che altrimenti sarebbero rimasti inespressi.

Le segmentazioni fino a qui presentate sono le più utilizzate e le più efficaci, e sostanzialmente suddividono i candidati in due macro categorie – candidati attivi e candidati passivi – ma esistono altre caratteristiche minori sulla base delle quali segmentare i potenziali candidati. Tra le maggiori rientrano l'età, il sesso, l'esperienza,

la retribuzione e l'area geografica. La scelta di queste variabili dipende dalla tipologia di offerta dell'impresa, perché, ad esempio, si può ricercare un collaboratore sulla base della retribuzione se non si ha la possibilità di offrire un salario troppo alto, e quindi si cercherà un candidato sulla base della retribuzione attuale, si potrebbe, altrimenti, ricercare una persona di una specifica area geografica se tra i requisiti indispensabili rientrano la conoscenza del territorio o la vicinanza al posto di lavoro. Sotto questo punto di vista sono infinite le possibilità di segmentazione dei propri candidati, sta all'impresa decidere la migliore soluzione a seconda delle sue esigenze e degli obiettivi.

3.6 Metriche

Come ogni strategia che si rispetti, anche quella dell'Employer Branding ricorre a delle metriche di misurazione dei risultati raggiunti. Monitorare i progressi che l'applicazione di questa strategia genera, è importante per diversi motivi, come, ad esempio, confrontare le performance prima e dopo l'adozione di queste pratiche, per dare una stima dei miglioramenti ottenuti grazie ad essa. In generale, qualsiasi strategia si metta in pratica, è necessario monitorare i risultati per constatare la presenza di progressi, ovvero capire se la strategia sta producendo i suoi frutti, o se è necessario apportare modifiche. Dei dati precisi che riportano i risultati ottenuti possono servire anche a mantenere l'approvazione da parte del top management di un'azienda a proseguire sulla strada che si è deciso di intraprendere. Le metriche da utilizzare non possono essere definite a priori, ma dipendono dalla specificità del progetto e dei suoi obiettivi, ed è a monte della definizione di tale progetto che devono essere stabilite. Inoltre, tenere in considerazione metriche di breve periodo non permette di avere una visione complessiva di come si sta evolvendo la strategia, al contrario, questo è reso possibile dall'adozione di indicatori di performance di lungo periodo. Si possono adottare molti metri di giudizio per valutare i risultati – sia di carattere qualitativo che quantitativo – come contare, ad esempio, quanti CV sono stati ricevuti in linea con il target cui si è fatta l'offerta di lavoro. Tuttavia, adottare indicatori più analitici che richiedono strumenti di analisi professionali consente di avere dei dati più precisi e specifici.

3.6.1 Talent Brand Index

Tra i vari KPIs più comunemente utilizzati per valutare una strategia di Employer Branding, troviamo il *Talent Brand Index*. Questo indicatore, proposto dal social network LinkedIn, è uno strumento piuttosto innovativo e consente di identificare l'attrattiva di un'impresa come employer agli occhi dei candidati che la stessa vorrebbe assumere. Affinché questo possa essere realizzato, il social network incrocia miliardi di interazioni create da tutti i suoi utenti con le aziende, e li mette in relazione con i dati delle indagini effettuate.

Il Talent Brand Index è definito come il rapporto tra:

- Il talent brand engagement, che rappresenta il numero di iscritti che hanno dimostrato interesse nei confronti di una data azienda seguendo il suo profilo LinkedIn, facendo ricerche a riguardo, o visualizzando le inserzioni ed inviando la candidatura
- Il talent brand reach, che a sua volta indica il numero di iscritti che sono in qualche modo collegati

con il datore di lavoro, tra cui vi rientrano i profili dei dipendenti e le loro connessioni

Più alto è il punteggio raggiunto attraverso questo indicatore, maggiori saranno le possibilità per il datore di lavoro di occupare le posizioni aperte con candidati di talento. Il vantaggio del Talent Brand Index è che può essere utilizzato anche per effettuare un confronto con altre realtà aziendali, su base geografica o per posizione aziendale.

3.6.2 BCI Index

Il secondo indicatore che andiamo ad analizzare è il *Brand Communication Interactive Index* o *BCI Index*. Questo strumento permette di rappresentare graficamente l'efficienza della comunicazione considerando il livello di notorietà del brand, ovvero la *Brand Awareness*, il grado di apprezzamento dell'impresa dal punto di vista istituzionale, la *Corporate Brand*, e il gradimento dell'azienda come employer, l'*Employer Branding*. Possiamo quindi definire il BCI Index come il risultato di tre diverse analisi: la Brand Awareness Analysis, la Corporate Brand Analysis e l'Employer Brand Analysis. I risultati ottenuti vengono rappresentati attraverso due grafici che mettono in relazione, il primo, la Brand Awareness e l'Employer Brand, il secondo, la Corporate Brand e l'Employer Brand. Vediamo due esempi per capire meglio quanto appena detto.

Il primo grafico (Figura 3) mostra la relazione tra la Brand Awareness, sull'asse delle ordinate, e l'Employer Brand, sull'asse delle ascisse.

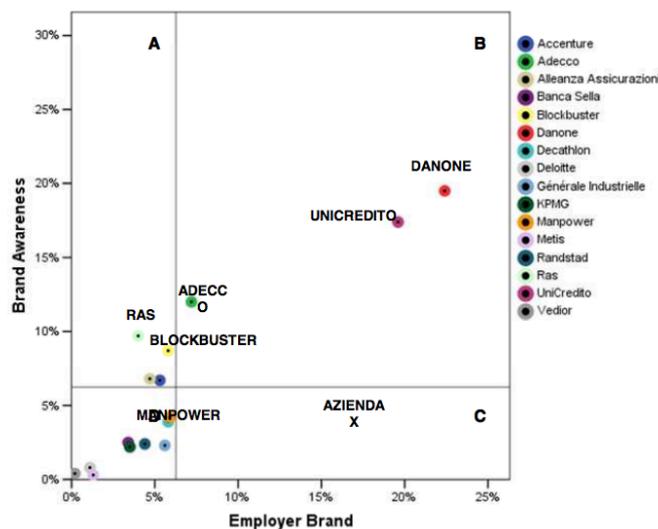


Figura 3 - BCI Index: relazione tra Brand Awareness ed Employer Brand

Fonte: Amendola, E. (2008). *Corporate recruiting: employer branding e nuove tendenze*. Anthea consulting.

Nel quadrante A troviamo le imprese con un più alto grado di Brand Awareness, e quindi abbastanza conosciute dal campione analizzato, ma che hanno un basso livello di gradimento come potenziali employers.

Questo risultato non è sicuramente dei migliori, anche se denota, comunque, una buona strategia comunicativa ai fini dell'incremento di Brand Awareness, ma le politiche di Employer Branding sono mal gestite ed inefficaci, se non addirittura inesistenti. È su quest'ultime che le imprese appartenenti a questo quadrante dovrebbero lavorare.

Il quadrante B rappresenta la situazione migliore, e vi sono collocate, infatti, le imprese con un alto livello sia di Brand Awareness che di Employer Brand. Questo significa che entrambe le strategie sono buone, e che si muovono sinergicamente tra loro rafforzandosi l'un l'altra.

Il quadrante C indica una situazione in cui vi è una Brand Awareness piuttosto bassa, a fronte di un alto livello di gradimento dell'impresa come plausibile employer. Questo risultato è solito delle imprese che sono poco conosciute, ma, per chi le conosce, molto gradite come possibile luogo di lavoro.

Infine, troviamo il quadrante D, il quale rappresenta la situazione peggiore in assoluto. Qui si trovano le imprese con un basso livello sia di Brand Awareness che di Employer Brand, situazione dovuta ad una cattiva comunicazione sia sul fronte dell'awareness che su quello delle politiche di Employer Branding. Queste imprese hanno molto lavoro da fare, ma allo stesso tempo hanno la possibilità di adottare una strategia di comunicazione che veda impegnati entrambi i fronti, al fine di creare una sinergia tra i due ed una migliore riuscita della costruzione dell'immagine aziendale.

Il secondo grafico (Figura 4) mostra la relazione tra la Corporate Brand, sull'asse delle ordinate, e l'Employer Brand, sull'asse delle ascisse.

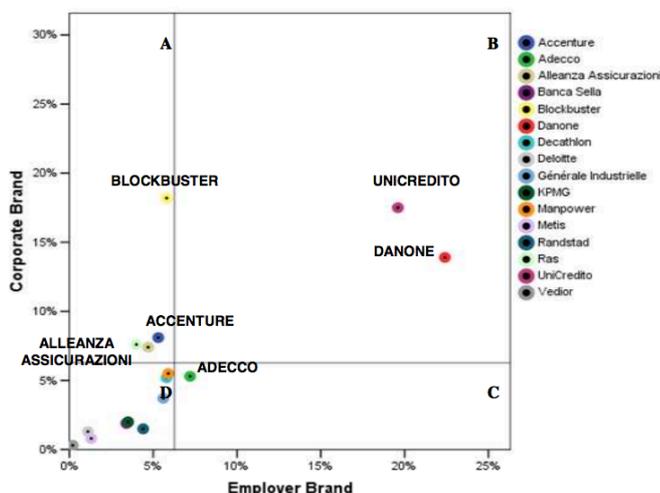


Figura 4 - BCI Index: relazione tra Corporate Brand ed Employer Brand

Fonte: Amendola, E. (2008). Corporate recruiting: employer branding e nuove tendenze. Anthea consulting.

Nel quadrante A troviamo le “best corporate”, ovvero quelle imprese che hanno un alto gradimento della loro immagine istituzionale, ma che non sono ben viste come possibili employer. Come già detto anche in merito alle aziende con lo stesso problema nella Figura 3, le imprese che si trovano in questo quadrante devono

implementare la loro strategia di Employer Branding al fine di migliorare questo loro aspetto negativo, o di prevederne una nel caso in cui ancora non l'avessero adottata.

Il quadrante B mostra le cosiddette “strong company”, cioè quelle aziende che si trovano nella posizione migliore, avendo un elevato livello di gradimento sia della loro immagine dal punto di vista istituzionale, sia come plausibili employers. Queste aziende hanno capito come sfruttare al meglio le potenzialità delle strategie di Corporate Brand ed Employer Branding.

Nel quadrante C sono rappresentate le imprese definite “best employer”, a seguito del loro alto livello di apprezzamento come employer, ma con strategie di Corporate Brand non particolarmente efficaci, che pertanto potrebbero essere rafforzate.

L'ultimo quadrante, il quadrante D, mostra le “weak company”, anche in questo caso quelle che si trovano nella situazione peggiore. Infatti, le imprese che rientrano in questa fascia, hanno scadenti strategie sia di Corporate Brand che di Employer Brand, ammesso che ne abbiano. Trovarsi in questa situazione può rappresentare un momento critico per la vita di un'azienda, la quale deve cercare di fare il possibile per risollevarsi, pianificando strategie di comunicazione che possano migliorare la sua posizione su entrambi i fronti.

3.6.3 ROI

Il *ROI* è un indicatore di performance utilizzato per calcolare l'efficacia di un investimento nel lungo periodo, per capire se l'investimento è proficuo e pertanto vantaggioso, o se non è il caso di portarlo avanti. Questo indicatore è dato dal rapporto dei benefici apportati dall'investimento – il beneficio è dato dai ricavi meno i costi – e i costi ad esso connessi.

I benefici di un investimento per l'avvio di un progetto di Employer Branding sono legati al valore di attrarre un candidato in linea con il profilo ricercato, alla maggiore motivazione dei dipendenti che risulteranno così più produttivi, alla diminuzione del tempo necessario per occupare una posizione aperta in azienda o alla diminuzione del costo medio di ciascun dipendente.

Tra i costi, invece, rientrano gli investimenti per lo sviluppo di strategie orientate al recruiting e alla misurazione dei risultati ottenuti, i costi di realizzazione del materiale pubblicitario e i costi di comunicazione. Il ROI è un indicatore utilizzato soprattutto in finanza, che calcola il ritorno di un investimento sulla base della condizione di causa-effetto tra investimento e risultato ottenuto. Dal momento che le politiche di Employer Branding vengono influenzate anche da altre attività aziendali come la comunicazione, la costruzione di un'immagine che influisce sulla reputazione, azioni di marketing e tante altre, è difficile identificare questo rapporto di causa-effetto e calcolare il ritorno di un investimento, poiché i risultati ottenuti saranno frutto di vari fattori, e non è facile scindere queste componenti per poterle analizzare singolarmente.

3.6.4 Web Page Carrier

Altra fonte di informazione dei risultati raggiunti attraverso le politiche di Employer Branding è la *Web Page Carrier*, che consiste nella sezione presente sul sito web istituzionale di un'azienda dedicata alla pubblicazione delle posizioni aperte e al raccoglimento delle candidature degli individui. Monitorare i movimenti su questa sezione del sito significa calcolare il tasso di rimbalzo, il tasso di conversione e il tasso di abbandono, il numero di visitatori, la pagina di ingresso sul sito, e monitorare la successione di click.

Il tasso di rimbalzo rappresenta il numero di visitatori della Web Page Carrier che, una volta entrati nella pagina, se ne vanno senza compiere altre azioni. Solitamente, questo accade quando un utente finisce erroneamente su un sito e, non essendo interessato, se ne va senza continuare la consultazione della pagina.

Con il tasso di conversione è possibile calcolare quanti tra i visitatori del sito presentano la propria candidatura attraverso la Web Page Carrier. Ancora più indicativo è il caso in cui un individuo presenti la propria candidatura dopo aver letto degli annunci di lavoro o dopo aver preso atto delle informazioni inerenti a “chi è” l'impresa.

Il tasso di abbandono indica il numero di individui che abbandonano la procedura di candidatura una volta intrapresa. Un elevato tasso di abbandono può denotare una procedura troppo lunga e complicata che induce gli utenti a rinunciare.

Il numero di visitatori è semplicemente il numero di utenti che si collegano al sito. Il dato preso così com'è risulta un po' irrilevante, quello che realmente conta è il numero di visitatori abituali e ricorrenti che tornano più volte sul sito.

La pagina di ingresso indica la pagina di accesso al sito, ovvero la prima pagina visitata dall'utente. Questo indicatore serve a capire se un utente si è collegato appositamente perché interessato alla Web Page Carrier, o se vi è finito casualmente nel corso della sua navigazione.

Il monitoraggio della successione dei click è un'analisi abbastanza sofisticata che permette di tracciare tutto il percorso svolto dall'utente sin dal primo momento in cui è entrato nel sito. I click rilevanti per un'azienda in realtà sono i primi due, dai quali risulta la pagina di ingresso, la seconda pagina visitata – primo click – e terza pagina visitata – secondo click.

Tutti questi indicatori hanno un più ampio significato se considerati in una visione d'insieme, piuttosto che essere presi singolarmente.

3.7 Talent Relationship Management

I sistemi di recruiting adottati dalle aziende e le candidature presentate dai vari candidati stanno assumendo forme innovative rispetto a tempi passati. Infatti, se prima questi sistemi funzionavano in senso unilaterale, ovvero le imprese promuovevano le loro posizioni aziendali e gli individui interessati presentavano la loro candidatura, adesso si parla di processi volti all'interazione tra employer e candidato, e alla creazione di una relazione di lungo periodo tra le due figure, anche se il loro rapporto non si concretizza immediatamente in un

contratto di lavoro. La gestione di queste relazioni è affidata ad una nuova disciplina chiamata *Talent Relationship Management* o *TRM*. Traslando, come abbiamo già più volte fatto, il nostro discorso al caso di un'azienda che realizza e vende un prodotto al consumatore finale, possiamo interpretare il TRM come fosse il molto più famoso CRM – Customer Relationship Management – applicato ai potenziali employees anziché ai consumatori finali. Il principio è esattamente lo stesso: con il TRM le imprese intraprendono e gestiscono delle relazioni durature con i loro migliori candidati al fine di poter proporre loro delle posizioni in azienda, anche in un momento successivo alla loro iniziale candidatura. Alla base di questa idea vi è il fatto che i costi e gli sforzi per ricercare nuovi talenti sono maggiori rispetto a quelli di mantenimento di un rapporto con un gruppo esistente di candidati²⁴. Non a caso, poi, è il medesimo principio che si trova alla base del CRM. L'obiettivo, infatti, è quello di riuscire a creare un bacino di talenti ad alto potenziale con i quali instaurare un rapporto duraturo, così da essere maggiormente competitivi sul mercato del lavoro. Più ampio sarà questo pool di candidati, maggiori saranno le possibilità di trovare talenti di successo per le posizioni future.

Le pratiche di TRM si basano su un database in cui sono presenti tutti i dati relativi agli individui che hanno presentato la candidatura per un posto in azienda. In pratica, quando un candidato presenta il suo CV – anche online attraverso la Web Page Carrier – i suoi dati vengono salvati, ed in caso di opportunità di lavoro per quel preciso candidato sarà l'azienda a farglielo presente. L'aspetto positivo anche per il candidato è che questi dati possono essere aggiornati in qualsiasi momento, con la possibilità di aggiungere esperienze significative che potrebbero far aumentare l'interesse da parte dell'azienda.

Le strategie di TRM possono prevedere anche l'instaurazione di collaborazioni con scuole, università o qualsiasi altra organizzazione in grado di riunire al suo interno dei potenziali talenti con cui instaurare delle buone relazioni. Il fulcro di tutte queste strategie è che i rapporti devono essere continuativi affinché se ne possano raccogliere i frutti.

Tuttavia, il TRM non è adottato solo per gestire le relazioni con i potenziali candidati, ma può essere applicato anche per mantenere forti e stabili i rapporti con i dipendenti già assunti, affinché restino alti il loro coinvolgimento ed impegno. In questo senso, il TRM mostra possibilità di carriera ai dipendenti più meritevoli e ne facilita la crescita personale e professionale.

Tra i vari strumenti di TRM che possono essere adoperati, uno in particolare richiama la nostra attenzione per il modo in cui sta spopolando tra le imprese. Parliamo di blog e social network.

I blog sono siti web in cui chi li gestisce – singole persone, giornalisti, gestori di media tradizionali o organizzazione varie – può pubblicare immagini, testo e video. Contengono una vasta gamma di argomenti, e vengono usati sia come diari personali, sia come siti di notizie, inoltre, consentono agli utenti di interagire tra loro attraverso la possibilità di condividere e commentare i contenuti.

I social network, invece, sono delle piattaforme online che consentono agli utenti di gestire profili personali o

²⁴ Saunders, M. N. (2011). *Research methods for business students*, 5/e. Pearson Education India.

aziendali, creare una rete di contatti ed interagire con loro attraverso i vari strumenti messi a disposizione da ciascuna tipologia di piattaforma social.

Questi strumenti sono particolarmente indicati anche per catturare l'attenzione dei candidati passivi, magari cercando di coinvolgerli in qualche discussione su un blog. La particolare fruibilità di blog e social network deriva dalla completezza di informazioni che si possono raccogliere in merito ai vari utilizzatori.

3.8 Tecniche creative di recruiting

Le tecniche di selezione del personale stanno cambiando, non esiste più il colloquio noioso in cui vengono poste al candidato le solite domande per testare la sua preparazione, queste tecniche si stanno affinando per rendere tale processo sempre più dinamico e coinvolgere il candidato in un processo di selezione divertente. La selezione del personale non è più il compito monotono che era una volta, né è carente di creatività, perché le imprese sono sempre più attente ad impressionare i propri candidati già in fase di selezione.

Lo sanno bene quelle imprese che hanno inventato dei metodi molti originali per promuovere le posizioni aperte ai potenziali futuri employees. Vediamo alcuni esempi.

Ikea Australia: l'azienda, che sappiamo essere piuttosto ferrata sulle strategie di marketing, ha ben pensato di sfruttare uno dei suoi simboli indiscussi per inviare candidature: il pacco di cartone per l'imballaggio dei mobili da montare. Ebbene sì, all'interno del pacco, tra istruzioni e pezzi da montare, Ikea Australia ha inserito la sua offerta di lavoro. Risultato? 4.285 candidature e 280 assunzioni, a costo zero!

Volkswagen: la nota casa automobilistica tedesca ha indirizzato la sua offerta di lavoro per meccanici a coloro che sapeva sarebbero stati validi candidati, nascondendola nel telaio delle macchine inviate in riparazione. Questa mossa ha permesso di effettuare una scrematura iniziale dei profili dei candidati che altrimenti sarebbe stata molto dispendiosa in termini di tempo e di denaro. Così facendo, invece, Volkswagen si è rivolta direttamente a chi potenzialmente sarebbe potuto essere interessato all'offerta, ma soprattutto non ha corso il rischio di ricevere candidature da persone poco valide che si sarebbero invece improvvisate nella professione richiesta.

Intesa San Paolo: i recruiter dell'impresa hanno pensato di sfruttare la tecnica della *gamification*²⁵ per reclutare nuovo personale. Questo ha permesso di mettere in gioco competenze, attitudine a risolvere questioni

²⁵ La *gamification* è un'innovativa tecnica di recruiting che supporta le politiche di HR nella prima fase di scrematura dei candidati attraverso prove da superare, percorsi a punti, sfide online, quiz a tempo, giochi da tavolo per testare alcune capacità, lavori in team. Tra i vantaggi di questa tecnica vi è sicuramente la facilità di valutare le reali skills dei candidati e la selezione diventa meno impostata sulla valutazione del CV, ma più orientata a testare le concrete competenze dei candidati. Inoltre, riduce i costi operativi in quanto è possibile esaminare più candidati contemporaneamente ed aumenta l'engagement sin dal primo contatto tra azienda e candidato. Tra gli svantaggi vi è l'apparente rinuncia al contatto umano, anche se poi non è così perché dopo questa prima fase di selezione si passa al classico colloquio face-to-face. Il secondo punto a sfavore deriva dagli alti investimenti iniziali per lo sviluppo della piattaforma. A fronte di questo, sembrerebbe essere uno strumento adottabile soprattutto da medie e grandi imprese, meno indicato per realtà più piccole.

Fonte: <http://www.smiletomove.it/formazione/recruiting-gamification/>

complicate, leadership, creatività e competitività.

Microsoft: quando un'azienda riceve milioni di candidature, la fase di selezione diventa piuttosto complicata da gestire, e così c'è chi effettua una preselezione automatica basata sulle competenze ricercate. È quello che ha fatto Microsoft, che ha “nascosto” il numero di telefono da contattare per presentare la candidatura da sviluppatore di software in una formula criptata.

Vitamin Well: l'azienda svedese di bevande ha trasformato il celeberrimo calciatore Zlatan Ibrahimovic in capo del personale per un giorno, affidandogli il compito di sottoporre i candidati al classico colloquio. Un effetto sorpresa dal successo garantito.

Red 5 Studios: questa società di sviluppo di videogiochi ha avuto un'idea decisamente originale – e di successo – per reclutare i migliori talenti individuati ed evitare un loro rifiuto all'offerta del posto. Infatti, dopo aver intercettato i migliori esperti di settore, Red 5 Studios ha inviato loro un pacchetto anonimo contenente un iPod che riportava il messaggio di recruiting del CEO dell'impresa, ed un link cui collegarsi che rinviava gli utenti ad una pagina web contenente un messaggio personalizzato. Il risultato è stato sconvolgente: 99 candidature a fronte di 100 invii.

Come abbiamo visto da questi esempi, esistono infinità di modi per inviare la propria offerta di lavoro ad un gruppo di candidati, basta dare libero spazio alla fantasia. Il punto di partenza è avere un chiaro obiettivo e sapere a cosa si vuole puntare, infatti, come abbiamo visto, si possono adottare tecniche volte al risparmio di tempi e costi, tecniche che, al contrario, non badano a spese, ma che permettono di ottenere risultati strabilianti, o ancora tecniche che permettono di indirizzare l'offerta di lavoro ad una cerchia di individui ben ristretta. Non importa come, l'importante è stupire i potenziali candidati ed invogliarli a lavorare per la propria azienda.

3.9 Internal Branding

Le politiche di Employer Branding per essere più efficaci che mai è importante che siano abbracciate da un'azienda a 360 gradi, credendo veramente nei principi comunicati all'esterno, ed impegnandosi a mantenere le promesse fatte ai vari stakeholders. Come abbiamo già precedentemente ed ampiamente esposto, affinché le pratiche di Employer Branding si tramutino in risultati concreti, è necessario il coinvolgimento della forza lavoro in tutte le sue sfaccettature, perché essa sia promotrice di un'immagine di marca coerente con quanto comunicato dall'impresa. In questo modo, è inevitabile che l'Employer Branding abbia ripercussioni sull'*Internal Branding*.

Con Internal Branding indichiamo quelle attività volte a gestire il brand anche all'interno dell'azienda, e non soltanto all'esterno con una comunicazione rivolta ai consumatori finali. L'idea dell'Internal Branding poggia le sue basi sulla convinzione che i principi comunicativi adottati per la promozione dell'immagine del brand verso il mercato esterno possano essere applicati anche per comunicare internamente con i propri collaboratori.

Promuovere l'immagine del brand non solo proiettandosi esternamente verso i consumatori, ma anche internamente rivolgendosi alla propria forza lavoro, può essere un'ottima strategia sia in termini di recruiting – sfruttare l'immagine di marca per attrarre nuovi talenti – sia dal punto di vista della retention – mantenere, quindi, le risorse già presenti in azienda. Il brand deve saper promuovere se stesso anche come employer al fine di attirare l'interesse di nuovi talenti, deve saper quindi comunicare in modo convincente i suoi punti di forza e le caratteristiche distintive rispetto alla concorrenza, al fine di creare l'immagine del luogo di lavoro ideale che tutti i dipendenti vorrebbero. Per far sì che un dipendente sia motivato e ricopra il ruolo di testimonial della propria azienda, la comunicazione deve convincerlo ad abbracciare i valori esposti dalla marca, deve diffondere la cultura dell'impresa e deve metterlo al corrente delle strategie aziendali. L'idea generale è quella di trattare i propri dipendenti come fossero i clienti finali cui sono indirizzati i prodotti o servizi dell'impresa, con la necessità quindi di soddisfare le loro esigenze e le loro richieste, con l'unica differenza che l'offerta dell'azienda si concretizza nella vendita del posto di lavoro e non nel prodotto o servizio realizzato od erogato dalla stessa.

La particolare attenzione che si richiede nei confronti delle proprie risorse umane è generata dalla complessità e competitività del mercato attuale. Ci troviamo, infatti, in un contesto di spietata concorrenza in cui ormai le aziende si imitano a vicenda, si copiano i prodotti, adottano le medesime pratiche, acquistano le stesse tecnologie e si clonano le idee. Il capitale intellettuale, invece, non può essere in alcun modo copiato. Al massimo sottratto. Questo è il motivo fondamentale che dovrebbe spingere un'impresa a convincersi che la comunicazione interna è fondamentale per attirare e soprattutto mantenere i propri dipendenti. Sono loro che costruiscono e portano avanti il nome dell'impresa e ne garantiscono la continuità. Oggi, il vantaggio competitivo di un'azienda è dato dai suoi fattori intangibili come il capitale umano, la sua Brand Identity, la reputazione e la forza. In un mercato sempre più esigente e con caratteristiche che mutano in pochissimo tempo, le imprese non possono far altro che premere su quei punti di forza che potranno garantirle una forte adattabilità ed un vantaggio competitivo ineguagliabile. Con l'Internal Branding si vuole mettere in evidenza il potenziale delle risorse umane e, di conseguenza, si porta alla luce la forza dell'immagine del brand.

In realtà, possiamo dire che, sotto quest'ottica, le politiche di Employer Branding e di Internal Branding si fondono per concorrere agli stessi obiettivi, motivo per il quale a maggior ragione è richiesta una rigorosa coerenza da parte dell'impresa nell'adozione di politiche aziendali orientate al recruiting.

L'obiettivo dell'Internal Branding, quindi, è di far vivere il brand ai propri dipendenti. Possiamo scorporre questo macro obiettivo in quattro micro obiettivi:

- Awareness: affinché i dipendenti si facciano portavoce del brand è necessario assicurarsi che comprendano la promessa fatta dall'impresa
- Buy-in: bisogna focalizzarsi sull'approccio che i dipendenti hanno nei confronti dei prodotti dell'azienda, devono creare con questi delle forti connessioni e credere ai valori aziendali

- Part of everyday work: l'azienda deve creare un luogo di lavoro che permetta ai dipendenti di vivere la brand promise nelle loro attività quotidiane
- Advocacy: incentivare i dipendenti con bonus e riconoscimenti aiuta ad assicurarsi il loro pieno coinvolgimento nel ricoprire il ruolo di brand ambassador e divulgare gli ideali aziendali verso colleghi e potenziali consumatori

La mancanza di adeguate politiche di Internal Branding non solo non consente di implementare le pratiche di Employer Branding all'interno dell'azienda tra i lavoratori, ma può anche generare problemi di immagine. In primo luogo, i valori dall'azienda non sono chiari perché non vengono comunicati in maniera limpida e concreta, pertanto, questi non sono pienamente condivisi dai dipendenti e non vengono trasmessi agli altri per mancanza di stimoli ed incentivi. In secondo luogo, il brand può risultare agli occhi dei dipendenti e dei consumatori finali come un mero simbolo, un logo, che non porta con sé alcun ideale o principio.

In sintesi, possiamo dire che una delle colonne portanti delle politiche di Internal Branding – e conseguentemente di Employer Branding – sia la comunicazione. Che essa sia interna od esterna non importa, è solo il pubblico di riferimento a cambiare, ma il fine ultimo resta comunque la promozione di un'immagine aziendale coerente con i valori esaltati dall'impresa. Inoltre, l'integrazione e la coerenza tra comunicazione interna ed esterna contribuisce al miglioramento della comunicazione globale dell'azienda.

3.9.1 Comunicazione interna ed esterna

La comunicazione esterna, come ben sappiamo, è quella rivolta ad un pubblico appunto esterno all'impresa, ovvero ai consumatori. Le tecniche di comunicazione si basano sugli strumenti previsti dal marketing mix, quindi cambieranno a seconda del target di riferimento, cambieranno i mezzi utilizzati, i metodi comunicativi ed i punti di contatto. In generale, però, la comunicazione ha preso una piega diversa negli ultimi anni, si è cominciata ad adattare ad una società sempre più esigente che richiede più partecipazione, stanca e ormai immune alle vecchie tecniche persuasive. È nata una comunicazione più partecipativa, che vede coinvolto il pubblico di riferimento. Non è più una comunicazione unidirezionale, ma è una comunicazione in cui i destinatari del messaggio possono interagire con l'impresa, non sono più considerati spettatori passivi, ma diventano veri e propri attori della comunicazione.

Se questo discorso vale per la comunicazione esterna, lo stesso possiamo dire per la comunicazione interna. Anche quest'ultima, infatti, ha subito un'evoluzione, passando da una comunicazione di tipo top-down – che vede le sue origini nei vertici aziendali ed è finalizzata ad impartire direttive e ad imporre un controllo sul lavoro – ad una comunicazione mista bottom-up e top-down, che vede quindi coinvolto anche il personale e prevede un'interazione bidirezionale tra il top management aziendale e le risorse umane. Con comunicazione interna, quindi, intendiamo tutte quelle tecniche o strumenti utilizzati principalmente dal reparto delle risorse umane al fine di comunicare con i dipendenti. L'importanza di questi strumenti deriva dalla necessità che si è sviluppata in azienda di comunicare con i lavoratori e tenerli costantemente aggiornati sull'operato

dell'impresa, sui suoi valori e sulla sua culturale in generale. È solo tenendo informati i propri collaboratori che si può sperare di coinvolgerli nella propria missione e renderli portavoce dei valori aziendali, soprattutto nel caso di divulgazione ed adozione di pratiche di Employer Branding, nelle quali gli attuali lavoratori di un'impresa giocano un ruolo fondamentale. La comunicazione ad essi dedicata ha lo scopo di educarli e motivarli nel loro lavoro, cercando di conseguenza di incrementare la loro job satisfaction che li porterà a parlar bene del loro posto di lavoro anche all'esterno della realtà organizzativa, contribuendo alla creazione di una buona reputazione aziendale e alla diffusione dell'immagine dell'impresa.

4. Diversity Management applicato alle politiche di Employer Branding

Intorno agli anni '60 e '70, durante il periodo in cui ci si cominciava a battere per far valere i diritti civili, il termine diversità indicava le differenze dei dipendenti basate sulla razza, sul sesso, sul colore, sull'origine etnica e sull'orientamento religioso. In un lasso temporale di 40-50 anni, le caratteristiche sulle quali si determinava la diversità sono mutate, e soprattutto una si è rivelata di particolare interesse: la diversità generazionale. Si tratta di un argomento che si riferisce al mix di valori, stili di lavoro, età e abilità che i dipendenti di quattro o cinque generazioni distinte apportano sul lavoro. Le generazioni riconosciute in letterature e che attualmente si trovano in una fase lavorativa tardiva o iniziale sono quelle dei Baby Boomers, la Generazione X e la Generazione Y o Millennials che dir si voglia – gli appartenenti alla Generazione Z non sono ancora nell'età che permette loro di lavorare. Oltre alla diversità di generazione, la diversità sul posto di lavoro include anche limitazioni fisiche o disabilità legate allo sviluppo, così come la cultura e la demografia rendono la diversità un termine con una definizione in continua evoluzione.

Le politiche di Diversity Management di cui abbiamo parlato all'inizio dell'elaborato possono essere applicate anche nelle politiche di Employer Branding. Riprendendo la definizione già utilizzata nei primi capitoli, possiamo dire che *“il Diversity Management è lo sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale lungimirante, orientato al valore strategico e comunicativo di accettazione delle differenze e uso di alcune differenze e somiglianze come un potenziale dell'organizzazione, un processo che crea valore aggiunto per l'impresa”*²⁶. A fronte di questa definizione, quindi, possiamo dire che applicare la diversità alle politiche di Employer Branding significa inserire elementi di diversità nella comunicazione ed in tutte le attività che un'impresa svolge al fine di promuovere se stessa come employer.

4.1 Asimmetria informativa nel mondo del lavoro

Il mercato del lavoro è affetto da una grande asimmetria informativa, sia dal punto di vista dei datori di lavoro, sia dal punto di vista dei candidati.

I datori di lavoro trovano incertezza nella preparazione dei candidati, nella veridicità delle loro pregresse esperienze lavorative e nelle loro reali capacità. A questi problemi si prova a sopperire attraverso colloqui mirati al fine di testare le doti dei candidati, e mediante test di selezione che li mettono a dura prova, nonché in competizione tra loro nella conquista di un posto di lavoro. Chiaramente tutte queste tecniche non sono impeccabili nel rilevare con trasparenza tutte le informazioni circa un particolare candidato, ma è sicuramente una base di partenza valida.

Al contrario, dal punto di vista dei candidati, è molto più difficile sapere quali siano le reali dinamiche presenti in una certa realtà organizzativa. Questo aspetto non grava solo sui potenziali candidati che non hanno molte

²⁶ Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., ... & von Unruh, K. (2007). Manuale di formazione sul Diversity Management.

informazioni sull'azienda, bensì anche sull'impresa stessa, che rischia di non essere preferita fra le diverse possibilità di scelta che un individuo ha per far domanda di lavoro. Vi è molta competizione tra le imprese anche in questo senso, per cercare con tutti i mezzi di attrarre i migliori candidati presenti sul mercato del lavoro, sottraendoli alle altre aziende ed acquisendo così un vantaggio competitivo. Per essere preferite alle altre, le imprese adottano varie strategie al fine di creare una loro immagine che sia forte ed identificativa, per permettere ai candidati di sapere che tipo di azienda hanno di fronte e quale sia la sua cultura organizzativa o i suoi valori. Meno informazioni un candidato ha di un'azienda, maggiori saranno gli sforzi necessari al reperimento di indicazioni aggiuntive e maggiore sarà il rischio corso in caso di stipulazione di un contratto di lungo periodo con quell'impresa. C'è anche chi, al contrario, reputa questa situazione un'occasione favorevole per mostrarsi ad un'azienda e far valere le proprie capacità, dimostrando di essere stato in grado di trovare più informazioni di altri, nonostante le difficoltà. Questi individui sono chiaramente una minoranza. La migliore circostanza si presenta sicuramente quando si hanno molte informazioni in merito ad un'impresa, e sia quindi noto il clima lavorativo presente al suo interno, i valori perseguiti ed i principi adottati, le politiche e la cultura aziendale. Una reputazione positiva dell'immagine dell'impresa consente la predisposizione degli individui a candidarsi per lavorare in quella specifica azienda, perché sono consapevoli che al suo interno si respira un clima sereno ed inclusivo, vi sono possibilità di carriera e riconoscimenti per il lavoro svolto. Allo stesso modo, sapere che un'azienda non si presenta bene perché non rispetta i lavoratori od impone regole rigide e non eque è comunque una buona situazione per i candidati – anche se un po' meno per l'impresa – perché anche in questo caso l'asimmetria informativa si riduce e si ha la possibilità di compiere comunque una scelta consapevolmente e con bassi rischi.

Il vero problema che si trovano ad affrontare quotidianamente gli individui che ricercano attivamente un lavoro, è la constatazione del fatto che le imprese promuovono moltissimo i propri prodotti o servizi, ed in merito a questi è possibile trovare un'infinità di informazioni di tutti i generi, che descrivono nel dettaglio l'offerta dell'impresa, ma non promuovono a sufficienza i loro posti di lavoro, perché le imprese investono davvero molto poco nella promozione della loro immagine come datori di lavoro.

In conclusione, per scongiurare l'asimmetria informativa che affligge il mercato del lavoro, le imprese ricorrono a delle strategie di marketing che vedono protagonista la costruzione dell'immagine dell'impresa, sia al suo interno che all'esterno, al fine di promuovere i benefit offerti ai propri collaboratori ed essere così preferite alle altre aziende concorrenti. Queste strategie prendono il nome di Employer Branding, di cui abbiamo già ampiamente parlato, ma che tratteremo nello specifico riferendoci al tema della diversità.

L'Employer Branding può essere considerato uno strumento di manipolazione dell'immagine dell'azienda, che distorce e divulga informazioni più o meno accurate in merito alla stessa. È un fattore costruttivo o distruttivo dell'immagine di un'impresa, ragion per cui può essere motivo di successo o fallimento. Uno dei maggiori obiettivi legati alla costruzione dell'immagine d'impresa è quello di farla apparire come il perfetto luogo di lavoro desiderabile da qualsiasi lavoratore, un contesto lavorativo che soddisfi i dipendenti al punto di spronarli loro stessi a farsi portavoce dei benefits ottenuti all'interno di quell'impresa.

Realizzare un ambiente di lavoro in cui ciascun dipendente sia soddisfatto della propria posizione e crei intorno a sé un clima sereno e collaborativo instaurando con i propri colleghi delle relazioni solide che vadano aldilà di un mero rapporto di lavoro, significa impostare delle politiche aziendali interne proiettate verso il collettivismo piuttosto che verso l'individualismo. Un'impronta collettivista permette di creare un ambiente di lavoro armonico, dove sia possibile lavorare in team e in cui si instaurino relazioni che potremmo quasi definire familiari. Il collettivismo vede al primo posto per importanza il rapporto tra dipendenti e datore di lavoro, e solo al secondo posto gli obiettivi aziendali. Al contrario, un ambiente di questo genere è impensabile secondo la cultura individualista, in cui ciascun dipendente lavora per sé e le uniche relazioni che si instaurano sono esclusivamente a scopo lavorativo. Ogni obiettivo è finalizzato all'incremento delle performance aziendali, circostanza che può portare alla generazione di conflittualità tra i dipendenti.

4.2 Employer Value Proposition a sostegno della diversità

Le imprese innovative costruiscono il loro successo sia sociale che sul mercato attraverso l'adozione di valori che comportano un forte cambiamento e guidano nel processo di trasformazione da una visione improntata al risultato economico all'assunzione di una visione più umanistica del processo operativo. Questa trasformazione porta al cambiamento delle filosofie di pensiero e delle politiche aziendali da adottare, che pongono l'accento sulle esigenze della società odierna e sui cambiamenti repentini dello scenario competitivo in cui operano. Questo avviene perché le imprese di oggi non puntano più solo ad una crescita in termini di profitto, ma cercano sempre più di avvicinarsi ai valori espressi dai cittadini del mondo adottando i medesimi principi alle proprie pratiche aziendali.

La sempre maggiore eterogeneità della forza lavoro presente sul mercato ha portato le imprese a tenere in considerazione questo fenomeno per la gestione delle politiche aziendali, soprattutto per quanto riguarda la fase di recruiting e trattenimento della forza lavoro. Oltre ai vantaggi già riccamente esposti che comporta la diversità del capitale umano, si è ritenuto necessario l'approccio positivo alle diversità, al fine di garantire un'immagine aziendale sensibile ed in linea con le tematiche di attualità che maggiormente interessano la società. Un tema molto delicato e dibattuto come le politiche anti discriminatorie e le lotte a favore dell'integrazione delle minoranze, ha fatto sì che un'impresa, per apparire solidale ed attenta a queste problematiche, al giorno d'oggi, debba necessariamente abbracciare queste complessità rendendole parte integrante del proprio operato.

Se, come possiamo ben immaginare, l'obiettivo principale di un'impresa è quello di incrementare i profitti, sarà necessario a tal fine convincere quanti più consumatori possibile ad acquistare i beni prodotti o i servizi erogati da quell'azienda, pertanto, sempre rispondendo alle esigenze di mercato, le azioni del marketing mix saranno adeguate al raggiungimento di un determinato target di consumatori. Così facendo, l'impronta aziendale orientata al sostenimento della diversità peccherà di superficialità, perdendo anche di credibilità agli occhi dei consumatori dopo poco tempo. L'azienda apparirà opportunistica e con la volontà di sfruttare ogni sensibilità per ottenere i propri risultati, disposta a giovare dei problemi altrui pur di attirare a sé più

consumatori. Per evitare la diffusione di questa immagine negativa e far sì che il cambiamento avvenga davvero, sarà importante che questo parta da dentro, dalle radici dell'azienda e nel suo *modus operandi*. Sarà, perciò, solo l'adozione di pratiche orientate alla diversità che partono dal cuore dell'azienda che la porteranno al successo in questo senso, la diversità deve essere parte integrante di ogni azione e pensiero, insita nelle azioni quotidiane di tutti coloro che prendono parte al lavoro aziendale. Perché ciò sia possibile, la diversità deve diventare un elemento imprescindibile all'interno dell'azienda, partendo quindi dalla creazione di una forza lavoro eterogenea che comprenda al suo interno le molteplici variabili della diversità, al fine di esternare poi tali principi nel lavoro finale e quindi nei prodotti ultimi dell'azienda. La base di partenza di questo cambiamento si trova nella fase di recruiting, in cui, da un lato, l'azienda deve vendere le proprie offerte di lavoro trasmettendo i valori della diversità in cui crede, e, dall'altro, selezionare e reclutare personale che realmente rispecchi le caratteristiche che esprimono la diversità, che sia dal punto di vista del gender, dell'orientamento sessuale o religioso, o della cultura. In questo modo si avvia il processo di integrazione della diversità e composizione di una forza lavoro eterogenea che possa al meglio sfruttare le potenzialità che la diversità comporta.

Questo, però, non basta affinché tutto il capitale umano condivida i valori aziendali, e non possiamo pensare che tutti la pensino allo stesso modo o tutti accettino la diversità. Infatti, questo processo continua con una serie di azioni volte all'educazione alla diversità, al rispetto ed alla valorizzazione; è importante creare un ambiente inclusivo in cui ogni diversità non venga discriminata e pertanto emarginata. Il primo passo per consentire che questi cambiamenti avvengano è quello di ridisegnare l'Employer Value Proposition impostandola sulla valorizzazione della diversità. Come abbiamo già spiegato nei capitoli precedenti, l'EVP rappresenta l'insieme di valori che l'impresa comunica e vorrebbe condividere con i suoi dipendenti, al fine di influenzare le percezioni degli stessi circa il clima lavorativo, in modo che siano essi i primi a collaborare per realizzare un ambiente inclusivo ed in cui tutti possano sentirsi accettati ed a loro agio, evitando episodi negativi ed incentivando alla creazione di legami veri e duraturi con i colleghi. Un'EVP improntata sulla diversità fornisce una motivazione in più per alcuni dipendenti a lavorare per quella data azienda, perché capiscono che ne condividono i valori e credono di poter instaurare con essa un legame di complicità in cui ogni libertà di pensiero possa essere espressa senza la paura di essere giudicati o non accettati. Il mantenimento della promessa fatta dall'impresa attraverso l'EVP consente di avere un personale di lavoro maggiormente coinvolto nell'attività lavorativa, spronato a perseguire i propri obiettivi e quelli aziendali. In questo caso, non sarà neanche necessario dover ricompensare i dipendenti con bonus od incentivi salariali affinché questi si impegnino nel loro lavoro, saranno loro stessi, di loro spontanea volontà, a contribuire alla realizzazione di un'immagine aziendale positiva ed aperta alle esigenze di tutti, dipendenti e consumatori.

La creazione di un ambiente interno così inclusivo, devoto al sostenimento delle diversità e realmente credente nei principi proposti, permette una perfetta comunicazione di tali valori anche all'esterno, contribuendo alla creazione di un'immagine veritiera di un'impresa aperta alle esigenze sociali, che riversa sul mercato esterno ciò in cui realmente crede, e di cui si fa promotrice.

4.3 Comunicazione dedicata ai dipendenti

La comunicazione per una forza lavoro diversificata richiede la comprensione delle varie tipologie di diversità dei dipendenti cui è rivolta la comunicazione aziendale. È difficile modificare il metodo di comunicazione in un luogo di lavoro in cui convivono diverse preferenze di comunicazione. Tuttavia, i datori di lavoro dovrebbero prevedere la pianificazione di una comunicazione aziendale in una varietà di formati che permetta di soddisfare le molteplici preferenze dei dipendenti.

L'impatto della diversità sulla comunicazione aziendale ha implicazioni che si diffondono a partire dal top management ed arrivano fino ai dipendenti. Uno dei più grandi problemi derivanti da una comunicazione unica rivolta ad una molteplicità di individui che presentano ognuno una sua caratteristica di diversità, è generato dal modo diverso di recepire ed interpretare i messaggi, soprattutto da parte di persone che presentano una diversità di cultura, etnia o lingua madre. Ciò significa che ciascuna parola od espressione contenuta in un messaggio può avere significati e implicazioni molto diverse a seconda del destinatario. Questo discorso chiaramente vale anche nel caso in cui sia un dipendente a dover comunicare con altri colleghi o manager. Dovrà essere perciò sua premura assicurarsi di essere capito senza fraintendimenti.

Le esperienze di vita, l'influenza della cultura ed il luogo in cui si è cresciuti influenzano tantissimo le persone, che si rivelano essere molto diverse tra loro, e trovare un luogo comune quando si comunica diventa una sfida veramente molto impegnativa anche per gli esperti di comunicazione. Gli stessi manager che si trovano a dover gestire le diversità non sono immuni da questa caratteristica, anche loro sono "affetti" da qualche tipo di diversità, la quale a sua volta influenzerà il modo di gestire le diversità altrui, potendo potenzialmente creare conflitti o malintesi.

Rimanendo fermi sulla diversità culturale, possiamo prendere l'esempio di un dipendente dei Paesi Bassi – paese in cui le persone vedono l'argomentazione di un discorso come un elemento costruttivo e necessario della comunicazione – che cerca di risolvere un problema con un dipendente del Giappone – dove il disaccordo pubblico è profondamente offensivo. Questo è solo un semplice esempio per capire le problematiche che possono sorgere a causa delle differenze culturali, e che per tal motivo i manager devono prima studiare, per poi cercare di evitare o risolvere qualora si verificano. Altri problemi possono essere riscontrati tra quelle culture che attribuiscono molta importanza al linguaggio non verbale, rispetto a quelle che basano l'intera conversazione sulla comunicazione verbale. Vi sono molti equivoci che possono verificarsi a causa del linguaggio del corpo, al quale magari non viene dato peso dall'emittente del messaggio, bensì dal suo interlocutore. Il linguaggio del corpo comunica l'accettazione – o la non accettazione – e il rispetto, in quanto aiuta a mettere gli ascoltatori a proprio agio. Tale linguaggio trasmette comunicazioni non pronunciate. Alcuni elementi da poter tenere in considerazione sono, ad esempio, la gestualità delle mani, che può intimidire persone che potrebbero fraintenderne il significato, oppure, mantenere le braccia incrociate spesso fa pensare che non si è aperti nei confronti dell'interlocutore e in quello che egli ha da dire, creando così una situazione

di disagio ed imbarazzo. Questi aspetti sono da tenere sempre in considerazione perché ciascuna cultura associa significati diversi ai gesti e alle parole, ed ha usanze che possono essere male interpretate dalle altre culture. I segni di lingua del corpo differiscono tra le culture.

In termini di spazio personale, ad esempio, un lavoratore americano tenderà a mantenere una certa distanza durante una conversazione, ma per un lavoratore tedesco o giapponese la distanza richiesta potrebbe essere ancora più grande, a differenza di arabi e latini che, al contrario, tendono ad essere molto vicini alle persone con cui parlano.

Anche il contatto con gli occhi è una distinzione molto importante tra le culture. Gli occidentali spesso dedicano molta attenzione allo sguardo, perché per loro è sinonimo di attenzione e di onestà, mentre è considerato irrispettoso in alcune culture asiatiche e latine.

Un'altra importante considerazione da fare in merito alla gestione delle comunicazioni interculturali è quella di evitare gli stereotipi. Anche se una cultura può essere definita in un modo particolare, ciò non significa che le credenze ad essa attribuite siano vere per ogni individuo.

Altri temi culturali che influiscono sulla comunicazione sul posto di lavoro sono i ruoli e lo status, i quali, ad esempio, possono influire sul modo in cui un dipendente di sesso maschile si rapporta con un supervisore di sesso femminile.

Quando si comunica con persone di culture diverse è importante prestare attenzione a mantenere una comunicazione chiara, semplice e non ambigua. A tal proposito, se non si è perfetti conoscitori della cultura con cui ci si interfaccia, è sempre bene evitare l'umorismo, fino a quando non si sa che la persona con cui si sta comunicando ne possa apprezzare il senso. L'umorismo, infatti, è notoriamente specifico di ciascuna cultura: molti concetti apprezzati da alcuni, possono essere considerati offensivi da altri.

Un altro grande elemento di diversità è la lingua. Le barriere di comunicazione generano non pochi problemi in un'azienda che cerca di creare un luogo di lavoro inclusivo. Quando un'azienda americana assume dipendenti di altre culture la cui prima lingua non è l'inglese, i dipendenti e i dirigenti possono avere difficoltà a comunicare tra loro. Ciò può portare a malintesi e ad una diminuzione della produttività. Infatti, se un gestore fornisce istruzioni su come eseguire una determinata attività a un dipendente che non riesce a comprendere appieno le istruzioni, quest'ultimo può commettere errori se non richiede chiarimenti prima di completare l'attività. Anche se l'inglese è considerata una lingua internazionale soprattutto nel mondo del business, è un errore assumere che chiunque ne abbia una perfetta padronanza.

Parlare lentamente permettere a coloro che non hanno la stessa lingua madre di avere il tempo di interpretare quello che si sta dicendo. Uno dei problemi che le culture non native di lingua inglese hanno con questa lingua è la comprensione dei molteplici significati che una singola parola può avere. Allo stesso modo, è consigliabile non intrattenere discorsi troppo lunghi per evitare di far perdere il filo a chi sta seguendo con fatica e prestare attenzione al pubblico accertandosi che abbia capito. Sintetizzare ciò che si è detto o rispiegarlo con parole diverse può aiutare a chiarire le idee, e mette gli interlocutori nelle condizioni di comprendere se il discorso iniziale era stato frainteso. Rispettare le persone con cui si comunica, aiuta a ridurre lo stress che l'interlocutore

subisce quando cerca di comprendere quel che si sta dicendo. Per un'impresa, svolgere delle ricerche sui modi specifici per interagire con le culture con cui sarà in contatto può essere un ottimo modo per mostrare rispetto nei confronti delle diversità culturali. Se le barriere linguistiche diventano insormontabili, può essere nell'interesse di tutti affidarsi ad un traduttore. Questa figura può aiutare tutti i soggetti coinvolti a riconoscere le differenze culturali e di comunicazione e assicurare che tutte le parti, indipendentemente dalla posizione geografica e dal background, si riuniscano e rimangano insieme durante il completamento del progetto di inclusione. Alle volte, anche assumere dipendenti bilingui che possano fungere da intermediatori, aiuta le aziende a ridurre le barriere linguistiche di comunicazione. Questa tecnica permette di mantenere un contatto più alla pari con gli altri, a differenza di un mediatore culturale che potrebbe essere visto come un mezzo che accentua – seppur non volontariamente – le diversità esistenti.

A seguito della sempre maggiore eterogeneità dei luoghi di lavoro, i datori di lavoro e i collaboratori devono imparare a comunicare in modo diverso rispetto al passato. Per permettere la realizzazione di un ambiente che rispetti ed accolga ogni tipo di diversità, i datori di lavoro dovrebbero adottare pratiche interne volte al soddisfacimento delle esigenze dei vari lavoratori presenti in azienda. Si potrebbe, ad esempio, ripensare la programmazione delle feste di ufficio o di altre celebrazioni alimentari durante il Ramadan, uno dei riti più saldi del calendario islamico. Anche la concessione di giorni liberi durante altre ricorrenze religiose come il Capodanno cinese o il Natale ebraico, permette ai lavoratori di sentirsi parte integrante di un contesto societario che li rispetta e li apprezza. La mancata considerazione di questi problemi può mettere i dipendenti in difficoltà nell'affrontare alcune situazioni. Ma non sono solo i dirigenti a dover tenere in considerazione questi elementi di diversità, bensì anche tutti i dipendenti, in modo che non si generino attriti tra colleghi. Molte aziende ora offrono sessioni di formazione per conoscere ed imparare le diverse culture con cui l'azienda svolge varie attività, affinché ciascun dipendente possa comunicare con i propri colleghi, seppur di cultura differente, e possano lavorare su loro stessi e con gli altri per aumentarne la conoscenza e la comprensione. L'istituzione di queste sessioni di formazione nasce dalla necessità di dover collaborare con individui di culture diverse, che presentano approcci differenti anche al lavoro. Può essere molto importante, ad esempio, sapere che in alcune culture le direttive non vengono ascoltate se impartite da un lavoratore alla pari, ma deve essere un leader o un capo gruppo ad imporle. Inoltre, così come i datori di lavoro migliorano i loro stili di comunicazione per permettere di essere capiti da tutti i lavoratori che possono avere più o meno difficoltà di comprensione, allo stesso modo devono anche essere flessibili nel ricevere la comunicazione da parte dei dipendenti.

Una comunicazione studiata ad hoc per un caso aziendale, si rivela effettivamente efficace se contribuisce alla creazione di rapporti di fiducia tra i dipendenti, al fine di oltrepassare le barriere culturali nel rispetto delle molteplici diversità che, a questo punto, riescono a coesistere e a collaborare per perseguire gli obiettivi aziendali. In termini più generici, una comunicazione efficace è quella che trasmette chiaramente il messaggio desiderato.

Il discorso fin qui affrontato sul tema della diversità può essere traslato anche all'operato dei dirigenti, e non solo ai rapporti tra e con i dipendenti. Essi devono dedicare del tempo a studiare le eccentricità culturali delle loro controparti commerciali prima di tentare di mettersi in contatto con persone di altri paesi o di altre sottoculture. Un grande dirigente texano, per esempio, dovrebbe sapere che afferrare il suo partner cinese in una stretta di mano ferma non è una buona idea, ma che un leggero sorriso è la forma più appropriata di saluto. La comunicazione verbale e il linguaggio del corpo sono più importanti che mai nei rapporti commerciali internazionali perché la gestualità delle mani, le maniere o anche la postura possono causare una rottura tra partner commerciali culturalmente diversi. Questi sono problemi che stanno via via scemando, perché, a seguito della globalizzazione, è sempre più frequente che un'azienda intrattenga rapporti con altre imprese operanti in altre parti del mondo e gestite da individui culturalmente diversi, e questo ha permesso agli alti dirigenti di sviluppare anche una certa esperienza in termini di conoscenza delle culture del mondo.

Anche se l'inclusione della diversità in un posto di lavoro offre un'organizzazione nella gestione delle molteplici variabili di diversità, alcuni dipendenti o manager potrebbero non reagire positivamente ai cambiamenti apportati. I dipendenti che si oppongono alla diversità delle forze di lavoro spesso rifiutano le nuove idee e rendono più difficili le trasformazioni negli ambienti di lavoro. Se l'azienda non gestisce correttamente l'opposizione, le iniziative di diversità potrebbero non fornire i benefici preventivati. Per affrontare ed estinguere le opposizioni, le imprese dovrebbero spiegare le ragioni che hanno spinto ad adottare un approccio volto alla valorizzazione della diversità e quali sono i benefici che queste nuove pratiche apporteranno alla gestione e ai dipendenti. Spesso le ostilità derivano dalla paura del diverso, dal cambiamento inaspettato, o dalle conseguenze sconosciute, per questi ed altri motivi, alleviare le paure che alcune persone posseggono della diversità sul posto di lavoro potrebbe ridurre gran parte dell'opposizione.

Il più grande problema che può verificarsi a seguito della resistenza da parte di alcuni lavoratori o dirigenti è la formazione di gruppi sociali esclusivi, un processo naturale che può essere impossibile da controllare a volte. Assecondare questo atteggiamento dividendo la forza lavoro tra chi è favorevole al cambiamento e chi non lo è, in realtà è solo controproducente ai fini delle politiche di integrazione ed inclusione, si creerebbero due fazioni, appunto diverse tra loro, tra le quali non sarebbe possibile creare un legame, neppure meramente lavorativo. L'unico sistema da adottare è quello di educare il proprio personale per convertirlo all'accettazione e all'inclusione delle diversità, cercando di non fare di queste politiche aziendali un'imposizione, ma riuscendo a spiegare a tutti che l'integrazione della diversità è un processo fisiologico, naturale, un cambiamento evolutivo cui non si può far resistenza. Dobbiamo imparare ad accettare e stimare il prossimo, anche se diverso da noi. Solo così un'impresa, ed in realtà, anche ciascuno di noi nella propria vita, riuscirà a creare un ambiente inclusivo e sereno che permetta di realizzare e portare a termine gli obiettivi di profitto e a raggiungere una soddisfazione morale.

In conclusione, possiamo affermare che l'arte della comunicazione d'impresa si è evoluta a causa di esigenze sfidanti della comunicazione aziendale in culture e dipendenti divergenti. Gli argomenti di conversazione, le

differenze nelle questioni spirituali, politiche o sociali e le sfumature dell'esperienza vitale sono abbastanza uniche tra le culture, rendendo una sfida per i collaboratori trovare un terreno comune quando si comunica. In un ambiente dinamico internazionale, la diversità culturale esiste perché i dipendenti provengono da diversi paesi e culture. Per questo motivo le differenze culturali e le barriere linguistiche ci sono e ci saranno sempre. Le imprese che operano a livello globale ed intrattengono quotidianamente rapporti con culture diverse devono prestare molta attenzione a questo aspetto, ma non si può affermare l'esistenza di una strategia universale applicabile a tutti i casi. Le aziende devono innovarsi continuamente e percorrere la loro strada con attenzione misurando ogni passo in avanti.

Le differenze che possiamo osservare oggi saranno risolte nel prossimo futuro, e le imprese si troveranno di nuovo al punto di partenza. La diversità è un'evoluzione naturale dell'umanità, sempre più diversità si svilupperanno nel corso della storia dell'uomo, e sempre maggiori saranno le sfide che le imprese dovranno affrontare per risolvere i problemi legati a questo tema.

4.3.1 La diversità nell'Employment Advertising

L'advertising, come tutti sappiamo, comprende le varie forme di comunicazione che possono essere adottate da un'azienda al fine di diffondere un messaggio ed influenzare il target di riferimento. La tipologia più diffusa di advertising è quella rivolta alla promozione di un prodotto o un servizio – o, più in generale, alla promozione dell'offerta che un'impresa presenta al mercato – attraverso mezzi di comunicazione, il cui obiettivo è quello di raggiungere il target che si vuole coinvolgere per influenzarne un pensiero o un comportamento in merito alle sue abitudini di consumo. Tutte le imprese utilizzano strumenti di comunicazione, chi in maniera più o meno ridotta a seconda delle esigenze e delle dimensioni dell'azienda stessa, chi applicando una particolare modalità piuttosto che un'altra. Quindi, se promuovere i propri prodotti o servizi non è per le aziende un mistero o una pratica da scoprire, non si può dire altrettanto della promozione delle stesse come employer. Infatti, l'advertising può essere utilizzato anche per rivolgersi ai potenziali employees, al fine di influenzare la loro intention to apply nei confronti di un'azienda invece che nei confronti di un'altra.

Nessuno nasce già con la consapevolezza di come sia un ambiente lavorativo, quali siano le competenze da avere per svolgere una determinata mansione o quali siano i comportamenti da adottare sul posto di lavoro. Durante il corso della vita di ognuno di noi, a seguito delle esperienze e dei messaggi che consciamente o inconsciamente recepisce, crea nella propria mente dei modelli che applica alle varie circostanze che ci si trova ad affrontare. Questo stesso processo avviene anche nel momento in cui immaginiamo un luogo di lavoro ideale.

Il lavoro dell'*Employment Advertising* è quello di influenzare l'idea che un individuo ha del classico ambiente lavorativo, sia che esista già un'idea nella sua mente, sia che questa si stia appena cominciando a formare. Con questa forma di advertising le imprese promuovono le loro posizioni lavorative, ma non attraverso il classico annuncio di lavoro, bensì attraverso la divulgazione dei loro valori aziendali e della loro cultura. Ciò che viene promosso sono principalmente i cosiddetti *employer attractiveness attributes*, ovvero quegli

elementi di attrattività ricercati dai candidati in un datore di lavoro che conferiscono un vantaggio competitivo all'azienda. Investire risorse – in termini finanziari e non – su questi attributi consente di creare un'immagine dell'azienda attraente agli occhi dei candidati. Chiaramente, tali attributi saranno costituiti da elementi di pubblico interesse, e sulla base delle caratteristiche che un'impresa ha e vuole promuovere. Riferendoci al caso specifichiamo che ci interessa argomentare, possiamo ritrovare questi attributi anche nelle pratiche di iniziazione all'accettazione della diversità. Un'impresa che vuole raggiungere la realizzazione di un ambiente di lavoro inclusivo mirerà a realizzare campagne di sensibilizzazione verso le molteplici variabili di diversità, ne promuoverà l'accettazione e ne favorirà l'integrazione al suo interno. Costruirà un ambiente di lavoro pronto ad accettare i “diversi” attraverso sessioni educative che sensibilizzino gli attuali dipendenti all'apertura verso gli altri per scongiurare episodi discriminatori.

In generale, i messaggi trasmessi con l'advertising mirano a rendere appetibile l'impresa per quanti più individui possibili, in modo tale che essi siano intenzionati e spronati a candidarsi, in quanto condividono i valori aziendali. L'employment advertising contribuisce non solo a quanto appena detto, ma anche a creare una solida immagine d'impresa, dal momento che il messaggio sarà recepito non solo da chi sta cercando lavoro, ma anche da altri soggetti non necessariamente interessati, ma che verranno comunque a conoscenza dei principi sostenuti dall'azienda in esame. Non a caso, l'employment advertising viene vista da tutti come una grande fonte di informazioni sull'azienda, a prescindere dalla sua posizione di employer. Come è ovvio che sia, in questo genere di messaggi non è contenuta solo la cultura aziendale, ma vengono informati i destinatari anche in merito a dettagli tecnici quali orari lavorativi, retribuzione, incentivi e benefits. Molto spesso, l'employment advertising rappresenta il primo punto di contatto tra il potenziale candidato e l'impresa, motivo per cui è indispensabile trasmettere un'immagine positiva e gradevole.

Così come moltissimi altri strumenti aziendali, anche l'employment advertising è, da un lato, un mezzo molto importante con altissime potenzialità, ma, dall'altro, rischia di diventare il più grande errore che un'impresa possa compiere. Infatti, nella realizzazione del messaggio utilizzato per la promozione di un'offerta di lavoro, è sì importante inserire quante più informazioni possibili al fine di fornire un chiaro quadro al destinatario, ma, allo stesso tempo, è necessario prestare moltissima attenzione alla forma, perché una serie di informazioni aggiuntive, se espresse come caratteristiche imprescindibili ricercate dall'azienda, potrebbero risultare eccessivamente selettive o addirittura discriminatorie agli occhi dei candidati.

4.4 Comunicazione generica del brand

Come ogni strategia che si rispetti, anche le politiche di Employer Branding devono far parte di un processo integrato che vede coinvolti tutti gli aspetti organizzativi, e non si limita ad interessare esclusivamente il settore delle risorse umane. Come abbiamo visto, infatti, in questo processo volto a promuovere l'azienda come datore di lavoro, sono coinvolti anche i dipartimenti di marketing e comunicazione. L'ambito della comunicazione, in particolar modo, agisce su due fronti: da un lato, si occupa di divulgare la filosofia aziendale tra dipendenti e collaboratori vari al fine di motivarli ed incentivarli al lavoro e, allo stesso tempo, la comunicazione dedicata

ai talenti si propaga anche all'esterno della realtà aziendale, per creare un'immagine ed una reputazione dell'impresa tali da renderla preferibile rispetto alle altre aziende che operano nel medesimo settore. Dall'altro lato, invece, la comunicazione ha il compito di far trapelare i valori aziendali anche attraverso dei messaggi che non sono strettamente e direttamente indirizzati ai dipendenti attuali o potenziali.

Parliamo, in questo caso, della comunicazione esterna, che comprende i vari strumenti comunicativi utilizzati dalle imprese per promuovere non loro stesse come datore di lavoro, ma per sponsorizzare il proprio brand ed i propri prodotti o servizi.

Giunti a questo punto ci si potrebbe chiedere quale tipo di collegamento ci possa essere tra le politiche interne improntate alla diversità e la comunicazione esterna finalizzata alla vendita di prodotti. La relazione in realtà è molto chiara se si adotta una visione più ampia della strategia globale volta all'inclusione. Come abbiamo accennato all'inizio di questo discorso, la diversità e la sua accettazione devono essere inserite in un progetto olistico che veda l'impresa coinvolta su più fronti.

La comunicazione esterna serve ad esternare, appunto, i valori della cultura aziendale che altrimenti rimarrebbero chiusi all'interno delle mura dell'azienda. Un'impresa che rende la diversità parte integrante del suo progetto di crescita non potrà fare a meno di inserirla in qualsiasi contesto. È un processo naturale tipico di qualsiasi azienda che sia riuscita a creare veramente un ambiente inclusivo. Diventa come una battaglia a favore delle diversità, dove ci sono dei cliché da combattere e dei pregiudizi da eliminare. Le imprese, un po' per convenienza, un po' per amore dei propri collaboratori e clienti, non vogliono più essere additate come discriminatorie o disattente alle esigenze ed ai cambiamenti naturali della società. Per accontentare tutti i diversi stakeholders, si stanno impegnando a 360 gradi in questa iniziativa di valorizzazione delle diversità. Sono tantissime le aziende che stanno portando avanti campagne di sensibilizzazione sui diversi aspetti del tema.

Un grande riconoscimento per l'impegno va sicuramente al Gruppo Benetton, famosa casa di moda italiana. L'attiva partecipazione di Benetton alla realizzazione di campagne rivolte alla diversità è davvero notevole. Una tra le campagne in assoluto più sconvolgenti ed emozionanti promosse dall'azienda è sicuramente la Campagna Unhate, realizzata per combattere l'odio e la paura dell'altro, in un momento storico caratterizzato da grandi turbamenti. Il tema centrale della campagna è il bacio, simbolo per eccellenza dell'amore in tutte le sue forme. La vera particolarità deriva dalla rappresentazione del bacio che Benetton ha scelto di utilizzare: un bacio sulla bocca tra leader politici e religiosi mondiali. Sono immagini che spingono alla riconciliazione degli uomini, seppure appartenenti a culture diverse o di opinioni religiose e politiche contrastanti. Questa è solo una delle campagne promosse da Benetton, ma molte altre potremmo citarne, come la Campagna We e la Campagna Un Women, entrambe a favore delle pari opportunità delle donne. Il Gruppo Benetton è sicuramente maestro in materia di comunicazione, ma non è certamente l'unico ad aver abbracciato il tema della diversità con così tanto impegno.

Anche il colosso svedese dell'arredamento, Ikea, non ha niente da invidiare in fatto di capacità comunicative. Tra le più riconosciute troviamo sicuramente la campagna contro l'omofobia "Siamo aperti a tutte le famiglie",

che ritrae due uomini che si tengono per mano, o allo spot “Sorprenditi ogni giorno” che recitava “a casa tua puoi essere come vuoi”, mostrando ogni tipo di diversità, dalla famiglia tradizionale all’uomo che si veste da donna, sottolineando l’estrema naturalezza delle particolarità di ciascun individuo.

Un’altra azienda che ha fatto molto parlare di sé è Dove, impegnata nel settore dell’igiene personale e di proprietà della Unilever, che con la sua campagna “Real Beauty” ha rotto gli schemi della perfezione del corpo femminile, utilizzando non modelle magrissime e dal fisico perfetto, ma vere donne dai corpi morbidi che rappresentano la vera femminilità. La campagna ha avuto un così grande successo da avere un seguito con le “Real Beauty Bottles”, ovvero un’edizione limitata di creme le cui bottiglie richiamano le forme generose delle modelle utilizzate per l’omonima campagna.

Le campagne delle tre aziende appena descritte sono solo un esempio di come le imprese stanno aggiornando per comunicare i loro valori ed i loro principi a favore dell’integrazione e della valorizzazione della diversità, e molte altre se ne potrebbero citare. Per esempio, la Mattel ha realizzato una Barbie per la famosa casa di moda Moschino con la pelle scura, oppure, sempre rimanendo nel settore moda, il brand Desigual utilizza per tutte le sue più grandi campagne di promozione la modella Winnie Harlow affetta da vitiligine. Inoltre, anche un brand come Kinder, che ha sempre proposto un’immagine tradizionale e conservatrice della famiglia, in uno dei suoi ultimi spot televisivi ha inserito la figura di una bambina di una cultura differente rispetto a quella della famiglia rappresentata, utilizzando il claim “Kinder Brioss piace a tutti i bambini del mondo”, per sottolineare la propria attenzione sul tema dell’integrazione culturale. (Si veda l’Appendice per un ulteriore approfondimento sulle campagne a favore della diversità).

Il fulcro di tutto questo discorso ruota intorno al concetto che non importa quali siano le diversità, se fisiche o ideologiche, nessuna di esse merita l’esclusione. Le imprese sono sempre più coinvolte in questo tema ed hanno grandi mezzi e grandi potenzialità per far sì che le tendenze della società attuale vengano sovvertite e si riesca a creare un mondo che raccolga tutti indistintamente.

4.5 Aziende che hanno fatto della diversità il loro successo

Il desiderio delle imprese di guadagnarsi il consenso da parte della società sotto il punto di vista della creazione di un’immagine che esalti la diversità e l’inclusione è evidente nei titoli e negli slogan di molti programmi aziendali. Basti pensare agli slogan di alcune tra le più grandi aziende al mondo, appartenenti ai più diversi settori. ‘Everyone is Welcome at Tesco’ recitava lo slogan della grande catena di supermercati Tesco, che tra le varie politiche di marketing adottate, aveva ben pensato di inserire all’interno dei suoi supermercati dei reparti di cibo multiculturale per andare incontro alle preferenze alimentari dei suoi consumatori locali.

Altra impresa all’avanguardia sul fronte della gestione globale del cambiamento di fronte alla diversità è Royal Dutch Shell, operante nel settore petrolifero, nell’energia e nella petrolchimica, la quale ha adottato un programma di gestione della diversità che si articola su tre livelli. Per facilitare i processi di innovazione, il

programma è incentrato sul cambiamento sistematico e simultaneo ai livelli personale, interpersonale e organizzativo.

Inoltre, alla campagna di marketing della Deutsche Bank volta ad ampliare la base di clienti omosessuali, si aggiungo gli slogan di altre grandi multinazionali: “Open Minds, Open Markets” per UBS, “Getting Older, Thinking Younger” per Pfizer Deutschland, e “Success Through Inclusion” nel caso di Barclays PLC. Questi sono solo alcuni esempi, ma ve ne sono tante altre di imprese che si sono impegnate in questa causa, non solo attraverso claim commerciali, ma adottando a 360 gradi delle politiche finalizzate all’inclusione. Di seguito riportiamo degli esempi particolarmente significativi.

4.5.1 Dublin Bus

Dublin Bus, l’azienda che si occupa della gestione della maggior parte delle linee di trasporto pubblico nella zona di Dublino, impiega uno staff proveniente da oltre 50 paesi ed è attiva nella promozione della diversità e della uguaglianza nei luoghi di lavoro. Il cammino verso la completa adozione della diversità e l’impegno nel creare un ambiente di lavoro inclusivo ha avuto inizio nel 2001 con lo svolgimento di un’analisi sull’uguaglianza per capire ed analizzare la propria posizione. Dal risultato di questa analisi è scaturita una strategia d’azione con il lancio, nel 2003, del Piano d’Azione sulle Pari Opportunità e sulla Diversità.

Le priorità, gli obiettivi da raggiungere e le azioni contenute nel piano sono stati individuati in base al rispetto della dignità e del lavoro, nel reclutamento del personale e nelle posizioni di potere, considerando le diversità etniche o quelle derivanti da disabilità ed includendo sessioni di formazione ed educative richiedendo la partecipazione dei dipendenti, concedendo un occhio di riguardo al bilancio tra la vita lavorativa e quella privata, nonché l’attuazione di azioni mirate di marketing e pubblicità. In particolare, il piano ha portato all’adozione di specifiche politiche interne inerenti le pari opportunità e la diversità, politiche per la dignità e politiche volte alla realizzazione di un luogo di lavoro interculturale.

I gruppi di lavoro composti da dirigenti, personale e sindacati sono stati attivati sulle diverse tematiche relative alla diversità, prima fra tutte, la multiculturalità, che ha visto l’assunzione di personale ed autisti di origine diversa. Il gruppo ha inoltre promosso molteplici progetti per accrescere la consapevolezza e per promuovere un ambiente interculturale sia internamente – attraverso corsi di formazione sulla multiculturalità previsti dall’azienda – sia all’esterno.

Le iniziative adottate hanno consentito di incrementare significativamente la reputazione della società Dublin Bus, di migliorare la capacità gestionale interna e le pratiche nella gestione delle risorse umane. Sin dal 2001, il successo del programma Pari Opportunità e Diversità è stato messo in risalto dai media irlandesi, e l’Autorità sull’Eguaglianza ha inoltre indicato la Dublin Bus come la Società delle Buone Pratiche in riferimento alla presenza interculturale dei suoi luoghi di lavoro. La Dublin Bus ha conseguito anche un alto livello di soddisfazione dei suoi lavoratori e i dipendenti parlano della società come di un datore di lavoro ideale, al punto di aver aumentato il numero delle richieste di lavoro da parte delle minoranze etniche, degli anziani e dei disabili.

4.5.2 Adecco

Adecco, agenzia multinazionale di selezione del personale, lanciò per la prima volta nel 1986, in Francia, un'iniziativa chiamata Disability and Skills per facilitare l'accesso delle persone disabili nel mercato del lavoro. Con l'affinamento delle pratiche utilizzate all'inizio in Francia, lo stesso modello fu pian piano trasferito anche negli altri paesi, come in Spagna, Italia, Belgio, Olanda, Regno Unito e Svizzera. Il programma prevedeva la promozione delle opportunità esclusivamente sulla base delle capacità, delle qualità e delle esperienze personali. L'obiettivo era di individuare e far combaciare le opportunità lavorative con le persone disabili.

All'inizio del 2004, è stata creata un'équipe di coordinamento a livello internazionale, dedicata a Business and Disability, per gestire le innovazioni e i risultati all'interno dell'intero corpo aziendale. Questa iniziativa è stata guidata dal capo del precedente progetto Disability and Skills assieme al gruppo di capi del progetto responsabili della sua diffusione a livello nazionale. L'équipe di coordinamento ha garantito la divulgazione, anche all'estero, di know-how attraverso le unità locali di Adecco. Internamente, la formazione obbligatoria sulla non discriminazione e sull'inclusione sociale delle persone disabili è stata rivolta ai dirigenti e allo staff per assicurare la comprensione della diversità come valore aziendale e per prepararli a prevenire ed affrontare eventuali casi di discriminazione. La valutazione del programma sulla diversità include una fase di monitoraggio e un rapporto mensile, quadrimestrale e annuale sulle conquiste e sul numero delle persone disabili a lavoro.

In questo modo, Adecco ha individuato il target e gli obiettivi in relazione ai posti di lavoro e agli impieghi delle persone disabili. Solo nel 2004, ha assicurato in tutti gli stati membri coinvolti l'accesso al lavoro a 9.578 persone disabili. L'iniziativa Disability and Skills ha portato un cambiamento culturale in un ambiente precedentemente ostile attraverso la demistificazione della disabilità nei luoghi di lavoro.

4.5.3 Randstad

Il Gruppo Randstad rappresenta una delle più grandi aziende al mondo occupata nel settore delle risorse umane. Negli ultimi anni, come molte altre imprese, anche il Gruppo Randstad ha abbracciato il tema della diversità impegnandosi in politiche volte all'inclusione. La particolarità del caso deriva dal tipo di diversità che ha voluto accogliere al suo interno, diversità che spesso viene sottovalutata o poco considerata. Parliamo della diversità generazionale. Parliamo, quindi, di tutte quelle pratiche messe in atto per gestire l'invecchiamento della popolazione attiva e tutte le questioni ad essa connesse, come la convivenza di generazioni diverse all'interno della stessa organizzazione. Il flusso generazionale in un contesto lavorativo è naturale e fisiologico. Le persone entrano in età piuttosto giovane e se ne vanno al termine della loro carriera lavorativa. Questo almeno è quello che avveniva fino a un po' di anni fa. La situazione socio-economica attuale, la precarietà del lavoro, la tendenza a cambiare spesso occupazione o la sfortuna di essere licenziati a seguito della cessione di un'attività, sono tutte circostanze che hanno generato la tendenza sempre più frequente di ricercare attivamente un lavoro anche alla soglia dei 50 anni e oltre. Purtroppo, la visione generale

che si ha degli over 50 è che ormai non abbiano più le energie, la voglia, le capacità o le conoscenze per rientrare nel mondo del lavoro. Ora, questa situazione può essere chiamata in qualunque modo si voglia, ma in realtà non ci sono alcune differenze rispetto al non voler assumere un individuo perché professa una religione diversa. È una forma di discriminazione a tutti gli effetti, dettata dall'età. Ecco, Randstad ha voluto mettere in pratica delle politiche aziendali al fine di favorire le persone appartenenti a diverse età generazionali. È un processo inevitabile a cui le aziende dovranno prendere parte prima o poi, anche perché l'età lavorativa è cambiata, si è spostata di almeno una decina di anni in avanti. Oggi una persona di 50 anni ha davanti a sé almeno altri vent'anni di lavoro. Per un'impresa che vuole integrare al suo interno anche persone con maggiore esperienza lavorativa – elemento tutt'altro che sfavorevole – è indispensabile valorizzare le capacità e le competenze delle persone più mature, cercando di far combaciare le loro esigenze – diverse da quelle di un ragazzo di 30 anni – con la vita lavorativa. Questo è quello che ha fatto Randstad, la quale ha, inoltre, previsto sessioni di formazione e corsi di aggiornamento per i suoi dipendenti over 50, al fine di garantire anche a loro di essere al passo con i tempi e all'avanguardia con le ultime tecnologie per raggiungere una migliore performance personale e aziendale.

Ogni lavoratore rappresenta una risorsa importante per l'azienda per cui lavora, e per un'impresa rappresenta un grandissimo vantaggio competitivo saper gestire e valorizzare le caratteristiche – o diversità che dir si voglia – di ciascuno di essi.

4.5.4 Nestlé

Il Gruppo Nestlé, leader mondiale in nutrizione, salute e benessere, ha da sempre a cuore il benessere psico-fisico dei suoi dipendenti, considerati la risorsa più preziosa per un'impresa di successo. In particolar modo, negli ultimi anni Nestlé si è impegnata nella creazione di politiche volte all'eliminazione della disparità di sessi, per permettere all'impresa di giovare dei suoi talenti migliori, e di valorizzarne le potenzialità a prescindere dal loro sesso o dal periodo di permanenza in azienda. La nuova filosofia aziendale adottata, infatti, prevede la valutazione delle persone sulla base dei risultati raggiunti, a prescindere dal tempo trascorso in azienda, considerando sempre le esigenze ed i bisogni di ciascun individuo, a seconda della propria situazione personale e familiare. Una circostanza di particolare interesse cui ha voluto prestare molta attenzione ed energie, è il momento della maternità. Nestlé ha previsto una maggiore flessibilità di orari per favorire la gestione e la cura che la mamma deve prestare al neonato. Ma non solo: l'adozione di un orario di lavoro part-time cui spesso si fa ricorso nel periodo successivo al parto, non prevede ripercussioni sulla carriera aziendale, e, inoltre, grazie al progetto “telelavoro” è possibile richiedere saltuariamente un permesso per lavorare in un luogo differente dall'ufficio, permettendo in pratica di lavorare da casa, se necessario. Oltre a quanto appena detto, Nestlé ha fatto molto di più per aiutare le mamme e i genitori in generale. Grazie il Maternity Kit, ha messo in pratica un progetto di informazione che fornisce alle future mamma e ai futuri papà delle linee guida per affrontare al meglio il periodo della maternità e della paternità. Se l'operato di Nestlé fosse finito qua, potremmo affermare che come azienda è riuscita a sovvertire i ruoli, favorendo la posizione

della donna e svantaggiando l'uomo. In realtà non è così, perché Nestlé è stata così avveduta da prevedere anche delle agevolazioni per i papà, introducendo per loro un congedo di paternità di due settimane, con piena retribuzione garantita.

Inoltre, per agevolare tutte le famiglie che si trovano in difficoltà con i figli durante il periodo di chiusura estiva delle scuole, Nestlé ha istituito il Progetto "90 giorni" – perché sono circa 90 i giorni di chiusura delle scuole – che permette ai dipendenti di lasciare i propri figli, tra i 3 ed i 14 anni, in azienda durante questo periodo.

In generale, l'intento di questa impresa era quello di livellare il ruolo dell'uomo e della donna evitando discriminazioni nei confronti della donna, escludendo l'ipotesi di troncamento della carriera solo per l'avvento di una gravidanza. Tutt'ora l'azienda si trova ad affrontare una sfida che la vede coinvolta nell'inclusione delle diversità intese, però, come diversità di pensiero, e non diversità legate all'età, alla religione o alle disabilità. A tal proposito sono state attivate sessioni di formazione per rimuovere quelle barriere mentali insite nella mente di alcuni collaboratori che potrebbero interferire nel processo di inclusione.

4.5.5 Gruppo BNP Paribas

L'inclusione e la valorizzazione dei benefici che si celano dietro l'assunzione di persone con delle evidenti diversità è uno dei principi cardine del Gruppo BNP Paribas. In particolar modo, tutte le società del gruppo sono impegnate nel progetto che vede l'inserimento professionale e sociale di persone con disabilità mentali o motorie. Molte sono le associazioni con cui il gruppo ha stretto delle alleanze per percorrere insieme questa strada. Tra queste vi sono l'associazione Capirsi Down Monza Onlus, l'AGDP – Associazione Genitori e Persone con Sindrome di Down – e l'associazione Vividown. L'iniziativa del gruppo ha una duplice funzione: da un lato, incentivare l'integrazione di queste persone nel mondo del lavoro ed agevolarne i processi di assunzione e, dall'altro, creare un valore significativo per le aziende che decidono di assumerli. Una bella iniziativa che BNP Paribas ha promosso è rappresentata dall'incontro di alcune decine di ragazzi affetti da disabilità per permettergli di sostenere un colloquio di lavoro con i professionisti Selezione ed Employer Branding di BPI-BNP utilizzando delle tecniche specifiche per il loro caso per cercare di consigliarli al meglio sulla scelta del loro percorso professionale. Questa esperienza, come ha dichiarato un recruiter che ha partecipato all'iniziativa, non è stata importante solo per i ragazzi che hanno sostenuto i colloqui, ma è stata istruttiva ed intensa anche per tutti i collaboratori del Gruppo BNP Paribas che hanno permesso la sua realizzazione. Interfacciarsi con questi ragazzi ed il loro entusiasmo nonostante tutte le loro difficoltà li ha arricchiti non solo professionalmente, ma soprattutto umanamente. Questa è la dimostrazione di come le persone a volte siano scettiche e schive nei confronti dei diversi, ma bisogna trovarsi concretamente in una determinata situazione per capire quanto possa essere frustrante e scoraggiante per il "diverso" non sentirsi accettato ed isolato solo perché affetto da una qualche diversità. Il lavoro che sta svolgendo il Gruppo PNB Paribas è davvero un ottimo lavoro, perché permette ai dipendenti ed ai dirigenti di avere un contatto con le persone disabili, e niente più di questo può insegnare loro quanto queste persone siano un bene preziosissimo

per l'azienda, fosse anche solo per il loro entusiasmo nell'affrontare la vita.

4.5.6 Telecom

Telecom Italia, la grande società italiana di telecomunicazioni, per le sue dimensioni e la sua estensione territoriale rappresenta un ottimo laboratorio per la sperimentazione delle politiche volte all'inclusione. Non a caso, forse, è stata una delle prime aziende italiane ad adottare delle politiche volte alla valorizzazione della diversità, nominando una figura ad hoc come quella del Diversity Manager ed istituendo il Diversity Board "Marco Virzi", un collegio composto da 35 colleghi rappresentanti di tutte le variabili di diversità. In generale, Telecom si è impegnato nella realizzazione di un ambiente di lavoro inclusivo rispetto a tutti i tipi di diversità – età, genere, etnia, orientamento sessuale e religioso – con l'obiettivo di aumentare il benessere dei propri dipendenti focalizzando l'attenzione sulle esigenze e sulle peculiarità di ognuno di essi.

Nello specifico, ha investito molte risorse su iniziative che promuovessero l'anti-discriminazione nei confronti dell'orientamento sessuale. Il programma istituito da Telecom per raggiungere questo obiettivo può essere suddiviso in due filoni: il primo, mira alla creazione di un ambiente inclusivo che superi i pregiudizi e permetta alle persone di sentirsi a loro agio senza subire discriminazioni, il secondo, invece, ha l'obiettivo di livellare le disparità di trattamento a livello aziendale tra persone eterosessuali ed omosessuali o transessuali, oltrepassando, in alcuni casi, anche la legislazione. Il primo filone perseguito da Telecom ha visto, come prima cosa, la creazione di una partnership con Parks²⁷ che dà la possibilità di organizzare sessioni educative sul tema. Inoltre, le politiche adottate incentivano le persone LGBT alla spontanea iscrizione e partecipazione al network TI-Rainbow, ed è stato creato un blog improntato sulla diversità in cui si affrontano spesso temi di LGBT. Molte altre sono le iniziative sostenute per sensibilizzare sul tema dell'orientamento sessuale, ad esempio, Telecom ha aderito al progetto UNAR "Diversity on the job" offrendo opportunità di svolgere tirocini presso le sue sedi a coloro i quali avevano subito in passato azioni discriminatorie, ed ha istituito la Tim Diversity Week, una settimana organizzata da dipendenti Telecom che prevede eventi di ogni genere e che viene svolta in ben 10 città. Non poteva mancare, come in ogni azienda che si rispetti, l'inserimento di una nuova idea di famiglia anche negli spot pubblicitari.

Il secondo filone, invece, ha visto coinvolte iniziative che, ad esempio, hanno concesso un periodo di permesso retribuito, di pari durata della licenza matrimoniale, per la prima dipendente che si è sposata all'estero con la sua compagna, oppure, sono stati concessi benefits aziendali anche ai partner dei dipendenti, seppur dello stesso sesso. Infine, è stato esteso al nucleo familiare del dipendente la possibilità di usufruire dei vari servizi di caring messi a disposizione da Telecom, a prescindere dal vincolo di sangue con i membri della famiglia, e quindi anche nel caso di una coppia omosessuale con figli in adozione.

Gli sforzi di Telecom per raggiungere i risultati ottenuti sono stati davvero tanti, ma tutto il lavoro ha

²⁷ Parks – Liberi e Uguali è un'associazione senza scopo di lucro, formata interamente da datori di lavoro, con il fine di aiutare le aziende socie a comprendere e realizzare al massimo le potenzialità di business legate allo sviluppo di strategie orientate alla diversità.

pienamente ripagato la società che ha visto un aumento della partecipazione e della collaborazione di tutta la realtà organizzativa. Non a caso, ha ricevuto anche dei riconoscimenti, come il Parks Award, per essere l'azienda più inclusiva verso la comunità LGBT.

5. Fase di ricerca: l'impatto della diversity sull'intention to apply dei futuri employees

L'obiettivo di questo elaborato è quello di capire la sensibilità delle persone al tema della diversità, e se questa possa in qualche modo contribuire a migliorare l'immagine dell'impresa conferendole un vantaggio competitivo. In termini più specifici, le ricerche saranno rivolte ad un pubblico piuttosto giovane, alla generazione dei Millennials, in quanto si tratta di una fascia d'età che comprende sia i più giovani, che sono prossimi ad entrare nel mondo del lavoro, sia le persone fino ai 37 anni, che quindi sono già da diverso tempo inseriti in questo mondo. Quel che abbiamo voluto testare è se gli individui sottoposti al test siano favorevoli o meno al tema della diversity e se questo valore condiviso dall'azienda possa potenzialmente influenzare in modo positivo la loro intention to apply nei confronti della stessa.

5.1 Target: i Millennials

Il target cui vogliamo rivolgere la nostra ricerca è chiamato Generazione Y o Millennials. Con questo nome si intendono tutti coloro i quali sono nati tra il 1980 e il 2000. L'indicazione di queste date è, in realtà, relativa, dal momento che i vari ricercatori che hanno affrontato e studiato le caratteristiche di questi soggetti hanno fornito ognuno date diverse, seppur con un'oscillazione di più o meno pochi anni. Inoltre, ulteriori differenze possono essere riscontrate anche nei nomi utilizzati per identificare questa generazione: Nexters (Zemke, Raines & Filipczak, 2000), Echo-Boomers o Thumb Generation (Huntley, 2006), MySpace Generation (Rosen, 2007) and NetGeners (Tapscott, 2009). Nonostante la lieve discordanza tra date e nomi, tutti gli autori sono d'accordo su un aspetto: i Millennials sono "nativi digitali", e pertanto la tecnologia è parte integrante di tutta la loro vita sin dall'infanzia ed influenza qualsiasi loro aspetto. Questa rappresenta la più grande differenza rispetto alla generazione precedente, che viene chiamata, invece, generazione di "immigrati digitali", e racchiude tutti coloro che, pur facendone un uso quotidiano, hanno iniziato ad utilizzare le tecnologie odierne in età adulta. I Millennials, dal canto loro, sono nati e cresciuti con la possibilità di far uso della tecnologia, e questo ha permesso loro di conoscere ed aprirsi alle diversità del mondo, conoscerle, accettarle e ritenerle interessanti. È come se la tecnologia avesse contribuito alla loro globalizzazione e avesse permesso di allineare le loro caratteristiche ed interessi con quelli di tutti i loro coetanei nel mondo. Tutto questo sistema ha permesso di sviluppare in loro un insieme di valori che vedono protagonisti la tolleranza verso il prossimo ed una maggiore apertura nei confronti della diversità.

Se reputiamo questo target di giovani molto importante per la società odierna, è perché parliamo di una generazione molto numerosa, infatti, i Millennials contano 11,2 milioni di individui solo in Italia e 1,7 miliardi nel mondo, ovvero il 24% della popolazione mondiale²⁸. La Generazione Y viene dopo la Generazione X e

²⁸ Fonte: dati Nielsen

prima della Generazione Z, ma presenta caratteristiche ben distinte da entrambe. Tali caratteristiche devono necessariamente essere comprese dalle aziende per poter aspirare ad attirare e coinvolgere i Millennials che, per la loro fascia d'età, sono coloro che stanno muovendo i primi passi verso il mondo del lavoro e quelli che, per chi già lavora, rappresentano la percentuale più alta di lavoratori attualmente presenti in azienda.

Come abbiamo già detto, il primo aspetto caratterizzante di questa generazione è la conoscenza e la capacità naturale di utilizzo di ogni dispositivo tecnologico. I Millennials sono quasi costantemente connessi ad Internet, ed il più delle volte da più di un dispositivo. L'utilizzo di internet per loro è fondamentale, alla base di ogni azione quotidiana. La rete internet rappresenta un'enciclopedia facilmente consultabile, in cui ogni informazione è presente e disponibile a chiunque in un click, per questo i Millennials la utilizzano ogni qual volta hanno necessità di risolvere un problema di qualsivoglia natura, per tenersi informati sui loro argomenti di interesse, ma anche per passare in modo piacevole del tempo leggendo notizie o chattando sui social network con gli amici. L'uso – possiamo azzardare a dire spropositato – che i Millennial fanno di Internet ha portato addirittura a superare l'utilizzo della televisione. Lo strumento di comunicazione di massa per eccellenza non è più al passo con i tempi, non soddisfa le esigenze delle nuove generazioni di intrattenimento e coinvolgimento, e i suoi palinsesti rigidi non permettono loro di poter vedere quello che vogliono quando vogliono. Sono considerati la generazione del “tutto e subito”, perché per loro è la normalità stare al telefono mentre si guarda la tv, scoprire il significato di una parola che non si conosce, ordinare il pranzo tramite un app dello smartphone, o fare la spesa su un sito online. Le sempre più esigenti richieste dei Millennials mettono a dura prova le capacità di un'impresa di accontentare i propri clienti, ma, al contempo, avendo ben chiare le idee su cosa vogliono, mettono le aziende nelle condizioni di capire senza troppi problemi i loro desideri.

Nonostante le difficoltà che un'impresa affronta per coinvolgerli, i Millennials, una volta conquistati, sono piuttosto fedeli al brand, a patto che questo dimostri nel tempo la sua autenticità. Sì, parliamo di autenticità, perché ormai le mere pubblicità non sono più in grado di attirare l'attenzione della Generazione Y, hanno una soglia di attenzione molto bassa perché sono capaci di riconoscere in pochissimi secondi la qualità del messaggio. Quel che un'azienda può fare per conquistare la loro attenzione è di creare un messaggio autentico che rispecchi l'immagine dell'impresa, attraverso un contenuto divertente ed emozionante, ma allo stesso tempo che faccia riflettere. I contenuti stupidi o di poco valore verranno immediatamente bocciati. Il messaggio da trasmettere deve essere chiaro e conciso proprio a seguito del loro facile calo di attenzione e, inoltre, deve essere decisamente interessante per il target di riferimento, deve perciò tenere sempre in considerazione la fascia d'età (all'interno della forbice di vent'anni presente all'interno del target dei Millennials), della loro geo-localizzazione e dei loro interessi individuali.

La generazione dei Millennials è molto particolare ed anche contraddittoria, in un certo senso. Infatti, gli individui appartenenti a questa generazione possono essere considerati, da un lato, molto improntati sul soddisfacimento delle loro esigenze, ma, allo stesso tempo, dall'altro lato, sono persone che prestano molto

interesse negli altri e si appassionano a qualsiasi cosa sia degna della loro attenzione. La loro propensione all'individualismo deriva dall'influenza delle loro famiglie che li hanno sempre trattati come se loro fossero meglio degli altri. Questo atteggiamento, ha portato alla diffusione di un forte senso di narcisismo tra i Millennials, fino ad arrivare al punto di chiamarli "Generation Me". Se, però, questo loro atteggiamento li ha condotti ad essere più estroversi, allo stesso tempo parliamo di una generazione molto predisposta a soffrire di ansia e depressione.

Molti degli individui che attualmente occupano i posti di lavoro nelle aziende appartengono alla Generazione Y, ed hanno differenti valori inerenti al luogo di lavoro e diverse aspettative rispetto alle generazioni precedenti. Ogni generazione è plasmata da forze esterne – eventi economici e sociali, cultura, valori condivisi da familiari e amici ecc. – che interferiscono con la vita di ciascun individuo, e queste forze creano un insieme di valori che permette ai ricercatori di identificare le varie caratteristiche che contraddistinguono ciascuna generazione. Tendenzialmente, i Millennials rigettano le regole restrittive e sono piuttosto propensi all'innovazione, non solo nell'approccio alla vita in generale, ma anche sul posto di lavoro. Sono persone che hanno molto spirito di iniziativa, e questa loro propensione, riversandosi anche sul lavoro, li porta ad essere persone che richiedono costantemente feedback positivi e riconoscimenti per gli obiettivi raggiunti grazie alle loro iniziative. Per loro non esiste il tradizionale posto di lavoro, immaginano un ambiente inclusivo che accetti le diversità sotto ogni punto di vista, in cui si lavori in gruppo, e in cui si respiri una situazione piacevole e leggera. Il lavoro, per loro, è un posto in cui si ha la possibilità di crescere sia professionalmente, che, soprattutto, personalmente. Questo non significa che siano completamente assorti dal loro lavoro, anzi, tendono ad equilibrare in egual misura il lavoro e la vita privata. Nonostante quello che si possa pensare a causa del loro modo di essere individualisti e cinici, sono in realtà persone che sanno imparare dai loro errori, e nelle situazioni di crisi riescono a gestire lo stress imparando ad agire in base ad errori precedentemente commessi. Il vero problema che riscontrano sul luogo di lavoro è l'incapacità di utilizzare strumenti tecnologici ormai superati, senza essere compresi dai manager su questa loro mancanza. Al contempo, i manager hanno idee negative sul loro conto perché pensano che i Millennial ricerchino grandi ricompense a fronte di un lavoro mediocre o di poco conto.

Le imprese stanno cercando solo in tempi recenti di interfacciarsi con la generazione dei Millennials, hanno cominciato a rispondere alle loro esigenze offrendo lavori piuttosto flessibili dal punto di vista dell'organizzazione e degli orari, concedono grandi benefit ed incoraggiando la creatività e l'innovazione. Purtroppo per esse, però, si vede sempre più distintamente all'orizzonte l'arrivo della nuova ondata generazionale composta dalla cosiddetta Generazione Z. Un'altra bella sfida attende tutte quelle imprese che cercano di stare al passo con i tempi. Tempi che corrono, forse, troppo velocemente.

5.2 Oggetto della ricerca

L'obiettivo di questa ricerca è capire se l'utilizzo, da parte delle imprese, di variabili della diversità nella comunicazione abbia un'influenza positiva sulla costruzione dell'immagine aziendale volta alla promozione dell'impresa stessa come datore di lavoro. Le analisi effettuate serviranno ad individuare un eventuale incremento della intention to apply da parte degli individui nei confronti di una determinata azienda, dopo essere stati esposti ad un messaggio della stessa che vede protagonisti elementi di diversità. Come abbiamo ampiamente illustrato, la diversity si ramifica attraverso numerose variabili, perciò, il fine ultimo di questo progetto di ricerca sarà proprio quello di individuare se e quali variabili influenzano maggiormente le percezioni del target di riferimento. L'obiettivo è quello di entrare nel Customer Decision Journey dei Millennials – segmento di mercato che abbiamo scelto come target di riferimento – per comprenderne caratteristiche e benefits ricercati in un datore di lavoro ed in un ambiente lavorativo in generale, al fine di poterli sensibilizzare attraverso l'inserimento di elementi di diversity nella definizione della Employer Value Proposition. Il progetto si focalizzerà, quindi, sulla ricerca di quali variabili di diversità siano maggiormente influenti e stimolanti per ciascun profilo di individui. Questi profili verranno individuati grazie al modello di Barrick e Mount, *“The big five personality dimensions and job performance”* che consente di delineare alcuni aspetti della personalità.

Partendo, perciò, dalle considerazioni fatte fino ad ora, le domande di ricerca su cui lavorare e alle quali si cercherà di dare una risposta attraverso le ricerche sono le seguenti:

- Quali sono gli attributi ricercati in un'azienda? Come possono incidere sulla definizione dell'Employer Value Proposition?
- Che effetti ha il tema della diversity inserito nella comunicazione di un brand sull'intention to apply dei futuri employees?
- Quali sono le variabili più influenti e quali i profili di individui che vengono maggiormente condizionati da esse?

L'ultima domanda rappresenta la base di partenza per la formulazione dell'ipotesi preliminare, secondo la quale vi sarebbe una relazione tra il tipo di personalità – individuata attraverso il modello *“The big five personality dimensions and job performance”* – e la variabile di diversità maggiormente influente sull'incremento di intention to apply per una data azienda.

Attraverso l'analisi dei dati cercheremo di individuare se vi è una relazione tra questi due elementi.

5.3 Metodologia d'indagine

Per svolgere la ricerca è stato sottoposto un questionario ad un campione di 174 individui, tutti appartenenti alla generazione dei Millennials. Il questionario era suddiviso in tre parti: la prima parte inerente

all'individuazione del profilo della personalità attraverso il modello dei Big Five; la seconda parte si basava sull'individuazione degli attributi più importanti che i candidati ricercano nel loro datore di lavoro e come questi servano all'impresa per ridefinire la propria Employer Value Proposition anche attraverso l'aiuto della Brand Diamond Strategy; nella terza parte, infine, veniva calcolato il grado di apprezzamento dell'inserimento della diversità nella comunicazione delle imprese, mostrando ai candidati delle vere campagne di sensibilizzazione sul tema in esame.

5.3.1 *Big Five Questionnaire*

La prima parte del questionario conteneva 22 items con possibilità di risposta su una scala Likert²⁹ a 5 passi (da assolutamente falso ad assolutamente vero), e rappresentava una semplificazione del Big Five Questionnaire³⁰ o BFQ. La somministrazione del questionario ufficiale e completo di tutti i 132 items non è stata possibile in quanto il test è piuttosto oneroso, oltre che di difficile reperimento. Quindi, per suddividere il campione in 5 gruppi distinti di individui sulla base delle loro personalità, abbiamo adottato questo metodo semplificato.

La teoria dei Big Five, proposta da McCrae e Costa nel 1997, individua 5 grandi dimensioni identificabili in tratti della personalità, ognuno di essi a sua volta suddiviso in due sottodimensioni. Queste dimensioni sono state identificate attraverso degli studi psicolessicali, i quali hanno rivelato che l'uomo ha codificato in forma verbale tutte le sue esperienze più significative, comprese, quindi, le parole che si riferiscono alle macro categorie più usate per descrivere le diversità tra individui. Esistono molti modelli per misurare i tratti della personalità di una persona, ma questo sembra essere quello più indicato quando ci si vuole riferire ad un contesto organizzativo, come quello aziendale, soprattutto se applicato alle pratiche di selezione del personale. Il modello dei Big Five racchiude al suo interno la descrizione di vari fattori presenti solo nelle culture di alcuni paesi specifici – come ad esempio l'Italia, la Germania, i Paesi Bassi, gli Stati Uniti, il Giappone, il Taiwan e le Filippine, ma non la Cina – ma, essendo la ricerca stata rivolta ad un campione di individui italiani o comunque vissuti in Italia sin dall'infanzia, questo problema non si pone, in quanto il modello risulta essere perfettamente adattabile al campione selezionato.

La prima dimensione è l'*Estroversione*, composta da dinamismo e dominanza. L'Estroversione include tratti come la socialità, l'assertività, l'attività e la tendenza a parlare sempre e con chiunque. Gli estroversi sono energici ed ottimisti, tendono ad assumere un atteggiamento di riservatezza piuttosto che risultare antipatici,

²⁹ La scala Likert è una scala di misurazione degli atteggiamenti. Presenta risposte chiuse, ordinabili e codificate tramite punteggi interi, solitamente compresi tra 1-5 oppure 1-7. Ciascun punteggio esprime, solitamente, un grado di accordo o disaccordo, con il punteggio centrale neutro.

³⁰ Fonte: <https://www.slideshare.net/giacominosisposa/big-5019441>

si fanno promotori di ogni iniziativa piuttosto che seguire le tendenze altrui, ed hanno ritmi di vita abbastanza attivi. L'Estroversione è caratterizzata da sentimenti ed esperienze positive e pertanto è vista come una caratteristica positiva. Si è scoperto (Johnson, 1997) che l'Estroversione è un valido predittore della performance nei lavori caratterizzati da interazione sociale, come il personale di vendita o il manager.

La seconda dimensione è l'*Amicalità*, composta da cooperatività/empatia e cordialità. Una persona piacevole è fondamentalmente altruista, simpatica e desiderosa di aiutare gli altri, ritenendo che gli altri saranno a loro volta gentili e disponibili. La sua accezione negativa – emersa attraverso un punteggio basso ottenuto nel BFQ – è rappresentata da una persona sgradevole ed antagonista, che presenta un comportamento egocentrico, scettica verso le intenzioni altrui e competitiva piuttosto che cooperativa. L'*Amicalità* è un significativo predittore delle prestazioni del lavoro (Tett et al., 1991). Inoltre, il comportamento cooperativo di persone gradevoli può portare al successo in occupazioni dove il lavoro di squadra e il servizio clienti sono rilevanti (Judge et al., 1999).

La terza dimensione è la *Coscienziosità*, suddivisa in scrupolosità e perseveranza. La *Coscienziosità* si riferisce all'autocontrollo e al processo attivo di pianificazione, organizzazione e compimento di attività. La persona coscienziosa è forte e determinata. La *Coscienziosità* si manifesta nell'orientamento al raggiungimento – laborioso e persistente – degli obiettivi e nell'affidabilità responsabile e attenta. Da un punto di vista negativo, l'elevata consapevolezza può indurre ad assumere un atteggiamento fastidioso, alla regolarità compulsiva o al comportamento del “malato di lavoro”. È stata rivelata (Borman, White, Pulakos, Oppler, 1991; Hough et al., 1990) una forte correlazione tra l'affidabilità – un aspetto di *Coscienziosità* – e la performance del lavoro.

La quarta dimensione è la *Stabilità Emotiva*, composta da controllo delle emozioni e controllo degli impulsi. In realtà, questa dimensione sarebbe intesa nella teoria dei Big Five con la sua accezione negativa, il nevroticismo. La scelta di utilizzare la sua accezione positiva è stata puramente di convenienza a seguito del modello semplificato che abbiamo adottato che riportava le domande in termini positivi e per non confondere i rispondenti con una scala Likert che a volte andava da “assolutamente falso” ad “assolutamente vero” e a volte al contrario. Il nevroticismo è una dimensione della personalità che indica la tendenza generale ad avere effetti negativi quali la paura, la tristezza, l'imbarazzo, la rabbia, la colpa e il disgusto. I rispondenti che ottengono un punteggio alto in questa dimensione al BFQ possono addirittura essere a rischio di problemi psichiatrici. Un punteggio alto del nevroticismo indica che una persona è soggetta ad avere idee irrazionali, meno capace di controllare gli impulsi e non in grado di affrontare situazioni di forte stress. Un basso punteggio, al contrario, è indicativo della *Stabilità Emotiva* – nella nostra ricerca questa tendenza sarà invertita: un punteggio alto corrisponderà ad una forte *Stabilità Emotiva*, mentre un punteggio basso sarà sintomo di instabilità. Le persone emotivamente stabili solitamente tendono ad essere tranquille, temperate, rilassate e in grado di affrontare situazioni stressanti (Hough et al., 1990). Anche questa dimensione è un buon predittore della prestazione in varie professioni (Hörmann e Maschke, 1996). La *Stabilità Emotiva*, infatti, è la seconda caratteristica più importante che viene tenuta in considerazione in fase di recruiting (Dunn, Mount, Barrick e Ones, 1995). Al

contrario, tendenzialmente il nevroticismo è inversamente correlato alla prestazione del lavoro (Higgins, Thoresen e Barrick, 1999), anche se in alcune circostanze può rivelare prestazioni più elevate (Salgado, 1997).

La quinta ed ultima dimensione è l'*Apertura Mentale*, composta da apertura alla cultura ed apertura all'esperienza. L'*Apertura Mentale* include l'immaginazione attiva, la sensibilità estetica, l'attenzione verso i sentimenti interiori, la preferenza per la varietà, la curiosità intellettuale e l'indipendenza del giudizio. Le persone poco aperte mentalmente tendono ad essere convenzionali nel comportamento e a rimanere sempre ferme sul loro punto di vista, senza mai progredire nel pensiero. Al contrario, le persone molto aperte mentalmente tendono ad essere non convenzionali, disposte a mettere in discussione l'autorità e sempre pronte ad adottare nuove idee etiche, sociali e politiche. Gli individui aperti sono curiosi, sia dei mondi interni che esterni, e le loro vite sono più ricche di esperienze; sono disposti a intrattenere nuove idee e valori non convenzionali, sperimentano sia le emozioni positive che quelle negative in maniera molto più acuta rispetto alle persone chiuse. Le ricerche non sono molto d'accordo sugli effetti dell'*Apertura Mentale* sulle performance lavorative. Infatti, da un lato, è stato dimostrato che l'*Apertura Mentale* è legata al successo nella consulenza (Hamilton, 1988), nella formazione (Barrick & Mount, 1991; Vinchur et al., 1998) e ad un forte adattamento al cambiamento (Horton, 1992, Raudsepp, 1990); dall'altro, è stato scoperto che i dipendenti di successo, rispetto agli impiegati non riusciti, hanno ottenuto risultati significativamente bassi al BFQ nella dimensione dell'*Apertura Mentale* (Johnson, 1997; Hayes, Roehm, Castellano, 1994). Infine, ulteriori studi non hanno riscontrato che l'*Apertura Mentale* sia un valido predittore della prestazione del lavoro (Tett et al., 1991). Una possibile spiegazione dei risultati contraddittori riguardanti il rapporto tra *Apertura Mentale* e prestazioni del lavoro può derivare dalla constatazione del fatto che ciascun lavoro richiede requisiti ben diversi dagli altri.

La scelta di suddividere gli individui in gruppi, deriva dalla volontà di ricercare, successivamente, un legame tra le caratteristiche della personalità, e la variabile di diversità che maggiormente influenza ciascun profilo.

5.3.2 Brand Diamond Strategy

Nella seconda parte si chiedeva ai rispondenti di disporre in ordine di preferenza alcuni attributi che vorrebbero fossero presenti nelle realtà lavorative delle imprese che selezionano come possibili employers. Nello specifico, si trattava di quattro domande, ognuna contenente una tipologia di attributi: emozionali, razionali, tangibili ed intangibili. Questa classificazione degli attributi si fonda sul modello della Brand Diamond Strategy. Questo modello identifica le caratteristiche e gli attributi ricercati dai candidati affinché un luogo di lavoro risulti ai loro occhi come l'ambiente ideale o il migliore datore di lavoro che essi possano immaginare. Effettuare ricerche su quali siano gli attributi di primaria importanza ricercati dai talenti permette all'impresa di strutturare gli insights dei candidati e di ridisegnare la propria Employer Value Proposition ridefinendo i suoi principi sulla base dell'importanza degli attributi emersi dalla ricerca. In questo modo, l'impresa è in grado di capire quali benefits offrire ai suoi collaboratori attuali e futuri e come abbattere le benefit barriers al

fine di attrarre i migliori talenti. La Brand Diamond Strategy è a tutti gli effetti una strategia per cercare di risultare più attraenti rispetto alla concorrenza, nel caso specifico, questa strategia viene definita External Employer Brand Diamond Strategy, poiché il modello del Brand Diamond viene applicato alle pratiche di Employer Branding.

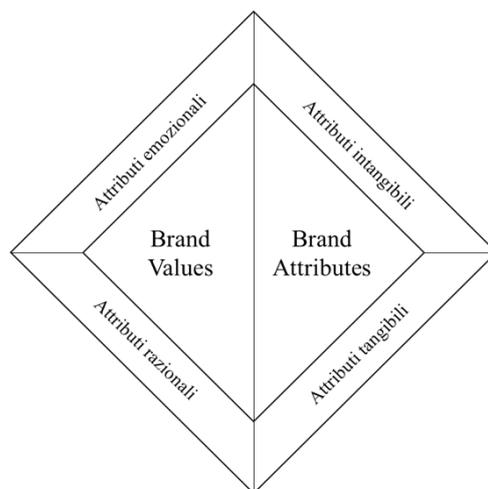


Figura 5 - Illustrazione grafica del Brand Diamond

Fonte: materiale accademico

Come mostrato nella Figura 5, il Brand Diamond può essere graficamente suddiviso in due parti: da un lato, quella che contiene i *brand values*, che si suddivide in attributi emozionali e razionali, dall'altro, la parte contenente i *brand attributes*, suddivisa a sua volta in attributi tangibili ed attributi intangibili. Dal lato dei brand values, tra gli attributi emozionali troviamo i benefit sia interni che esterni all'ambito lavorativo, che possono essere identificati, rispettivamente, nella possibilità di ricoprire un ruolo importante nel mondo lavorativo al di fuori del luogo di lavoro attuale, e nello svolgimento di un lavoro soddisfacente, divertente e appagante. Tra gli attributi razionali, invece, troviamo i benefit strettamente correlati al lavoro, come buone opportunità di crescita, buon bilanciamento tra vita lavorativa e privata, responsabilità e possibilità di lavorare all'estero, nonché i benefit legati alle relazioni che si instaurano nell'ambito lavorativo, come i rapporti con i colleghi. Dal lato dei brand attributes, tra gli attributi intangibili rientrano le attitudini sulla personalità aziendale, ovvero i valori che un'azienda deve rispecchiare secondo i candidati, come l'autenticità, l'affidabilità, l'onestà e così via. Tra gli attributi tangibili, invece, troviamo le caratteristiche del posto di lavoro – inteso come posizione aziendale – legate ad esempio al salario, all'attrattività della location, alle opportunità di formazione o all'attribuzione di mansioni difficili e stimolanti.

Quindi, a fronte di quanto spiegato in merito al modello del Brand Diamond, possiamo affermare che si tratti di uno strumento molto importante per un'impresa che vuole capire quali siano gli interessi dei talenti sul mercato del lavoro, e su quali aspetti debba lavorare e migliorarsi al fine di aumentare la sua attrattività nei loro confronti. Sarà su questi attributi emersi dall'analisi che un'impresa deciderà di abbandonare degli

obiettivi di immagine futuri per dedicarsi maggiormente ad aspetti di maggior importanza, e sempre grazie a questi attributi e alla loro rilevanza si potrà ridisegnare l'Employer Value Proposition e, di conseguenza, apportare cambiamenti profondi e mirati alle politiche di gestione interna.

5.3.3 Diversity communication e intention to apply

Nella terza parte del questionario, ai rispondenti venivano mostrate 6 immagini di vere campagne pubblicitarie di sensibilizzazione sul tema della diversità. I rispondenti erano invitati a dire se avessero avuto piacere a lavorare per l'azienda che aveva lanciato quella campagna, considerando quali valori la stessa volesse esaltare. Ad esempio, la prima immagine riportava una campagna di sensibilizzazione verso l'accettazione delle coppie omosessuali, mostrando due uomini che si tengono per mano e con lo slogan "Siamo aperti a tutte le famiglie": il rispondente doveva esporre la sua preferenza a lavorare per quell'azienda, dal momento che tra i principi cardine della stessa vi sarebbe sicuramente potuta essere un'idea di famiglia che vada oltre gli stereotipi tradizionali, essendo a favore delle unioni tra persone dello stesso sesso. Una volta espresso il consenso o il dissenso a lavorare per quella azienda, veniva richiesto di dare una breve spiegazione della scelta effettuata. Ciascuna immagine riportava una differente variabile di diversità, al fine di capire quali di esse fossero maggiormente condivise dal campione sottoposto al questionario, e quali quelle meno ben accette. Inoltre, da tutte le immagini è stato rimosso il logo del brand che le aveva realizzate, per evitare che questo potesse in qualche modo influenzare le risposte o le loro motivazioni. Infine, nell'ultima domanda si chiedeva di ordinare le variabili di diversità in ordine di importanza o per apprezzamento delle stesse nella comunicazione delle imprese. Questo servirà, riallacciandosi alla prima parte del questionario che individuava i tratti della personalità dei rispondenti, a capire se vi è un collegamento tra il profilo di personalità rilevato e l'apprezzamento di una variabile di diversità rispetto ad un'altra.

5.4 Analisi dei risultati

Come precedentemente accennato, il campione cui è stato sottoposto il questionario è composto da 174 individui appartenenti alla Generazione Y. Nello specifico, hanno partecipato alla ricerca 104 donne, che rappresentano il 59,8% dei rispondenti, e 70 uomini, ovvero il 40,2% degli individui del campione.

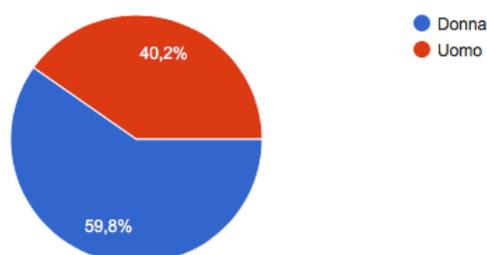


Grafico 1 - Percentuale di uomini e donne che hanno partecipato alla ricerca

Inoltre, considerando che tra i Millennials rientrano persone con età compresa tra i 17 ed i 37 anni, abbiamo pensato fosse opportuno suddividere i rispondenti in fasce d'età, e questo ha permesso di rilevare la forte partecipazione degli individui appartenenti alla fascia 22-26 anni con ben il 52,3%, seguiti dalla fascia 27-31 con il 22,4%, dalla fascia 32-37 con il 17,2% ed infine la fascia d'età 17-21 con l'8%.

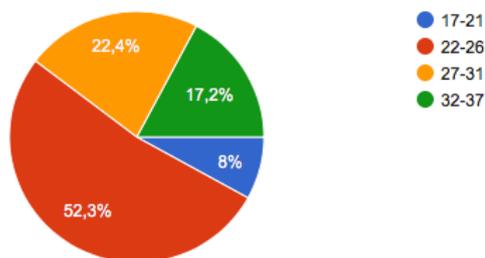


Grafico 2 - Percentuale dei rispondenti suddivisi per fasce d'età

5.4.1 Brand Diamond Attributes e impatto della diversity sull'intention to apply dell'intero campione

Prima di suddividere il campione nei cinque profili della personalità, diamo una visione d'insieme ai dati aggregati, partendo dall'analisi dei risultati ottenuti nella seconda parte del questionario, ovvero quella inerente all'attribuzione di importanza dei vari attributi presenti nel Brand Diamond.

Per quanto riguarda l'importanza degli attributi emozionali, come mostra il Grafico 3, possiamo affermare con certezza che l'aspetto maggiormente ricercato sia "Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro" cui è stato attribuito il primo posto per importanza dal 63,2% dei sottoposti al test; al secondo posto il 43,1% ha scelto "Ambiente lavorativo divertente e piacevole; al terzo posto, infine, il 56,3% ha scelto l'attributo "Feeling con i colleghi".

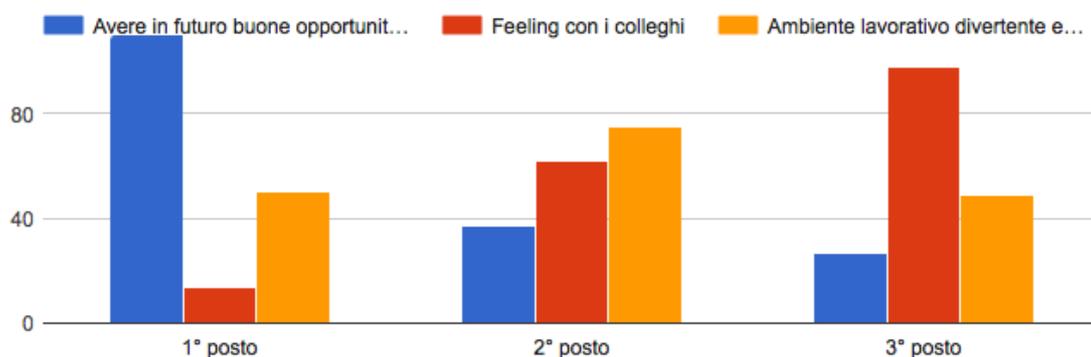


Grafico 3 - Ordine di importanza degli attributi emozionali

Nel Grafico 4 sono riportati i dati relativi all'importanza assegnata agli attributi razionali.

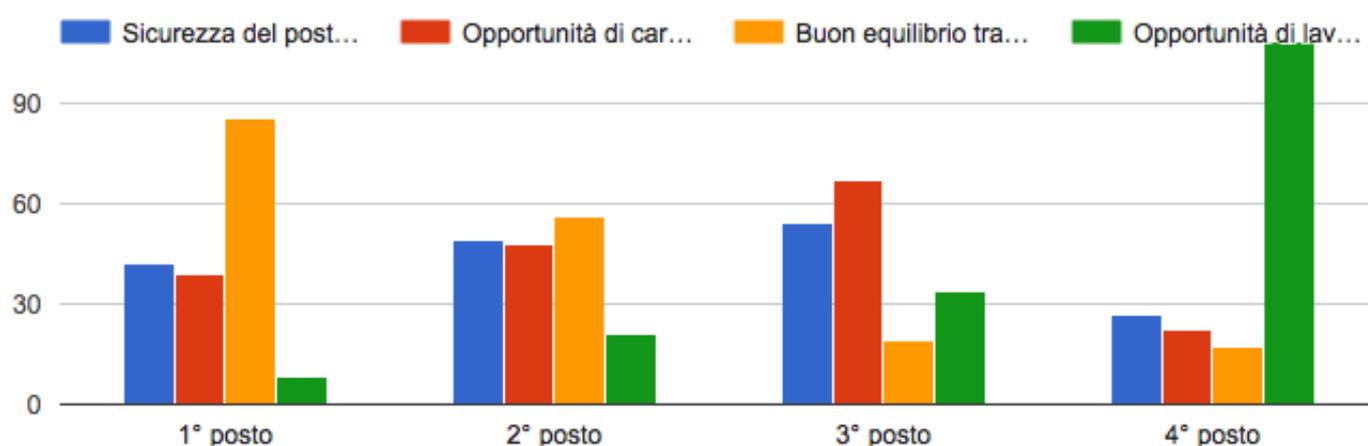


Grafico 4 - Ordine di importanza degli attributi razionali

Possiamo vedere come “Buon equilibrio tra lavoro e vita privata” si aggiudichi il primo posto con una preferenza espressa dal 48,8% dei rispondenti ed anche al secondo posto supera tutti gli altri attributi con il 32,2% delle preferenze, seguito dal 28,1% dell’attributo “Sicurezza del posto di lavoro” e dal 27,5% di “Opportunità di carriera internamente all’azienda”, che a sua volta si classifica come attributo maggiormente preferito al terzo posto con una preferenza espressa del 38,5%. L’attributo “Opportunità di lavorare all’estero” è posizionato al quarto posto dal ben 62,1% dei rispondenti, sintomo che la propensione di spostamento per motivi lavorativi non è considerata dal nostro target un aspetto importante nella ricerca di un posto di lavoro.

Nella terza domanda della seconda parte del questionario, sono stati proposti ben 6 attributi intangibili, chiedendo ai rispondenti, anche in questo caso, di scegliere l’ordine di preferenza degli attributi ricercati in un’azienda. Come possiamo vedere dal Grafico 5, la situazione in questo caso risulta essere meno lineare, infatti, al primo posto troviamo tre attributi che sembrano essere di pari importanza al primo posto: con il 26,4% delle preferenze il primo in assoluto è l’“Affidabilità dell’azienda”, seguito, ma quasi pari merito, dal 25,8% di “Autenticità dei valori perseguiti” e “Onestà dell’azienda”. Al secondo posto, troviamo sempre una forte propensione per l’“Affidabilità dell’azienda” che raggiunge una preferenza del 30,4%, seguita ancora una volta dall’“Onestà dell’azienda” con il 26,4%. Al terzo posto, ad essere favorito con il 25,2% delle preferenze è sempre l’“Autenticità dei valori perseguiti”.

Il fatto che nelle prime tre posizioni siano sempre gli stessi attributi a prevaricare, può essere sintomo di due tendenze: la prima, consiste nell’osservazione del fatto che vi siano molti aspetti importanti a cui un’azienda deve prestare attenzione, e che non è sufficiente focalizzarsi maggiormente su un aspetto piuttosto che su un altro, perché i lavoratori, soprattutto se parliamo di talenti ricercati, sono sempre più esigenti e non si accontentano facilmente, quindi un’impresa che vuole attirare a sé individui competenti, deve offrire lo stesso livello di preparazione e benefit che un dipendente può apportare all’azienda con il suo contributo. Allo stesso

tempo, l'effetto di questa risposta potrebbe essere frutto di preferenze molto diverse tra loro; sarà interessante vedere se questi dati si modificheranno radicalmente una volta filtrati i risultati in base alla personalità dei rispondenti, o se la situazione rimarrà pressoché invariata. Infine, vediamo che al quarto posto il 33,9% dei rispondenti posiziona l'attributo "Azienda audace"; al quinto posto vi è sempre l'audacia dell'azienda con il 26,4% e a seguire il "Fascino dell'azienda" con il 22,4% delle preferenze; mentre al sesto posto, con un maggior accordo tra i rispondenti, troviamo l'"Azienda di alta classe" con il 39,1%.

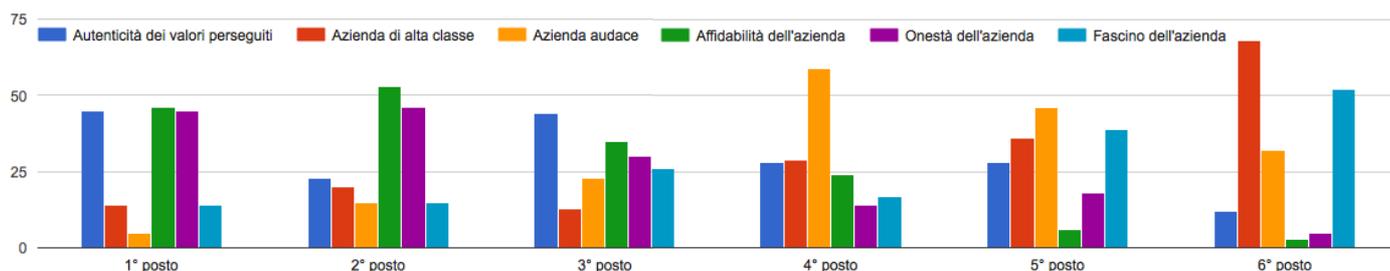


Grafico 5 - Ordine di importanza degli attributi intangibili

La tendenza generale è che gli attributi più importanti ricercati dal target di riferimento occupano tutte le prime posizioni, e quindi, tendenzialmente, è su questi – "Affidabilità dell'azienda", "Autenticità dei valori perseguiti" e "Onestà dell'azienda" – che un'azienda dovrebbe puntare per ridefinire la propria Employer Value Proposition al fine di attirare a sé i migliori talenti.

L'ultima domanda di questa parte della ricerca richiedeva di ordinare, a seconda delle proprie preferenze, alcuni attributi tangibili proposti. Dal Grafico 6 risalta subito all'occhio come la "Location di prestigio" non sia affatto ritenuta importante, infatti viene posizionata al quarto posto dal 52,9% dei rispondenti.

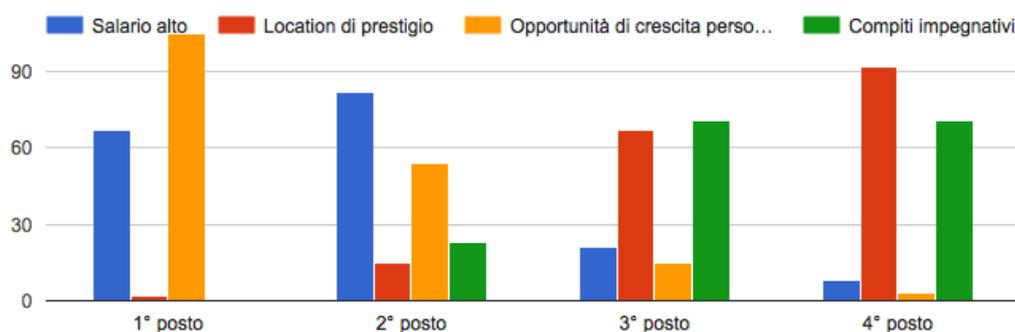


Grafico 6 - Ordine di importanza degli attributi tangibili

L'attributo in assoluto maggiormente preferito è sicuramente "Opportunità di crescita personale e professionale" che, non a caso, ottiene punteggi piuttosto bassi nelle ultime posizioni, ma viene messo al primo posto dal ben 60,3% degli individui che hanno partecipato al test. Al secondo posto viene favorito il "Salario alto" con il 47,1% delle preferenze; mentre al terzo posto il 40,8% dei rispondenti posiziona i "Compiti impegnativi", seguito quasi pari merito dal 38,5% della "Location di prestigio".

Nella terza parte del questionario, come abbiamo introdotto all'inizio, sono state mostrate alcune immagini di campagne realizzate da imprese, in cui sono stati inseriti elementi di diversity. Da ciascuna immagine è stato inoltre rimosso il brand per evitare che i rispondenti potessero essere influenzati nelle loro risposte, quando si chiedeva loro di dire se avessero lavorato oppure no per l'azienda che aveva realizzato quella campagna e che quindi sostiene i valori espressi nell'immagine. Vediamo quali sono state le risposte ad ogni domanda, e quali le motivazioni che hanno dettato la scelta.



Figura 6 - Immagine riportata nella prima domanda della terza parte del questionario

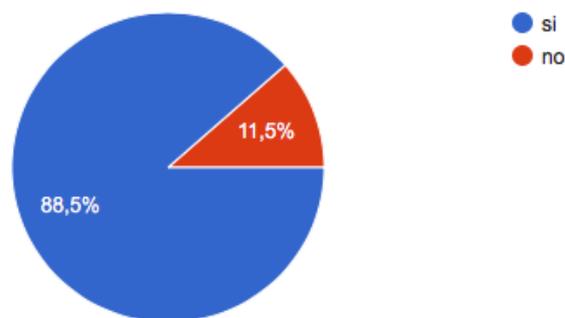


Grafico 7 - Percentuale di risposte alla prima domanda della terza parte

La prima domanda riportava la Figura 6, che ritrae due uomini che si tengono per mano con il claim "Siamo aperti a tutte le famiglie", e veniva chiesto al rispondente se avesse lavorato per un'azienda che promuovesse campagne a favore del riconoscimento delle unioni gay.

Le risposte sono riportate nel grafico a torta, il Grafico 7, che indica che l'88,5% dei rispondenti, ovvero 154 su 174, ha risposto "sì" alla domanda, e solo 20 persone, ovvero l'11,5%, hanno risposto "no".

I dati parlano chiaro, non è neanche necessario un commento al risultato ottenuto, ma cerchiamo di capire quali motivazioni risiedono dietro la globale volontà di lavorare per un'azienda che porta avanti e sostiene questa variabile di diversità. Dalle motivazioni fornite dai rispondenti è emerso che la tendenza generale è quella di preferire un'azienda che non fa discriminazioni di alcun genere. In particolare, molti rispondenti dichiarano di non dover neanche fornire spiegazioni per il loro consenso a questa domanda, reputano assurdo che nel 2017 si possano ancora discriminare delle persone sulla base del loro orientamento sessuale, e non lo

reputano affatto un elemento di diversità, perché nell'ambito lavorativo sono altre le caratteristiche importanti, come "le capacità, la competenza, la professionalità e la serietà delle persone, a prescindere dall'orientamento sessuale", scrive uno di loro, anzi, in molti affermano, al contrario, di non voler lavorare per aziende che si soffermano su questo tipo di discriminazione. In molti condividono il valore delle pari opportunità, sono a favore del sostenimento delle unioni gay, e ricercano tali valori nelle aziende, affinché esse siano le prime a contribuire al progresso della società verso una maggiore accettazione delle diversità, fino al punto che non vengano più considerate tali. In molti, inoltre, specificano che la presenza di persone omosessuali nell'ambiente lavorativo non influenzerebbe in alcun modo il loro lavoro, così come le performance aziendali non avrebbero motivo di risentirne. Leggendo le risposte alla domanda, è facile intuire che tra i rispondenti ve ne fossero alcuni omosessuali, ed è particolarmente toccante leggere il parere di coloro che per primi ricevono queste discriminazioni. Non è risultato in nessuna risposta una palese discriminazione subita in passato, ma si sente il forte attaccamento al tema, e vi è un sottile velo di speranza che un giorno queste diversità possano essere del tutto affossate. Essendo una ricerca su un tema così profondo, è difficile, e forse anche sbagliato, analizzare l'aspetto puramente tecnico e scientifico delle risposte, non si può rimanere cinici di fronte ad un rispondente che scrive le seguenti parole: "Perché la discriminazione non è altro che una forma di ignoranza. Tutti hanno bisogno dell'amore, noi uomini siamo degli animali sociali e abbiamo bisogno dell'altro che ci completi e ci accompagni giorno dopo giorno nel cammino della vita, poco importa se la persona che decidiamo di avere al nostro fianco e con cui condividere la nostra esistenza sia del nostro stesso sesso". Se, da un lato, forte è la voce di coloro che sono a favore dell'espressione di questi valori, altrettanto non si può dire di quei pochi che hanno risposto negativamente. Infatti, la maggior parte dei rispondenti ne fa una questione etica, affermando che la specie umana non può riprodursi se non tramite l'unione di due persone di sesso diverso, nessuno ne analizza l'aspetto lavorativo, solo un paio dicono che non sarebbero interessati, senza però darne alcuna motivazione precisa. Solo un rispondente, in particolare, merita un po' più di attenzione per aver fatto della sua risposta un motivo religioso: "Considero miei fratelli tutti gli uomini di qualsiasi orientamento sessuale essi siano, ma non posso promuovere l'omosessualità come un valore".

In generale, la tendenza è molto chiara, e l'aspetto che resta più evidente – forse con non poi così grande sorpresa – è che tutte le persone a favore del sostenimento di questo valore hanno riportato motivazioni più o meno esaustive, ma comunque valide ed a sostegno del loro pensiero, mentre lo stesso non è avvenuto da parte dei rispondenti che si sono mostrati contrari, i quali ne hanno fatto una questione più personale che di interesse sociale.

La seconda domanda della terza parte chiedeva ai rispondenti di esprimere la loro volontà a lavorare per un'azienda qualora questa proponesse una campagna di sensibilizzazione come quella mostrata nella Figura 7. Come vediamo dal Grafico 8, il 90,2% dei rispondenti ha espresso una volontà positiva in merito alla domanda, mentre il 9,8% dei rispondenti si è rivelato contrariato.



Figura 7 - Immagine riportata nella seconda domanda della terza parte del questionario

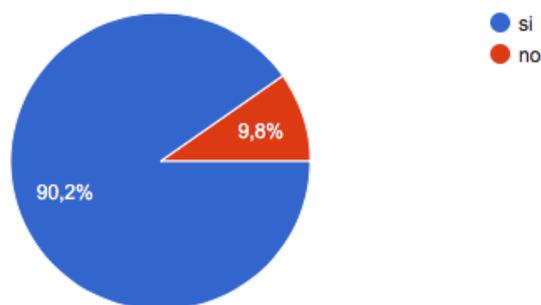


Grafico 8 - Percentuale di risposte alla seconda domanda della terza parte

Le motivazioni fornite dai rispondenti che hanno espresso una volontà negativa risiedono in parte in una visione razzista dell'immagine, sintomo che ancora molte persone sono contrarie alla promiscuità delle popolazioni e all'integrazione tra le culture, altri, invece, sostengono che l'immagine sia puramente provocatoria e poco decorosa dal momento che mostra delle nudità. Interessante si rivela il commento di un rispondente il quale sostiene di avere l'impressione di interfacciarsi con un'azienda che punta troppo alla diversità perseguendo la creazione di un ambiente promiscuo e poco definito, dichiarando di non essere contrario all'integrazione, ma ritenendo questa immagine troppo forte e che possa essere esagerata al punto di avere risvolti negativi. Al contrario, i rispondenti che hanno risposto "sì" alla domanda, si trovano in buona parte d'accordo sul tema del messaggio: l'amore materno è sacro e va al di là del colore della pelle, non esistono razze di persone, le differenze razziali sono – o dovrebbero essere – ormai superate, la diversità è un valore che va apprezzato e valorizzato. Bellissimo è il parere di una rispondente la quale dichiara: "Sono convinta che non ci siano barriere razziali e quindi mi renderebbe orgogliosa lavorare per un'azienda che si batte per questo tema". In molti credono che l'integrazione sia un tema fondamentale nella società moderna, in una società globalizzata, che deve essere pronta e ben disposta ad accettare tutti i cittadini del mondo. Una società chiusa e bigotta fa male al suo popolo, lo rende schivo nei confronti degli altri e non ha le basi per progredire nella sua crescita e nel suo arricchimento.

La terza domanda della terza parte poneva lo stesso quesito, ma utilizzando l'immagine di uno spot pubblicitario che ritraeva l'ideale di famiglia perfetta non con i classici schemi tradizionali, ma con l'inserimento di un membro della famiglia di cultura diversa, nel caso in esame, una bambina cinese, come possiamo vedere nella Figura 8.



Figura 8 - Immagine riportata nella terza domanda della terza parte del questionario

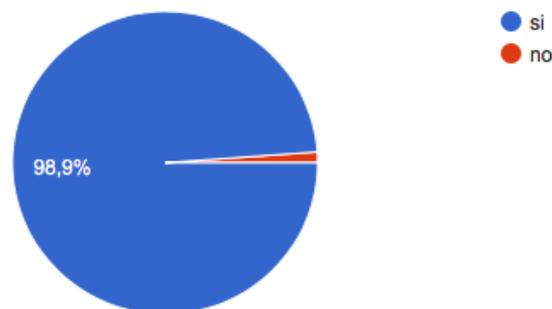


Grafico 9 - Percentuale di risposte alla terza domanda della terza parte

Anche in questo caso, come vediamo dal Grafico 9, c'è una fortissima propensione all'accettazione della diversità, infatti, solo l'1,1% dei rispondenti, ovvero 2 individui, hanno risposto "no" alla domanda, a fronte del "si" dei restanti 172 individui, che costituiscono il 98,9% del campione.

Coloro che hanno risposto "no" forniscono due motivazioni distinte tra loro: uno, sostiene di non essere molto a favore del mescolamento delle culture, mentre l'altro dice di non essere interessato al modello di famiglia promosso dall'azienda, ma è lui stesso a scegliere il suo. Chiaramente, data la bassissima percentuale di risposte negative, si tratta di casi isolati che non rappresentano in alcun modo il pensiero generale della società, o meglio del target dei Millennials. Le risposte consensuali sono dovute, al contrario, da una forte propensione all'adozione, infatti, molti rispondenti hanno interpretato questa immagine come un incentivo all'adozione e si sono mostrati decisamente molto favorevoli. Le motivazioni che risiedono dietro l'accettazione della multiculturalità derivano, in primo luogo, dalla globalizzazione, che l'ha resa un processo naturale ed inarrestabile del mondo di oggi, e, in secondo luogo, dalla bellezza del mescolarsi con altre culture, dalla volontà di imparare qualcosa di nuovo dal prossimo, perché in generale è sbagliato discriminare. Questo aspetto sembra toccare molto il campione in esame, infatti vi è chi dice di desiderare di adottare un bambino di nazionalità diversa, e chi dichiara di avere un fidanzato di un'altra etnia. Tutti i rispondenti sono d'accordo sul fatto che la multiculturalità è ormai insita in ogni società, ed è bene che sia così soprattutto dal punto di vista aziendale, perché ritengono che occhi diversi possano portare alla risoluzione di problemi in modi diversi e, perché no, più efficienti ed efficaci. Infine, se alcuni si focalizzano sul tema della famiglia, la quale deve essere incentrata sul tema dell'amore perché l'origine e la cultura non sono caratteri che ne determinano l'essenza, un solo rispondente dichiara proprio di voler lavorare per un'azienda che promuove l'integrazione razziale.

La quarta domanda della terza parte del questionario rivolge ai rispondenti la medesima domanda, proponendo la foto di una delle modelle preferite da una nota casa di moda, la quale, però, non è una modella normale, bensì affetta da una malattia congenita: la vitiligine. La Figura 9 è quella mostrata nella domanda del questionario. Come possiamo vedere dal Grafico 10, la percentuale di coloro che hanno risposto “sì” è sempre altissima, in questo caso pari al 97,7%, a fronte del 2,3%, ovvero 4 rispondenti su 174, che ha risposto “no”.



Figura 9 - Immagine riportata nella quarta domanda della terza parte del questionario

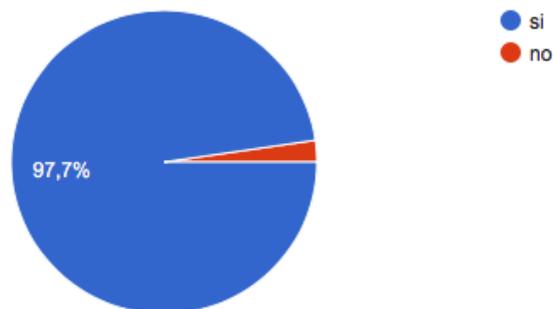


Grafico 10 - Percentuale di risposte alla quarta domanda della terza parte

Dei 4 rispondenti che hanno dichiarato di non voler lavorare per l’azienda che ha realizzato questa campagna, solo uno ha espresso la propria motivazione, che non ha niente a che vedere con le motivazioni dei “no” espressi fino ad ora nei confronti delle altre variabili di diversità. Il rispondente, infatti, ritiene che l’inserimento della diversità nel campo della moda sia solo uno strumento per apparire maggiormente attrattivi e non una filosofia di pensiero cui realmente si vuole aderire.

Coloro che hanno risposto “sì”, invece, come ci si poteva aspettare, hanno fornito spiegazioni inerenti alla rottura degli schemi tradizionali della bellezza. Attraverso una modella con delle particolarità fisiche si distruggono gli stereotipi di bellezza legati alle forme perfette e all’incarnato omogeneo e senza difetti, potrebbe essere un processo di cambiamento che miri a sovvertire gli attuali canoni di bellezza, che sempre più inducono all’anoressia e non danno il buon esempio a tutte quelle donne che si vedono brutte ed imperfette perché la società odierna le mette continuamente di fronte a delle donne che non rappresentano la normalità e la naturalezza. La modella di cui si avvale questa casa di moda, invece, a suo modo incarna la donna vera, autentica, la donna con imperfezioni, la bellezza che è tale proprio perché diversa. Quasi tutti i sottoposti al test hanno detto esplicitamente di trovare questa ragazza bellissima, e ammirano il coraggio dell’azienda che non ha dato importanza ai giudizi negativi esterni, ma ha voluto promuovere un nuovo ideale di bellezza.

Nella quinta domanda della terza parte del questionario si chiedeva se vi fosse la volontà di lavorare per un'azienda che fosse impegnata nella realizzazione di campagne orientate all'eliminazione della discriminazione nei confronti della donna, come quella mostrata nella Figura 10. Dal Grafico 11 emerge come il 93,1% dei rispondenti abbia dichiarato di essere favorevole, mentre il 6,9% non vi lavorerebbe.



Figura 10 - Immagine riportata nella quinta domanda della terza parte del questionario

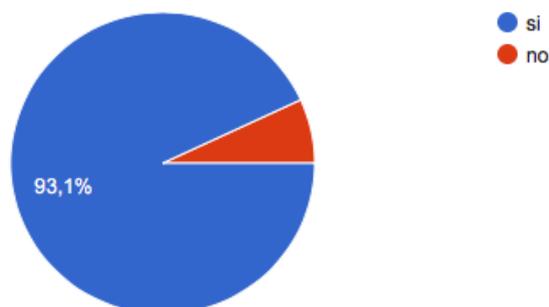


Grafico 11 - Percentuale di risposte alla quinta domanda della terza parte

Il tema principale affrontato da coloro che hanno risposto “si” riguarda la lotta per raggiungere la parità dei sessi, chiaramente. Oltre a molte donne che sostengono a spada tratta questo diritto definendosi femministe al 100%, molti rispondenti si mostrano quasi seccati da questo discorso, ritenendo che non sia accettabile che esistano ancora disparità di trattamento tra uomo e donna, perché sostengono che i diritti debbano valere per tutti e nessuno sia migliore degli altri al punto di meritare privilegi. Nonostante il malcontento generale, emerge un barlume di speranza, che prima o poi queste discriminazioni possano cessare, perché seppur qualcosa si comincia a fare, la strada da percorrere sembra essere ancora molto lunga.

I rispondenti che hanno dichiarato di non voler lavorare per questa azienda, lo hanno fatto perché ritengono che già il fatto stesso di differenziare uomo e donna sia un atto discriminatorio. È un discorso un po' delicato, c'è chi dice che queste immagini non lo rappresentano assolutamente, perché non ne concepiscono l'esistenza. Se si vuole combattere la disparità di genere, il primo passo da compiere è quello di non differenziarli neanche nelle campagne: una buona campagna di comunicazione, secondo un rispondente, è rivolta ai diritti dell'uomo in generale, senza differenza di genere, perché una comunicazione come quella della Figura 10 è ritenuta di per sé già discriminatoria.

La sesta ed ultima domanda della terza parte del questionario riportava ancora una volta la stessa domanda, ma questa volta la diversità era riferita alla libertà di culto, espressa attraverso la Figura 11. Con il suo 12,6% di risposte “no”, come mostra il Grafico 12, questa domanda riporta il più alto tasso di contrarietà rispetto a tutte le altre variabili di diversity – seguita solo dall’orientamento sessuale che ha raggiunto l’11,5% di risposte negative – e, quindi, l’87,4% di risposte favorevoli. Già questo primo dato può essere significativo per sostenere che non tutte le diversità sono accettate e riconosciute allo stesso modo dalla società, infatti, passiamo dal 98,9% di consensi nei confronti della diversità di cultura, all’87,4% riscontrato in quest’ultima domanda: ben 11,5 punti percentuali in meno.



Figura 11 - Immagine riportata nella sesta domanda della terza parte del questionario

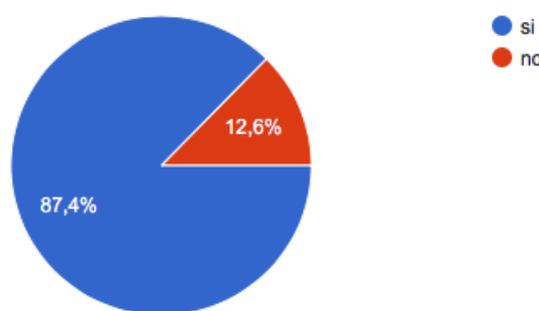


Grafico 12 - Percentuale di risposte alla sesta domanda della terza parte

Il dato più significativo che emerge dalle risposte è soprattutto una contrarietà alla religione musulmana, astio probabilmente dovuto al momento storico che stiamo vivendo, in cui i musulmani non godono di un’ottima fama a causa dell’associazione tra la religione e il movimento estremista dell’Isis che ha portato ad una celata guerra tra popoli di religioni diverse. Ed è probabilmente lo stesso motivo che spinge uno dei rispondenti a dire che preferirebbe che in Italia si rispettasse la religione Cristiana.

Come in ogni caso di diversità, però, vi sono anche le persone che non ritengono che la fede possa essere un motivo discriminatorio, sono per la libertà di culto, affinché ognuno possa professare la propria religione purché si rispettino gli altri. Quest’ultimo è un punto fermo riscontrato in moltissime risposte, forse perché in qualche modo vi sono dei pregiudizi che spingono a pensare che alcune religioni possano invadere la sfera privata di altre persone o possano non rispettare altre fedi. Alcuni rispondenti, infine, pensano che la promozione della libertà di culto e l’integrazione di religioni diverse possano arricchire culturalmente chiunque ne venga a contatto, per comprendere e conoscere meglio le fedi altrui.

Infine, l'ultima domanda del questionario chiedeva ai rispondenti di classificare in ordine di importanza le differenti variabili di diversità proposte. Dalla Tabella 1 vediamo che il 43,7% degli individui del campione ha assegnato il primo posto in termini di preferenza alla variabile della cultura, la quale è stata maggiormente votata anche al secondo posto con il 24,1% dei voti. Contrariamente, come possiamo vedere anche dal Grafico 13, la variabile che ha ottenuto il maggior punteggio al sesto posto, pari al 29,3%, e che, pertanto, è quella che viene preferita meno dal campione, è l'orientamento religioso.

Etichette di riga	Score diversità 1° posto	Score diversità 2° posto	Score diversità 3° posto	Score diversità 4° posto	Score diversità 5° posto	Score diversità 6° posto
Cultura	456	210	68	33	44	13
Disabilità/patologie	246	185	108	57	40	26
Gender	48	95	116	111	74	40
Orientamento religioso	24	70	76	99	86	51
Orientamento sessuale	180	120	92	111	58	32
Origine etnica	78	175	224	102	40	9
(vuoto)	12	15	12	9	6	3
Totale complessivo	1044	870	696	522	348	174

Tabella 1 - Tabella con classifica di importanza delle variabili della diversità

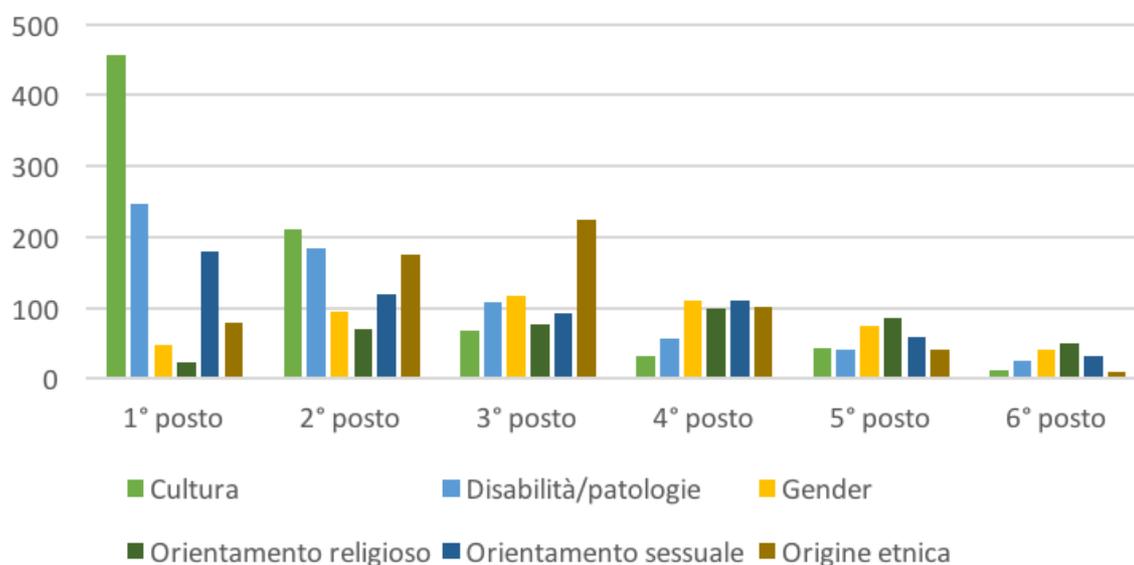


Grafico 13 - Illustrazione grafica della Tabella 1

I risultati ottenuti fino a questo momento sono da considerarsi validi a tutti gli effetti, e quindi possiamo affermare che, in termini generali, la variabile di diversità che maggiormente influenza l'intention to apply degli individui è senza dubbio la cultura. Questa affermazione è sostenuta sia dai dati riportati nella Tabella 1 e nel Grafico 13, sia dai dati relativi alle risposte della terza domanda della terza parte del questionario. In questa domanda veniva riportata l'immagine di una famiglia di cultura occidentale che accoglie al suo interno una bambina di cultura orientale – come si può vedere dalla Figura 8 – e veniva chiesto ai partecipanti al test se avessero lavorato per l'azienda che aveva realizzato questo spot pubblicitario il quale voleva promuovere l'integrazione culturale. Come possiamo vedere dal Grafico 9, la percentuale di risposte positive a questa domanda è pari al 98.9%, la quale risulta essere la più alta tra le sei domande dello stesso genere, ognuna delle quali ritraente una variabile differente di diversità. In modo analogo, affermiamo che la variabile di diversità che al giorno d'oggi è ancora poco accettata e pertanto non influenza in maniera positiva l'intention to apply dei Millennials è l'orientamento religioso. Questa variabile, infatti, come riportano i dati della Tabella 1 e del Grafico 13, ottiene punteggi alti al sesto posto della classifica delle preferenze, indicando quindi una scarsa rilevanza per il campione in esame. La stessa teoria può essere mossa a partire dal dato che emerge dal Grafico 12, il quale riporta il tasso di risposte positive e negative alla domanda che chiedeva la volontà di lavorare per un'azienda che promuove la libertà di culto. A questa domanda, infatti, corrisponde il più alto tasso di risposte negative rispetto alle altre domande, che ammonta al 12,6%. Questo significa che tra tutte le variabili di diversità proposte, quella della libertà di orientamento religioso rivela un maggiore sentimento di avversità e denota un comportamento ancora lontano dall'accettazione delle diverse religioni.

5.4.2 Brand Diamond Attributes

Ora che abbiamo uno sguardo d'insieme, analizziamo il campione suddividendolo nei 5 profili individuati grazie al Big Five Questionnaire. Calcolando per ciascun rispondente i punteggi ottenuti in questa parte del questionario risultano 33 individui appartenenti al profilo dell'Estroversione, 30 al profilo dell'Amicalità, 59 al profilo della Coscienziosità, 11 alla Stabilità Emotiva e 41 all'Apertura Mentale.

Come primo step, vediamo per ciascuno di questi profili quali siano le preferenze in merito agli attributi che i rispondenti ricercano in un'azienda e a cui danno importanza. Per la creazione delle tabelle che seguiranno, sono stati assegnati dei punteggi agli attributi e poi utilizzate delle tabelle pivot realizzate tramite il software Excel; gli attributi con i punteggi più alti sono quelli che sono stati maggiormente preferiti.

5.4.2.1 Attributi ricercati dal profilo dell'Estroversione

Partiamo da coloro che hanno ottenuto il punteggio più alto nell'aspetto dell'Estroversione.

Per quanto riguarda gli attributi emozionali, come possiamo vedere nella Tabella 2, l'attributo che ha raggiunto il miglior punteggio al primo posto è "Avere buone opportunità nel mercato del lavoro" con un punteggio di 72 che rappresenta il 72,7% delle risposte, al secondo posto troviamo "Ambiente lavorativo divertente e

piacevole” con 28 punti ed un tasso di preferenza del 42,4% e al terzo posto “Feeling con i colleghi” con un punteggio pari a 20 corrispondente al 60,6% delle preferenze.

Personalità	Estroversione		
Etichette di riga	Score attributi emozionali 1° posto	Score attributi emozionali 2° posto	Score attributi emozionali 3° posto
Ambiente lavorativo divertente e piacevole	24	28	11
Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro	72	14	2
Feeling con i colleghi	3	24	20
Totale complessivo	99	66	33

Tabella 2 - Tabella degli attributi emozionali per il profilo dell'Estroversione

La medesima situazione può essere rappresentata anche graficamente attraverso un grafico a barre, il Grafico 14, che mostra chiaramente quali siano stati gli attributi che hanno raggiunto un maggior punteggio e che, quindi, sono quelli cui gli appartenenti al profilo dell'Estroversione danno una maggiore importanza.

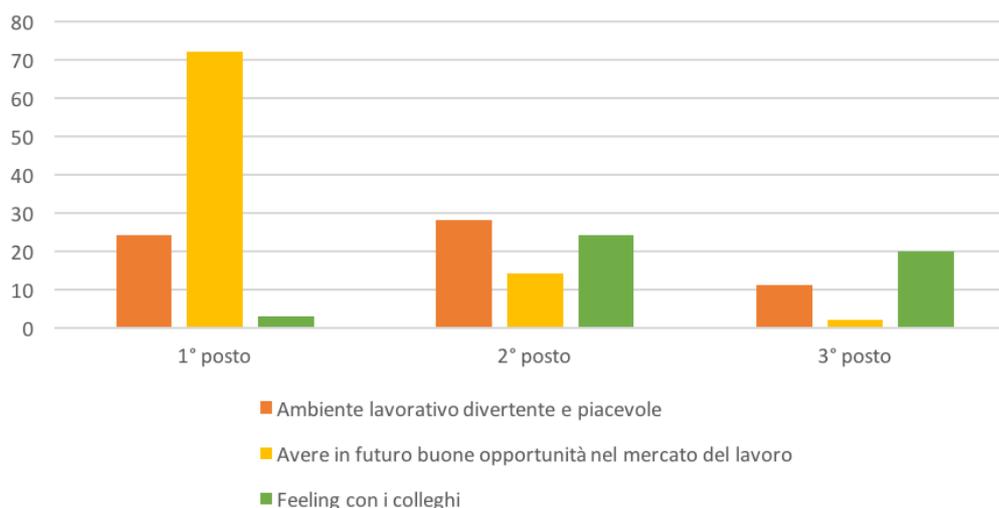


Grafico 14 - Illustrazione grafica della Tabella 2

Nella Tabella 3, invece, vediamo che tra gli attributi razionali, quello che ha raggiunto il miglior punteggio al primo posto è “Buon equilibrio tra lavoro e vita privata” con 52 punti che corrisponde al 39,4% delle preferenze, al secondo posto troviamo sempre “Buon equilibrio tra lavoro e vita privata” con 42 punti ovvero il 42,4% delle risposte, seguito da “Opportunità di carriera internamente all’azienda” e “Sicurezza del posto di lavoro” pari merito con un punteggio di 24, al terzo posto l’attributo maggiormente votato per questa posizione in classifica è, con 24 punti ed un tasso di preferenza del 36,4%, “Opportunità di carriera internamente all’azienda”, ed infine, all’ultima posizione, con un punteggio pari a 17 corrispondente al 51,5%, i rispondenti posizionano “Opportunità di lavorare all’estero”, che sembra essere, quindi, l’attributo meno

ricercato.

Personalità	Estroversione			
Etichette di riga	Score attributi razionali 1° posto	Score attributi razionali 2° posto	Score attributi razionali 3° posto	Score attributi razionali 4° posto
Buon equilibrio tra lavoro e vita privata	52	42	8	3
Opportunità di carriera internamente all'azienda	44	24	24	4
Opportunità di lavorare all'estero	8	9	18	17
Sicurezza del posto di lavoro	28	24	16	9
Totale complessivo	132	99	66	33

Tabella 3 - Tabella degli attributi razionali per il profilo dell'Estroversione

Anche qui riportiamo la situazione illustrata nella tabella sul Grafico 15 che ci permette di avere una visione più semplice dei risultati. L'attributo maggiormente ricercato è senza dubbio il "Buon equilibrio tra lavoro e vita privata", che viene votato tantissimo nelle prime due posizioni, rispettivamente con il 39,4% e il 42,4% delle preferenze, sorpassando tutti gli altri attributi e che, a riprova di questo, ottiene invece punteggi molto bassi per le ultime due posizioni: questo significa che la maggior parte dei rispondenti lo ha votato come uno dei più importanti attributi.

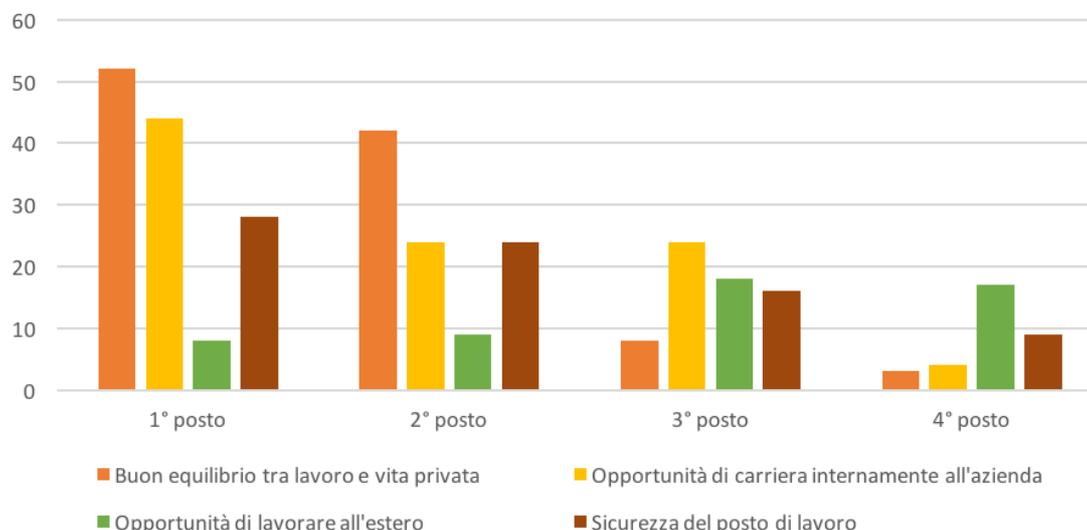


Grafico 15 - Illustrazione grafica della Tabella 3

La Tabella 4 ci mostra le preferenze degli attributi intangibili per gli estroversi. Al primo posto, con un punteggio pari a 72 ed una preferenza del 36,4%, l'attributo in assoluto maggiormente preferito è l'"Affidabilità dell'azienda". Il Grafico 16 ci aiuta molto a capire quanto sia preponderante sugli altri il punteggio di questo attributo; è sufficiente notare come nella prima posizione la barra arancione sia la più alta di tutto il grafico e, addirittura, non vi è neanche un rispondente che l'abbia posizionato al sesto posto. Al

secondo ed al terzo posto troviamo, rispettivamente con un punteggio di 45 e di 40, l’“Onestà dell’azienda”, al quarto posto la maggior parte dei rispondenti ha selezionato l’“Autenticità dei valori perseguiti”, al quinto posto troviamo la ricerca di un’“Azienda audace” con 18 punti, ed all’ultimo posto vi è il “Fascino dell’azienda” con un punteggio pari a 13, ovvero una preferenza del 39,4%. L’“Affidabilità dell’azienda” e l’“Onestà dell’azienda” sono i due attributi che hanno guadagnato punteggi maggiori nelle prime posizioni.

Personalità	Estroversione					
Etichette di riga	Score attributi intangibili 1° posto	Score attributi intangibili 2° posto	Score attributi intangibili 3° posto	Score attributi intangibili 4° posto	Score attributi intangibili 5° posto	Score attributi intangibili 6° posto
Affidabilità dell'azienda	72	35	24	12	6	0
Autenticità dei valori perseguiti	48	5	28	33	8	3
Azienda audace	18	35	12	27	18	4
Azienda di alta classe	24	20	12	12	10	12
Fascino dell'azienda	12	25	16	6	8	13
Onestà dell'azienda	24	45	40	9	1	1
Totale complessivo	198	165	132	99	66	33

Tabella 4 - Tabella degli attributi intangibili per il profilo dell’Estroversione

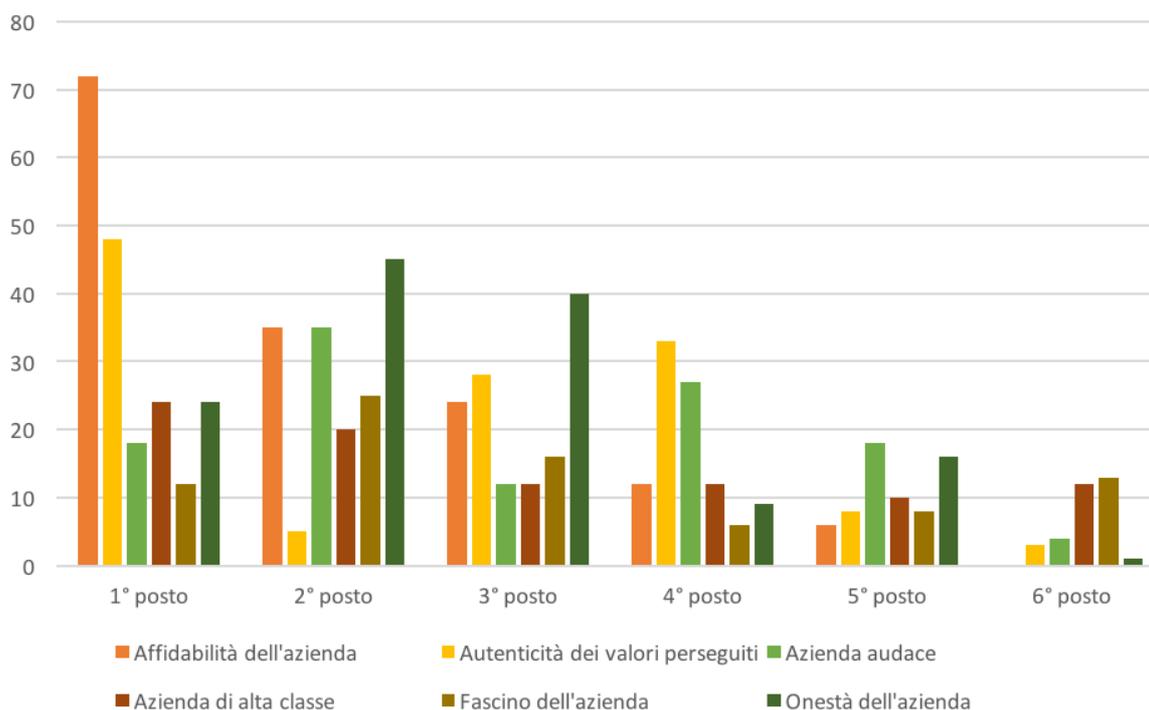


Grafico 16 - Illustrazione grafica della Tabella 4

La Tabella 5 è l’ultima inerente al profilo dell’Estroversione, e riporta l’ordine di preferenza degli attributi tangibili presentati da un’azienda. Interessante è notare come nessun rispondente abbia scelto “Compiti impegnativi” e “Location di prestigio” per il primo posto, evidentemente, sono attributi considerati davvero

di poca importanza. L'attributo che invece ha raggiunto il punteggio più alto e che si aggiudica il primo posto è l'“Opportunità di crescita personale e professionale” con un punteggio di 76 ed una preferenza del 57,6%, seguito, al secondo posto, dal “Salario alto” che raggiunge i 42 punti. La “Location di prestigio” viene preferita al terzo posto con 30 punti, e per ultimo i “Compiti impegnativi” con un punteggio pari a 15 che rappresenta il 45,5% delle preferenze.

Personalità	Estroversione			
Etichette di riga	Score attributi tangibili 1° posto	Score attributi tangibili 2° posto	Score attributi tangibili 3° posto	Score attributi tangibili 4° posto
Compiti impegnativi	0	15	22	15
Location di prestigio	0	12	30	14
Opportunità di crescita personale e professionale	76	30	6	2
Salario alto	56	42	8	2
Totale complessivo	132	99	66	33

Tabella 5 - Tabella degli attributi tangibili per il profilo dell'Estroversione

Anche in questo caso possiamo avvalerci del Grafico 17 per illustrare graficamente i dati in tabella. In generale, possiamo dire che gli attributi preferiti riguardano la sfera personale, per quanto concerne la crescita personale e professionale, e la sfera economica, mentre gli attributi cui si tende a dare minore importanza riguardano l'assegnazione di compiti difficili ed impegnativi e la location dell'azienda.

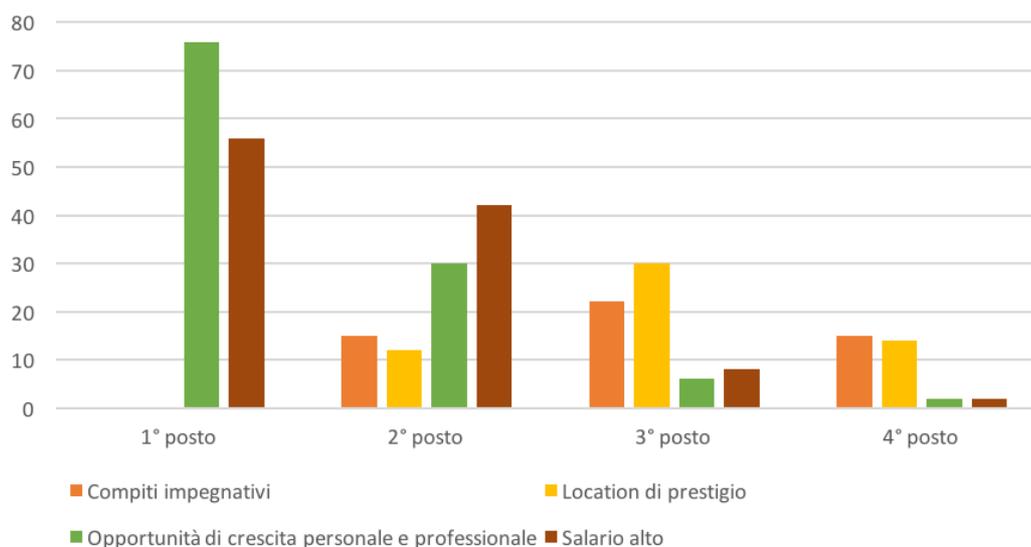


Grafico 17 - Illustrazione grafica della Tabella 5

In conclusione, per gli individui appartenenti al profilo dell'Estroversione, gli attributi più importanti sono

“Avere buone opportunità nel mercato del lavoro” per quanto riguarda gli attributi emozionali, “Buon equilibrio tra lavoro e vita privata” e “Opportunità di carriera internamente all’azienda” sono, invece, gli attributi principalmente ricercati tra gli attributi razionali, tra gli attributi intangibili troviamo ai primi posti l’“Affidabilità dell’azienda”, l’“Onestà dell’azienda” e l’“Autenticità dei valori perseguiti”, mentre tra gli attributi tangibili le preferenze ricadono sull’ “Opportunità di crescita personale e professionale” seguita dal “Salario alto”.

Tutti questi sono gli attributi sui quali un’impresa deve puntare e lavorare per costruire una Brand Diamond Strategy se vuole attirare a sé i migliori talenti che rispecchiano questo profilo di personalità. Una volta costruito il Brand Diamond, sarà possibile ridefinire l’Employer Value Proposition sulla base delle richieste e dei benefits ricercati da questa categoria di individui, cosicché l’impresa possa rivolgere loro un’offerta precisa che rispecchi le loro aspettative.

5.4.2.2 *Attributi ricercati dal profilo dell’Amicalità*

Passiamo ora all’analisi delle risposte fornite da coloro che sono rientrati nel profilo dell’Amicalità.

Nella Tabella 6 troviamo le preferenze espresse in merito agli attributi emozionali. Al primo posto troviamo “Ambiente lavorativo divertente e piacevole” pari merito con “Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro” con un punteggio di 42, che rappresentano ciascuno il 46,7% delle risposte. Al secondo ed al terzo posto, invece, primeggia “Feeling con i colleghi” con, rispettivamente, il 40% ed il 53,3% delle preferenze. Già da questi primi dati possiamo notare una leggera differenza con il profilo dell’Estroversione, infatti, gli individui appartenenti al gruppo dell’Amicalità riscontrato un più alto interesse alla creazione di relazioni stabili e serene con i propri colleghi, elemento che per il gruppo precedente non era risaltato in modo così evidente. Per completezza e chiarezza riportiamo anche il Grafico 18 che rappresenta ed illustra i dati esposti nella tabella.

Personalità	Amicalità		
Etichette di riga	Score attributi emozionali 1° posto	Score attributi emozionali 2° posto	Score attributi emozionali 3° posto
Ambiente lavorativo divertente e piacevole	42	16	8
Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro	42	20	6
Feeling con i colleghi	6	24	16
Totale complessivo	90	60	30

Tabella 6 - Tabella degli attributi emozionali per il profilo dell’Amicalità

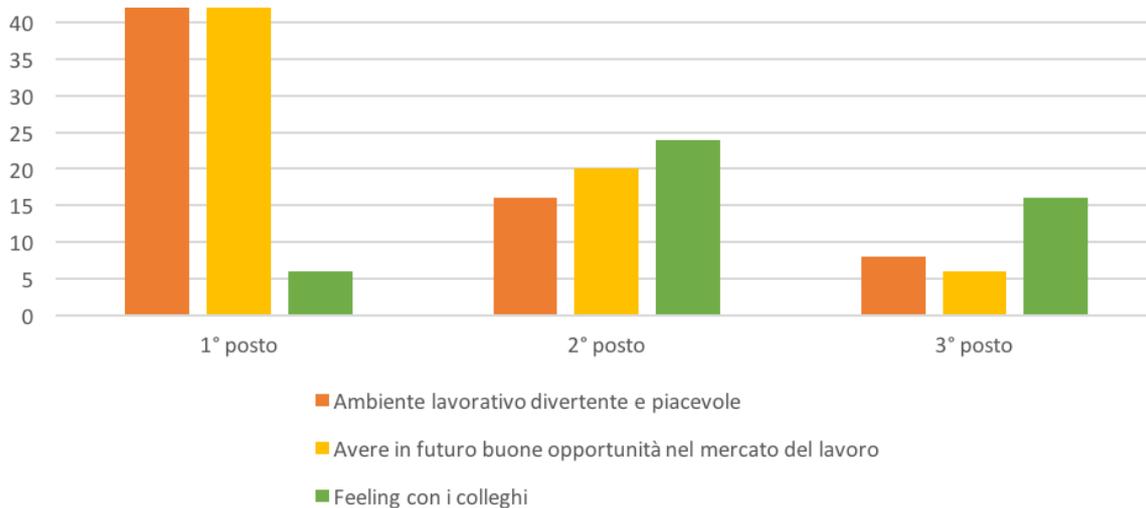


Grafico 18 - Illustrazione grafica della Tabella 6

A seguire, nella Tabella 7 troviamo i punteggi ottenuti dai vari attributi razionali. Con un punteggio pari a 64 l'attributo "Buon equilibrio tra lavoro e vita privata" si aggiudica il primo posto grazie ad una preferenza del 53,3%, al secondo posto troviamo sempre il "Buon equilibrio tra lavoro e vita privata" con 30 punti, ma seguito dall'"Opportunità di carriera internamente all'azienda" e dalla "Sicurezza del posto di lavoro" entrambi con un punteggio di 27, al terzo posto l'attributo che sembrerebbe essere favorito è l'"Opportunità di carriera internamente all'azienda" con 26 punti, ed infine, all'ultima posizione, con un punteggio pari a 24 corrispondente all'80% delle preferenze, i rispondenti posizionano l'"Opportunità di lavorare all'estero", che quindi è l'attributo cui viene assegnata minore importanza.

Personalità	Amicalità			
Etichette di riga	Score attributi razionali 1° posto	Score attributi razionali 2° posto	Score attributi razionali 3° posto	Score attributi razionali 4° posto
Buon equilibrio tra lavoro e vita privata	64	30	6	1
Opportunità di carriera internamente all'azienda	16	27	26	3
Opportunità di lavorare all'estero	8	6	6	24
Sicurezza del posto di lavoro	32	27	22	2
Totale complessivo	120	90	60	30

Tabella 7 - Tabella degli attributi razionali per il profilo dell'Amicalità

Anche per gli attributi razionali la situazione illustrata nella tabella può essere raffigurata nel Grafico 19, il quale ci consente di avere una visione chiara dei risultati. L'attributo maggiormente ricercato dagli individui facenti parte di questo profilo è sicuramente il "Buon equilibrio tra lavoro e vita privata", che riceve un punteggio piuttosto alto in entrambe le prime due posizioni e punteggi bassi nelle ultime due. Questo significa che sono pochi coloro che lo hanno reputato un elemento di scarsa importanza.

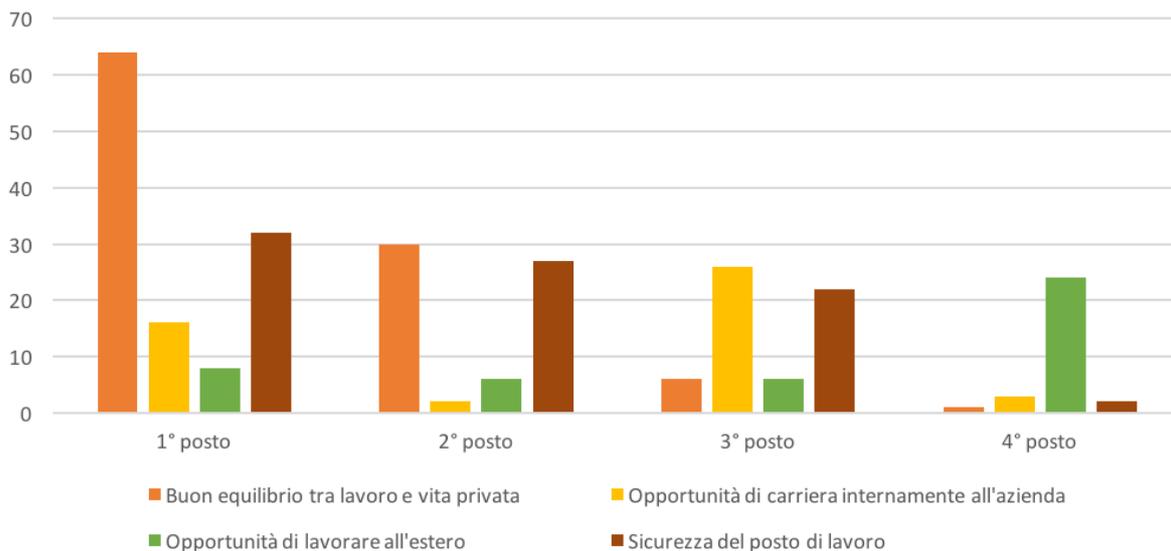


Grafico 19 - Illustrazione grafica della Tabella 7

La Tabella 8 contiene i dati relativi alle preferenze degli attributi intangibili. Come possiamo vedere dai punteggi, al primo posto, con 72 punti ottenuti ed una percentuale di preferenza del 40%, l'attributo maggiormente preferito è l'“Onestà dell'azienda”. Il Grafico 20 ci mostra come questo attributo si dimostri importante anche nelle altre posizioni, segno che anche se alcuni non lo considerano il primo per importanza, rimane comunque uno di quelli maggiormente preferito, tant'è che nelle ultime tre posizioni riceve, rispettivamente, 6, 2 e 0 punti. Questo significa che nessuno gli ha assegnato l'ultimo posto di importanza. Al secondo ed al terzo posto troviamo, con un punteggio di 60 ed una preferenza del 40% al secondo posto e di 40 punti con una percentuale del 30% al terzo, l'“Affidabilità dell'azienda”, al quarto posto la maggior parte dei rispondenti ha votato per l'“Azienda audace” permettendo all'attributo di ottenere un punteggio di 42, al quinto posto con 22 punti troviamo il “Fascino dell'azienda”, ed infine, all'ultimo posto, vi è la ricerca di un'“Azienda di alta classe” con un punteggio pari a 14 che rappresenta il 46,7% delle preferenze.

Personalità	Amicalità					
Etichette di riga	Score attributi intangibili 1° posto	Score attributi intangibili 2° posto	Score attributi intangibili 3° posto	Score attributi intangibili 4° posto	Score attributi intangibili 5° posto	Score attributi intangibili 6° posto
Affidabilità dell'azienda	42	60	40	3	10	1
Autenticità dei valori perseguiti	60	15	36	3	0	2
Azienda audace	0	10	4	42	16	5
Azienda di alta classe	0	5	0	24	10	14
Fascino dell'azienda	6	10	16	12	22	8
Onestà dell'azienda	72	50	24	6	2	0
Totale complessivo	180	150	120	90	60	30

Tabella 8 - Tabella degli attributi intangibili per il profilo dell'Amicalità

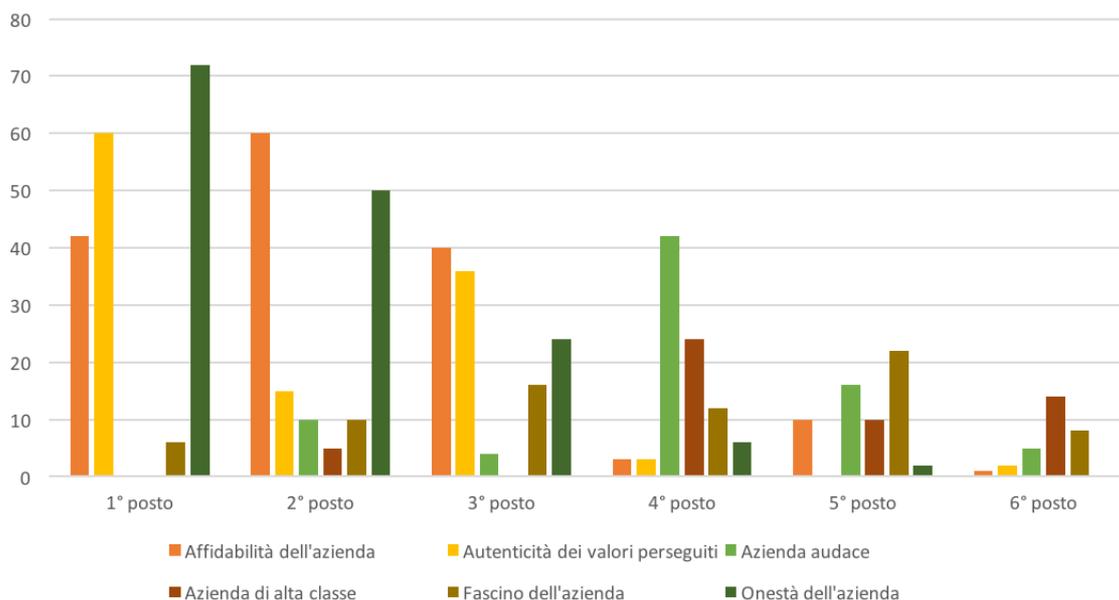


Grafico 20 - Illustrazione grafica della Tabella 8

L'ultima tabella attinente al profilo dell'Amicalità è la Tabella 9, la quale riporta le preferenze degli attributi tangibili. La situazione non si discosta quasi per niente da quella vista in precedenza per il profilo degli estroversi. Anche in questo caso, infatti, nessun rispondente ha scelto "Compiti impegnativi" e "Location di prestigio" per il primo posto, e solo pochissimi lo hanno scelto per il secondo, evidentemente perché si tratta di attributi considerati davvero di poca importanza, e ancora una volta l'attributo che ha ottenuto il punteggio più alto e che si aggiudica il primo posto è l'"Opportunità di crescita personale e professionale" con un punteggio di 88 corrispondente al 73,3% delle risposte, seguito, al secondo posto, dal "Salario alto" che raggiunge i 60 punti. Al terzo posto troviamo una preferenza per l'assegnazione di "Compiti impegnativi" con un punteggio pari a 40, e al quarto posto la "Location di prestigio" che ottiene un punteggio di 22. I dati, come al solito, vengono riportati anche graficamente nel Grafico 21.

Personalità	Amicalità			
Etichette di riga	Score attributi tangibili 1° posto	Score attributi tangibili 2° posto	Score attributi tangibili 3° posto	Score attributi tangibili 4° posto
Compiti impegnativi	0	3	40	8
Location di prestigio	0	6	12	22
Opportunità di crescita personale e professionale	88	21	4	0
Salario alto	32	60	4	0
Totale complessivo	120	90	60	30

Tabella 9 - Tabella degli attributi tangibili per il profilo dell'Amicalità

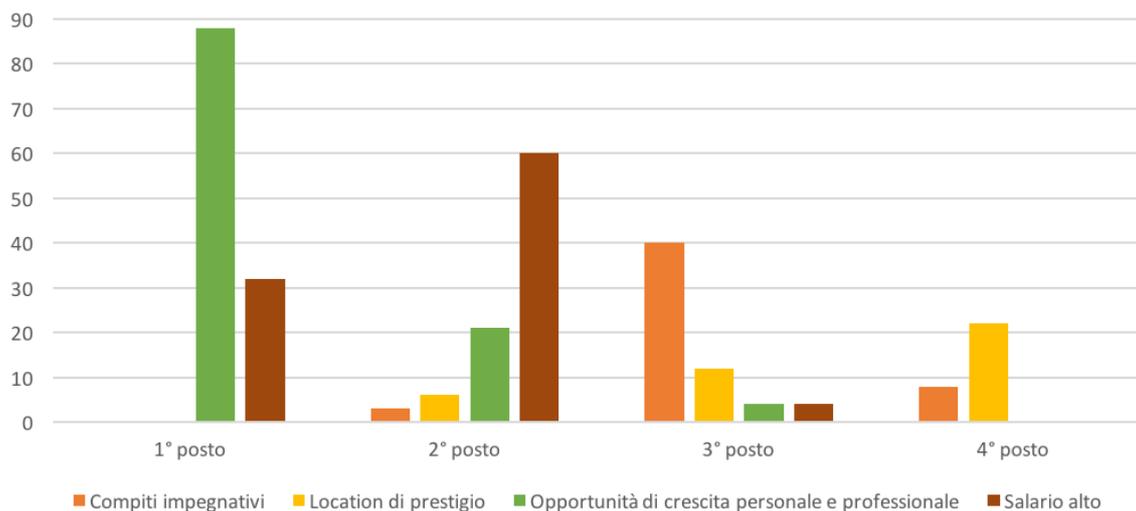


Grafico 21 - Illustrazione grafica della Tabella 9

Per concludere, sulla base delle preferenze espresse dagli individui appartenenti al profilo dell'Amicalità, possiamo affermare che gli attributi più importanti per essi sono "Ambiente lavorativo divertente e piacevole" e "Avere buone opportunità nel mercato del lavoro" per quanto riguarda gli attributi emozionali, ai quali viene assegnata una preferenza esattamente equa, poi, gli attributi principalmente ricercati tra gli attributi razionali sono ancora una volta il "Buon equilibrio tra lavoro e vita privata" e l'"Opportunità di carriera internamente all'azienda", tra gli attributi intangibili al primo posto abbiamo l'"Onestà dell'azienda", ma anche l'"Affidabilità dell'azienda" e l'"Autenticità dei valori perseguiti" ottengono punteggi alti nelle prime posizioni, mentre tra gli attributi tangibili le preferenze ricadono, anche in questo caso, sull' "Opportunità di crescita personale e professionale" e sul "Salario alto".

Una volta individuati questi attributi, è possibile pianificare una Brand Diamond Strategy per catturare l'interesse dei talenti che rispecchiano il profilo dell'Amicalità. Solo dopo aver costruito il Brand Diamond, sarà possibile ridefinire le linee guida per strutturare l'Employer Value Proposition sulla base delle preferenze espresse e degli attributi ricercati da questa categoria di individui, in modo tale che l'impresa possa offrire loro ciò che ricercano.

5.4.2.3 Attributi ricercati dal profilo della Coscienziosità

Analizziamo adesso le preferenze degli attributi degli individui che hanno ottenuto un punteggio alto al Big Five Questionnaire al profilo della Coscienziosità.

Come possiamo vedere nella Tabella 10, l'attributo "Avere buone opportunità nel mercato del lavoro" ha ottenuto un punteggio considerevolmente alto, pari a 117, ovvero il 66,1% delle preferenze. Questo significa che è ritenuto dalla stragrande maggioranza degli appartenenti a questo profilo l'attributo emozionale più importante, se non addirittura fondamentale. Al secondo posto, con un punteggio di 56, troviamo l'"Ambiente lavorativo divertente e piacevole" e al terzo posto "Feeling con i colleghi" con 30 punti, ovvero il 50,8%.

Personalità	Coscienziosità		
Etichette di riga	Score attributi emozionali 1° posto	Score attributi emozionali 2° posto	Score attributi emozionali 3° posto
Ambiente lavorativo divertente e piacevole	36	56	19
Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro	117	20	10
Feeling con i colleghi	24	42	30
Totale complessivo	177	118	59

Tabella 10 - Tabella degli attributi emozionali per il profilo della Coscienziosità

La situazione appena descritta può essere rappresentata anche graficamente attraverso il Grafico 22, il quale evidenzia e risalta la propensione dei coscienziosi a ricercare buone opportunità future nel mercato del lavoro. Si può facilmente notare, infatti, che al primo posto la barra gialla – che rappresenta l’attributo “Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro”, come da leggenda – lascia uno stacco considerevole dalla barra arancione e da quella verde rappresentanti gli altri due attributi.

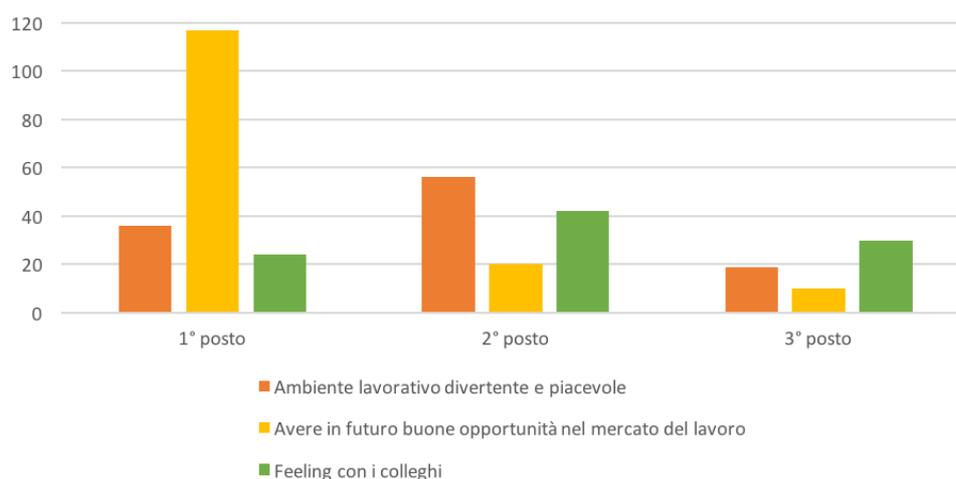


Grafico 22 - Illustrazione grafica della Tabella 10

Nella Tabella 11, invece, vediamo che tra gli attributi razionali, quello che ha ottenuto il punteggio più alto aggiudicandosi il primo posto è il “Buon equilibrio tra lavoro e vita privata” con un punteggio di 108 ed un tasso di preferenza del 45,8%, significativamente più alto rispetto ai punteggi degli altri attributi. Al secondo posto, con 54 punti, abbiamo “Sicurezza del posto di lavoro”, che si posiziona anche al terzo posto alla pari di “Opportunità di carriera internamente all’azienda” con 36 punti, e il quarto posto è ricoperto dall’“Opportunità di lavorare all’estero” che ha ottenuto un punteggio pari a 36. Quest’ultimo attributo, per i tutti e tre i profili analizzati fino ad ora sembra essere un attributo di davvero poca importanza per il target dei Millennials in generale, circostanza alquanto inaspettata dal momento che la Generazione Y per sua caratteristica è maggiormente portata a spostarsi per lavoro e a viaggiare.

Personalità	Coscienziosità			
Etichette di riga	Score attributi razionali 1° posto	Score attributi razionali 2° posto	Score attributi razionali 3° posto	Score attributi razionali 4° posto
Buon equilibrio tra lavoro e vita privata	108	51	18	8
Opportunità di carriera internamente all'azienda	64	51	36	7
Opportunità di lavorare all'estero	4	21	28	36
Sicurezza del posto di lavoro	60	54	36	8
Totale complessivo	236	177	118	59

Tabella 11 - Tabella degli attributi razionali per il profilo della Coscienziosità

Anche qui riportiamo i punteggi della tabella nel Grafico 23 che ci permette di avere un quadro immediato della situazione. Appare subito evidente che più o meno tutti gli attributi si equiparano e non mostrano differenze significative, ad eccezione del “Buon equilibrio tra lavoro e vita privata”, che, come già detto, ottiene un punteggio alto al primo posto, ed uno molto basso nell’ultima posizione.

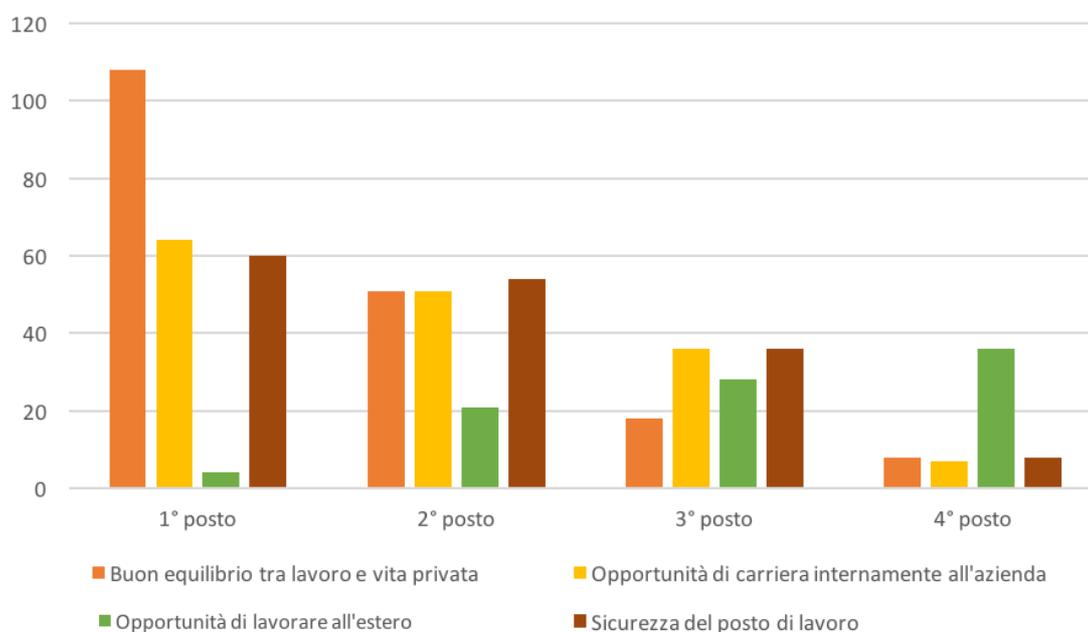


Grafico 23 - Illustrazione grafica della Tabella 11

La seguente tabella, la Tabella 12, ci mostra le preferenze degli attributi intangibili per i coscienziosi. Al primo posto, con una preferenza del 27,1% ed un punteggio di 96, l’attributo maggiormente preferito è l’“Onestà dell’azienda”, al secondo posto troviamo l’“Affidabilità dell’azienda”, con un punteggio di 95 e al terzo posto, con 60 punti, è stato preferita l’“Autenticità dell’azienda”. L’attributo che è risultato avere il più alto punteggio al sesto posto, quindi il meno preferito dagli individui del profilo della Coscienziosità è l’“Azienda di alta classe”, che ha raggiunto un punteggio pari a 23. Il Grafico 24 mostra graficamente i dati riportati dalla tabella.

Personalità	Coscienziosità					
Etichette di riga	Score attributi intangibili 1° posto	Score attributi intangibili 2° posto	Score attributi intangibili 3° posto	Score attributi intangibili 4° posto	Score attributi intangibili 5° posto	Score attributi intangibili 6° posto
Affidabilità dell'azienda	78	95	28	27	4	2
Autenticità dei valori perseguiti	90	45	60	27	28	2
Azienda audace	6	15	36	48	34	16
Azienda di alta classe	36	40	32	30	24	23
Fascino dell'azienda	48	25	40	21	20	13
Onestà dell'azienda	96	75	40	24	8	3
Totale complessivo	354	295	236	177	118	59

Tabella 12 - Tabella degli attributi intangibili per il profilo della Coscienziosità

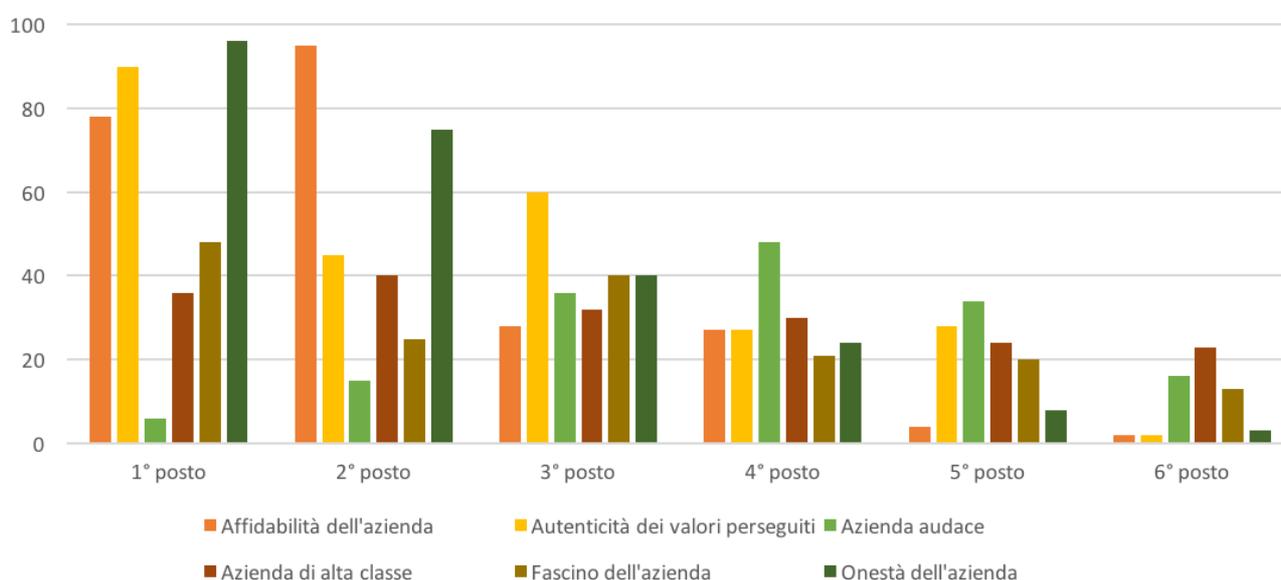


Grafico 24 - Illustrazione grafica della Tabella 12

Infine, la Tabella 13, è l'ultima inerente al profilo della Coscienziosità e riporta l'ordine di preferenza degli attributi tangibili ricercati dagli individui appartenenti a questo profilo di personalità. Risalta subito come l'attributo dei "Compiti impegnativi" abbia ottenuto un punteggio pari a 0, il che mostra come questo non sia assolutamente ritenuto importante. Ai primi posti troviamo anche in questo caso l'"Opportunità di crescita personale e professionale" con 120 punti, ovvero il 50,8% delle preferenze, seguita dal "Salario alto", che ottiene 112 punti ed una preferenza del 47,5%. Questo dato sembra non cambiare con il mutare del profilo di personalità di appartenenza. Il Grafico 25 viene riportato a supporto della tabella.

Personalità	Coscienziosità			
Etichette di riga	Score attributi tangibili 1° posto	Score attributi tangibili 2° posto	Score attributi tangibili 3° posto	Score attributi tangibili 4° posto
Compiti impegnativi	0	33	34	28
Location di prestigio	4	21	48	28
Opportunità di crescita personale e professionale	120	60	18	1
Salario alto	112	63	18	2
Totale complessivo	236	177	118	59

Tabella 13 - Tabella degli attributi tangibili per il profilo della Coscienziosità

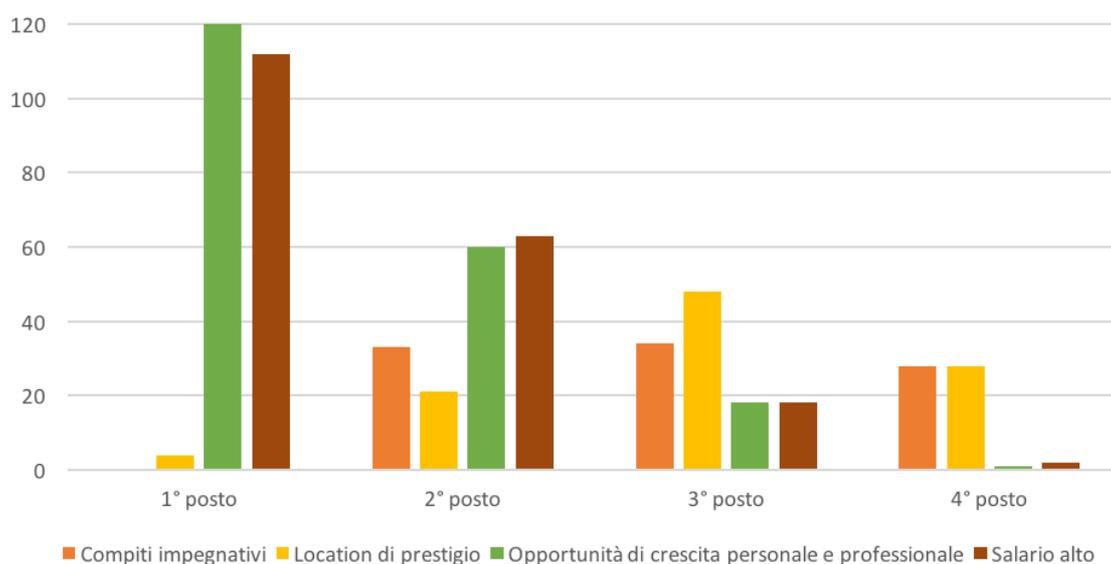


Grafico 25 - Illustrazione grafica della Tabella 13

Per concludere l'analisi di anche questo profilo di personalità, possiamo dire che gli attributi più importanti sono "Avere buone opportunità nel mercato del lavoro" per quanto riguarda gli attributi emozionali, l'attributo razionale maggiormente ricercato è, invece, il "Buon equilibrio tra lavoro e vita privata", tra gli attributi intangibili troviamo al primo posto l'"Onestà dell'azienda", seguita anche dall'"Affidabilità dell'azienda", e dall'"Autenticità dei valori perseguiti", che raggiungono punteggi comunque alti nelle prime posizioni, mentre tra gli attributi tangibili le preferenze ricadono, anche in questo caso, sull' "Opportunità di crescita personale e professionale" seguita dal "Salario alto". Individuati gli attributi ricercati dagli individui appartenenti al profilo della Coscienziosità, l'impresa può procedere anche in questo caso alla definizione della Brand Diamond Strategy appositamente studiata per questo target di persone, sempre al fine di ridefinire l'Employer Value Proposition ed offrire una promessa sulla base delle aspettative espresse dei talenti appartenenti a questo profilo di personalità.

5.4.2.4 Attributi ricercati dal profilo della Stabilità Emotiva

Passiamo ora all'analisi degli attributi del profilo della Stabilità Emotiva. Come mostrato nella Tabella 14, tra gli attributi emozionali quello che prevale è l'“Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro” con un punteggio di 18, corrispondente al 54,5% delle preferenze, al secondo posto troviamo l'“Ambiente lavorativo divertente e piacevole” con 12 punti, ed infine, in ultima posizione, il “Feeling con i colleghi” che raggiunge un punteggio pari a 5, ovvero il 45,5%.

Personalità	Stabilità emotiva		
Etichette di riga	Score attributi emozionali 1° posto	Score attributi emozionali 2° posto	Score attributi emozionali 3° posto
Ambiente lavorativo divertente e piacevole	9	12	2
Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro	18	2	4
Feeling con i colleghi	6	8	5
Totale complessivo	33	22	11

Tabella 14 - Tabella degli attributi emozionali per il profilo della Stabilità Emotiva

I dati riportati nella tabella sono raffigurati graficamente nel Grafico 26, dal quale possiamo vedere e ribadire che all'attributo “Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro” viene assegnato dalla maggior parte dei rispondenti il primo posto, infatti ottiene punteggi molto bassi, pari a 2 e 4, rispettivamente nella seconda e nella terza posizione: il che significa che solo in pochi non lo hanno preferito al primo posto. Anche l'“Ambiente lavorativo divertente e piacevole” ottiene dei punteggi discreti nelle prime due posizioni, a fronte di un punteggio basso nella terza posizione. Infine, il “Feeling con i colleghi” riceve un punteggio più o meno standard in tutte tre le posizioni.

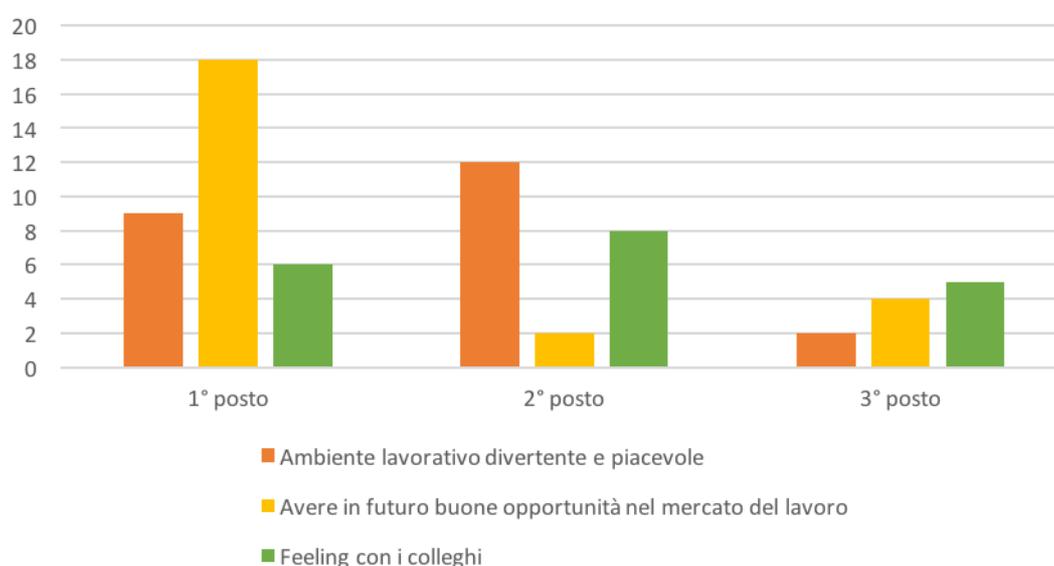


Grafico 26 - Illustrazione grafica della Tabella 14

Nella tabella sottostante, la Tabella 15, possiamo invece vedere che tra gli attributi razionali gli individui appartenenti al profilo della Stabilità Emotiva hanno assegnato un elevato punteggio, facendogli così raggiungere il primo posto, all'attributo del "Buon equilibrio tra lavoro e vita privata" che ha totalizzato un punteggio pari a 28, ovvero il 63,6% delle preferenze. Interessante è vedere come nessuno dei rispondenti abbia selezionato l'"Opportunità di lavorare all'estero" come attributo in prima posizione, perché se è vero che anche i profili precedenti hanno assegnato a questo attributo un punteggio basso, in nessun caso questo era pari a 0. L'attributo dell'"Opportunità di lavorare all'estero", infatti, raggiunge un punteggio più alto rispetto agli altri attributi solo nella quarta posizione, nella quale riceve 4 punti contro 1 solo punto ottenuto dagli altri tre attributi. Per quanto riguarda il secondo ed il terzo posto, la situazione non è molto ben definita. Sembra esserci un pensiero molto differente all'interno di questo profilo in merito all'importanza attribuita all'"Opportunità di carriera internamente all'azienda" e alla "Sicurezza del posto di lavoro", attributi cui è stato assegnato lo stesso punteggio sia al secondo che al terzo posto. Questa situazione appena descritta risulta di più facile comprensione se si osserva il Grafico 27: si può vedere, infatti, come nella seconda posizione, ad eccezione della barra verde che indica l'"Opportunità di lavorare all'estero", le barre rappresentanti gli altri tre attributi abbiano la stessa altezza. Questo significa che un numero uguale di individui ha assegnato la seconda posizione a questi attributi, e quindi non vi è un attributo che prevalga sugli altri, bensì vi sono pareri piuttosto discordanti. Una situazione pressoché simile si verifica anche al terzo posto, dove, però, la disputa si ha esclusivamente tra l'"Opportunità di carriera internamente all'azienda" e la "Sicurezza del posto di lavoro", dal momento che nessun rispondente ha dato un punteggio al "Buon equilibrio tra lavoro e vita privata" in questa posizione.

Personalità	Stabilità emotiva			
Etichette di riga	Score attributi razionali 1° posto	Score attributi razionali 2° posto	Score attributi razionali 3° posto	Score attributi razionali 4° posto
Buon equilibrio tra lavoro e vita privata	28	9	0	1
Opportunità di carriera internamente all'azienda	8	9	10	1
Opportunità di lavorare all'estero	0	6	2	8
Sicurezza del posto di lavoro	8	9	10	1
Totale complessivo	44	33	22	11

Tabella 15 - Tabella degli attributi razionali per il profilo della Stabilità Emotiva

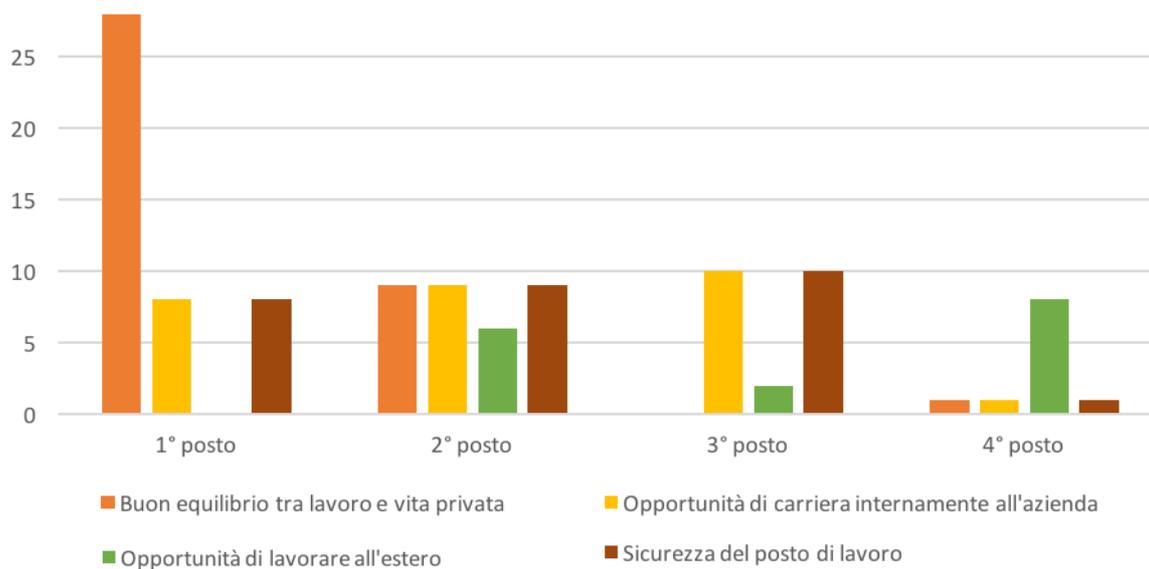


Grafico 27 - Illustrazione grafica della Tabella 15

La Tabella 16 ci mostra che tra gli attributi intangibili quelli preferiti al primo posto risultano essere, con un pari punteggio di 12, ovvero il 18,2%, l’“Autenticità dei valori perseguiti” e l’“Azienda di alta classe”, mentre 0 punti vengono assegnati all’“Onestà dell’azienda”. Risultato, questo, un po’ insolito e diverso rispetto quelli precedenti inerenti agli altri profili, i quali, in generale, hanno sempre posizionato l’“Onestà dell’azienda” nelle prime posizioni e l’“Azienda di alta classe” nelle ultime. Al secondo posto, con un punteggio pari a 25 troviamo l’“Affidabilità dell’azienda”, mentre al terzo posto, come possiamo ben vedere anche dal Grafico 28, si verifica una situazione simile a quella verificatasi nella seconda posizione degli attributi razionali. Infatti, tutti gli attributi, ad eccezione dell’“Azienda di alta classe”, hanno ottenuto il medesimo punteggio, e questo significa anche in questo caso che vi è una forte discordanza di pensiero tra gli individui appartenenti al profilo della Stabilità Emotiva, e che quindi non è possibile identificare l’attributo che ricopre il terzo posto. Al quarto posto con un punteggio pari a 12 viene preferito l’attributo inerente all’audacia dell’azienda, al quinto posto con un punteggio pari a 8, l’attributo maggiormente preferito è il “Fascino dell’azienda”, e al sesto posto, posizione in cui ben tre attributi – “Affidabilità dell’azienda”, “Autenticità dei valori perseguiti”, “Onestà dell’azienda” – hanno conseguito un punteggio pari a 0, l’attributo che consegue il punteggio più alto è l’“Azienda di alta classe”. Questo stesso attributo, quindi, ottiene il punteggio più alto sia al primo che al sesto posto.

Personalità	Stabilità emotiva					
Etichette di riga	Score attributi intangibili 1° posto	Score attributi intangibili 2° posto	Score attributi intangibili 3° posto	Score attributi intangibili 4° posto	Score attributi intangibili 5° posto	Score attributi intangibili 6° posto
Affidabilità dell'azienda	6	25	8	9	0	0
Autenticità dei valori perseguiti	12	10	8	6	4	0
Azienda audace	6	5	8	12	4	2
Azienda di alta classe	12	0	4	6	4	5
Fascino dell'azienda	6	0	8	0	8	4
Onestà dell'azienda	0	15	8	0	2	0
Totale complessivo	66	55	44	33	22	11

Tabella 16 - Tabella degli attributi intangibili per il profilo della Stabilità Emotiva

La tendenza a non incentrare tutte le preferenze su un unico attributo per ciascuna posizione può essere compresa a pieno attraverso il Grafico 28. Graficamente parlando, l'unico attributo che risalta ed evidenzia il suo essere preferito rispetto agli altri è l'“Affidabilità dell'azienda” al secondo posto, ma nelle altre posizioni, come illustrato dalle barre aventi tutte più o meno la stessa altezza, non vi è un pensiero comune che si concentra su un attributo piuttosto che su un altro.

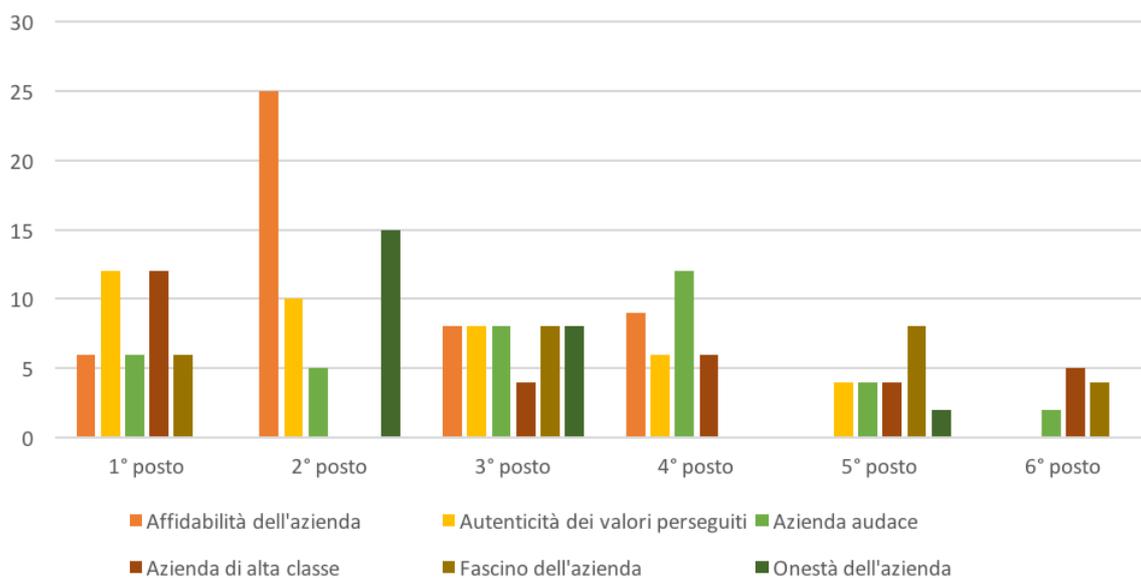


Grafico 28 - Illustrazione grafica della Tabella 16

L'ultima tabella che riporta i dati riguardanti il profilo della Stabilità Emotiva è la Tabella 17. Quest'ultima infatti riporta l'ordine di preferenza degli attributi tangibili riscontrati in un'azienda. Come anche negli altri casi precedentemente analizzati, il pensiero comune è quello di dare priorità all'“Opportunità di crescita personale e professionale” ed al “Salario alto”. Questi due attributi, infatti, ottengono rispettivamente il primo ed il secondo posto, l'“Opportunità di crescita personale e professionale” con un punteggio pari a 24

corrispondente al 54,5%, ed il “Salario alto” con un punteggio di 18. Al terzo posto, invece, con 14 punti, viene preferito l’attributo dei “Compiti impegnativi”, ed al quarto posto, con 8 punti, la “Location di prestigio”.

Personalità		Stabilità emotiva			
Etichette di riga	Score attributi tangibili 1° posto	Score attributi tangibili 2° posto	Score attributi tangibili 3° posto	Score attributi tangibili 4° posto	
Compiti impegnativi	0	0	14	3	
Location di prestigio	0	3	4	8	
Opportunità di crescita personale e professionale	24	12	2	0	
Salario alto	20	18	2	0	
Totale complessivo	44	33	22	11	

Tabella 17 - Tabella degli attributi tangibili per il profilo della Stabilità Emotiva

Anche in questo caso possiamo avvalerci di un grafico a barre, il Grafico 29, per riportare graficamente i dati della Tabella 17.

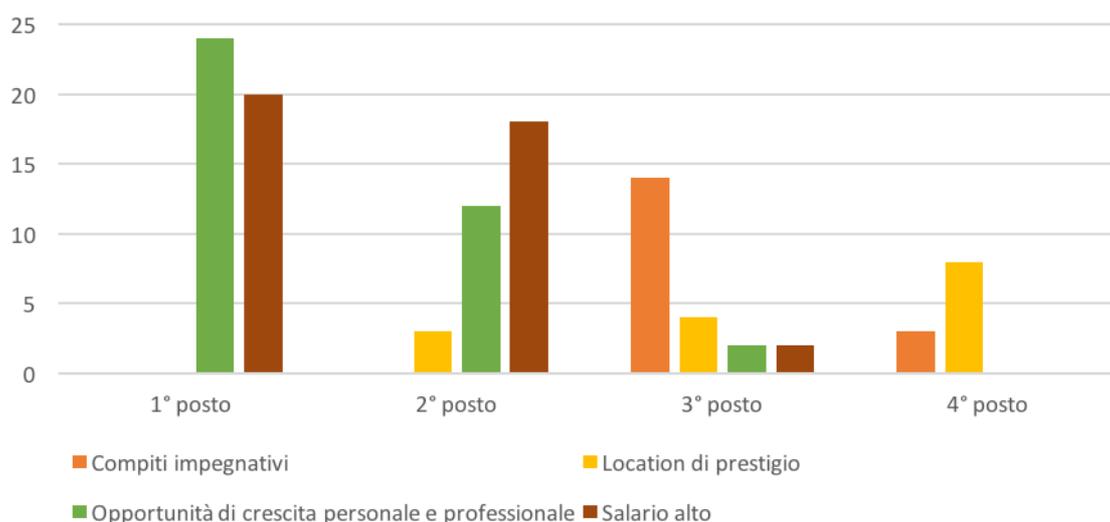


Grafico 29 - Illustrazione grafica della Tabella 17

In conclusione, per gli individui appartenenti al profilo della Stabilità Emotiva, l’individuazione degli attributi più importanti non sembra essere così semplice, dal momento che più volte abbiamo riscontrato una discordanza di pensiero tra gli stessi individui. Nonostante ciò, per quanto riguarda gli attributi emozionali, quello che maggiormente viene ricercato in un’azienda è l’“Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro” e tra gli attributi razionali quello preferito è il “Buon equilibrio tra lavoro e vita privata”. Anche se non con una maggioranza schiacciante di preferenza, tra gli attributi intangibili troviamo una forte preferenza nelle prime posizioni di attributi come l’“Autenticità dell’azienda”, l’“Azienda di alta classe” e l’“Affidabilità dell’azienda”. Infine, tra gli attributi tangibili, la preferenza come al solito ricade sull’“Opportunità di crescita

personale e professionale” seguita subito dopo dal “Salario alto”.

Questi sono gli attributi che un’impresa deve inserire nella sua Brand Diamond Strategy se vuole attirare a sé i migliori talenti che rispecchiano le caratteristiche del profilo della Stabilità Emotiva. Una volta costruito il Brand Diamond, sarà in grado di definire l’Employer Value Proposition puntando sull’offerta di questi attributi, al fine di creare un’ambiente lavorativo realizzato ad hoc per questo pool di talenti.

5.4.2.5 Attributi ricercati dal profilo dell’Apertura Mentale

Siamo giunti all’analisi dell’ultimo profilo della personalità individuato con il Big Five Questionnaire: l’Apertura Mentale. La seguente tabella, la Tabella 18, ci mostra che per questo gruppo di rispondenti l’attributo emozionale più importante che viene ricercato in un’azienda quando si cerca un’occupazione è l’“Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro”, attributo che ha guadagnato ben 81 punti ed una preferenza del 65,9%. Al secondo posto, con un punteggio pari a 38, viene preferito l’“Ambiente lavorativo divertente e piacevole”, mentre, con un punteggio di 27, al terzo posto troviamo il “Feeling con i colleghi”

Personalità	Apertura mentale		
Etichette di riga	Score attributi emozionali 1° posto	Score attributi emozionali 2° posto	Score attributi emozionali 3° posto
Ambiente lavorativo divertente e piacevole	39	38	9
Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro	81	18	5
Feeling con i colleghi	3	26	27
Totale complessivo	123	82	41

Tabella 18 - Tabella degli attributi emozionali per il profilo dell’Apertura Mentale

L’illustrazione grafica della Tabella 18 è riportata sul Grafico 30.

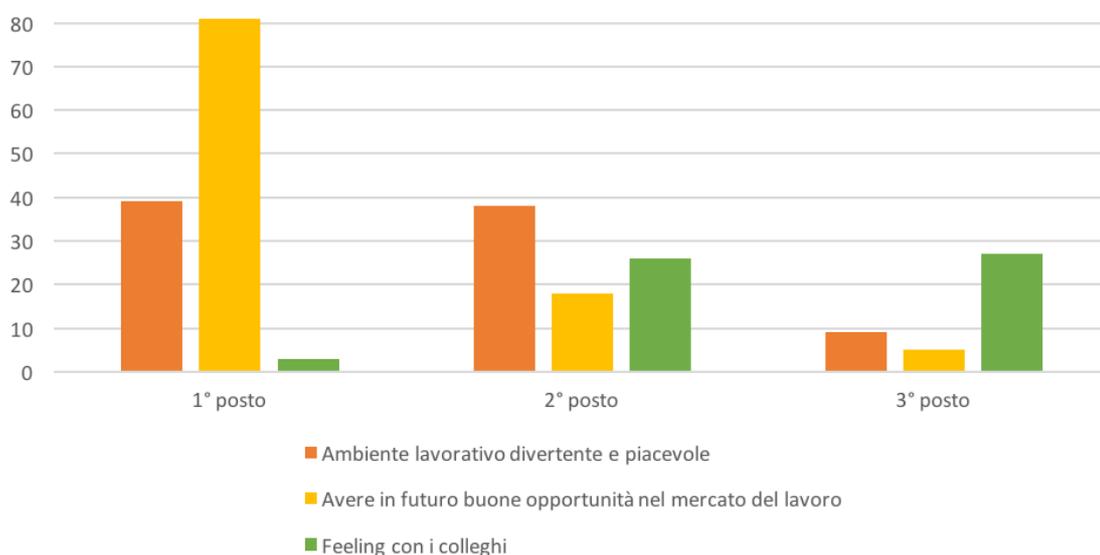


Grafico 30 - Illustrazione grafica della Tabella 18

Nella Tabella 19, invece, vediamo che tra gli attributi razionali, quello che ha raggiunto il miglior punteggio al primo posto è “Buon equilibrio tra lavoro e vita privata” con un punteggio pari a 88 corrispondente al 53,7% delle preferenze, di gran lunga superiore a quello degli altri attributi. Al secondo posto troviamo pari merito con 33 punti l’“Opportunità di carriera internamente all’azienda” e la “Sicurezza del posto di lavoro”, al terzo posto a primeggiare con 38 punti è sempre l’“Opportunità di carriera internamente all’azienda”, mentre in quarta posizione troviamo l’“Opportunità di lavorare all’estero” che, con 23 punti, sembra essere l’attributo meno ricercato.

Personalità	Apertura mentale			
Etichette di riga	Score attributi razionali 1° posto	Score attributi razionali 2° posto	Score attributi razionali 3° posto	Score attributi razionali 4° posto
Buon equilibrio tra lavoro e vita privata	88	36	6	4
Opportunità di carriera internamente all'azienda	24	33	38	7
Opportunità di lavorare all'estero	12	21	14	23
Sicurezza del posto di lavoro	40	33	24	7
Totale complessivo	164	123	82	41

Tabella 19 - Tabella degli attributi razionali per il profilo dell’Apertura Mentale

Anche qui riportiamo la situazione illustrata nella tabella sul Grafico 31 che ci permette di avere una visione d’insieme dei risultati. L’attributo in maggior misura ricercato è il “Buon equilibrio tra lavoro e vita privata”, che viene votato tantissimo nella prima posizione e che, a riprova di questo, ottiene invece punteggi molto bassi per le ultime due posizioni: questo significa che la maggior parte dei rispondenti lo ha votato come uno dei più importanti attributi. L’altra particolarità che ormai abbiamo capito essere tratto distintivo di tutto il nostro campione è la poca importanza attribuita alla possibilità di lavorare all’estero, che non sembra essere un attributo importante e ricercato per molti dei rispondenti, e si guadagna, infatti, sempre l’ultima posizione.

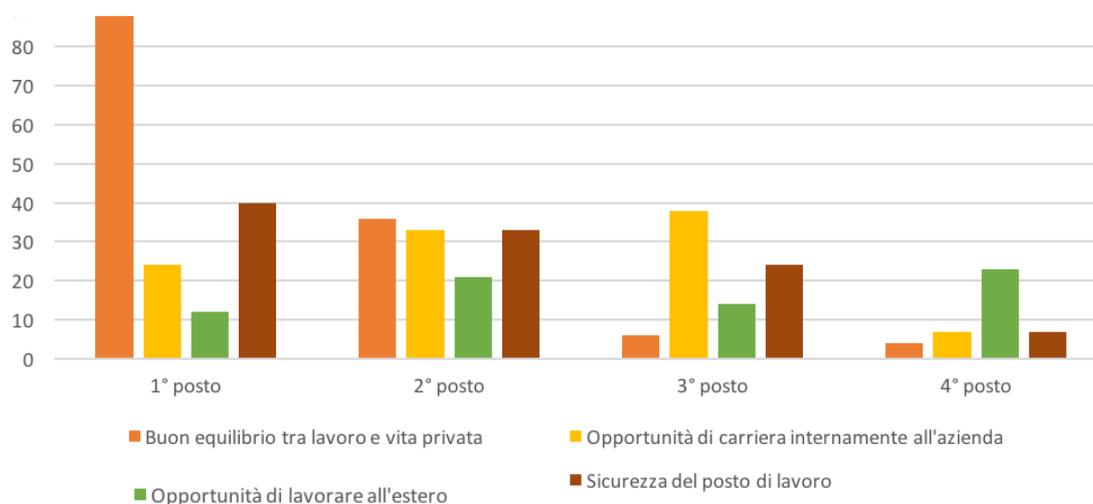


Grafico 31 - Illustrazione grafica della Tabella 19

La Tabella 20 mostra le preferenze degli attributi intangibili. Al primo posto abbiamo l'“Onestà dell'azienda” che ottiene un punteggio pari ad 84 ed una preferenza del 34,1%, al secondo posto, con 55 punti troviamo sempre l'“Onestà dell'azienda” seguito dai 50 punti dell'“Affidabilità dell'azienda”. Al terzo posto viene preferita l'“Autenticità dei valori perseguiti” con un punteggio di 44, l'“Azienda audace” si aggiudica il quarto posto con un punteggio di 48, al quinto posto abbiamo l'“Azienda di alta classe” con 24 punti, che occupa anche il podio della sesta posizione pari merito con il “Fascino dell'azienda”, ottenendo entrambi 14 punti.

Personalità	Apertura mentale					
Etichette di riga	Score attributi intangibili 1° posto	Score attributi intangibili 2° posto	Score attributi intangibili 3° posto	Score attributi intangibili 4° posto	Score attributi intangibili 5° posto	Score attributi intangibili 6° posto
Affidabilità dell'azienda	78	50	40	21	2	0
Autenticità dei valori perseguiti	60	40	44	15	6	5
Azienda audace	0	10	32	48	20	5
Azienda di alta classe	12	35	4	15	24	14
Fascino dell'azienda	12	15	24	12	20	14
Onestà dell'azienda	84	55	20	12	10	3
Totale complessivo	246	205	164	123	82	41

Tabella 20 - Tabella degli attributi intangibili per il profilo dell'Apertura Mentale

Osservando il Grafico 32, in generale possiamo dire che gli attributi cui viene data maggiore importanza sono l'“Onestà dell'azienda”, l'“Affidabilità dell'azienda” e l'“Autenticità dei valori perseguiti”. Seguendo un po' la tendenza degli altri profili, l'attributo inerente all'“Azienda di alta classe” si fa più preponderante nelle ultime posizioni, questo avvalorava ulteriormente la tesi che il profilo della Stabilità Emotiva sia l'unico che effettivamente vi attribuisce molta importanza.

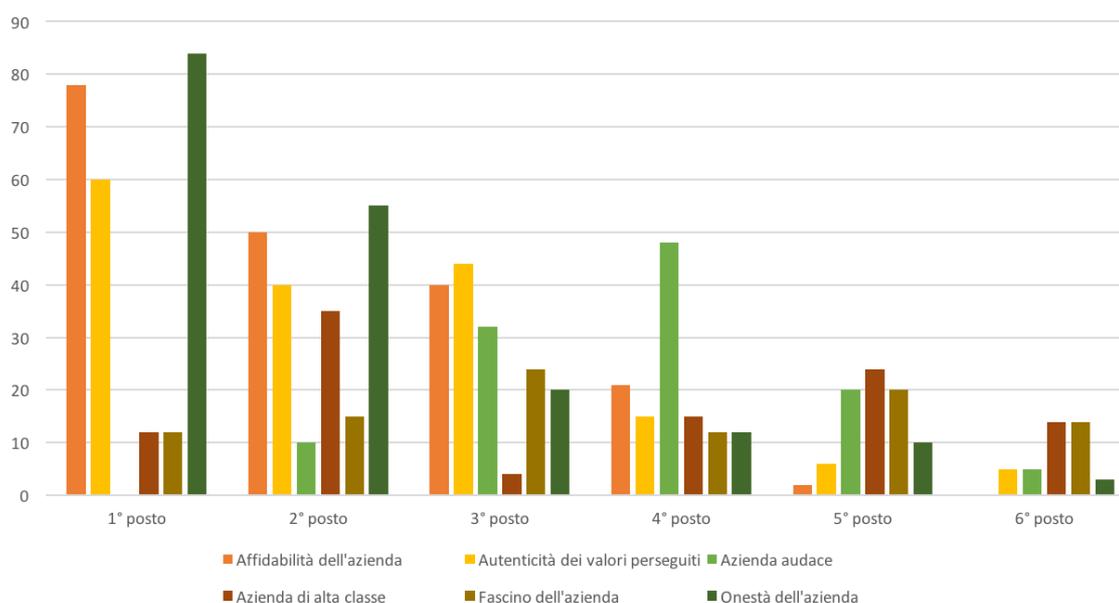


Grafico 32 - Illustrazione grafica della Tabella 20

Con la Tabella 21 chiudiamo in discorso della preferenza degli attributi da parte dei diversi profili di personalità individuati con il questionario. Non è sorprendente vedere come per l'ennesima volta l'attributo cui è stata data un'importanza superiore sia "Opportunità di crescita personale e professionale" che ha totalizzato il 68,3% delle preferenze con un punteggio pari a 112, ma è piuttosto interessante notare come questo punteggio sia più alto del solito, il che significa che molte più persone hanno dato importanza a questo attributo e lo preferiscono agli altri. Al secondo posto troviamo sempre il "Salario alto" con un punteggio pari a 63. Questi due sono gli attributi ritenuti più importanti, seguiti poi dalla "Location di prestigio" che ottiene il punteggio più alto sia alla terza che alla quarta posizione, rispettivamente di 40 e 20. Il Grafico 33 viene riportato a supporto dei dati presenti nella Tabella 21.

Personalità	Apertura mentale			
Etichette di riga	Score attributi tangibili 1° posto	Score attributi tangibili 2° posto	Score attributi tangibili 3° posto	Score attributi tangibili 4° posto
Compiti impegnativi	0	18	32	17
Location di prestigio	4	3	40	20
Opportunità di crescita personale e professionale	112	39	0	0
Salario alto	48	63	10	4
Totale complessivo	164	123	82	41

Tabella 21 - Tabella degli attributi tangibili per il profilo dell'Apertura Mentale

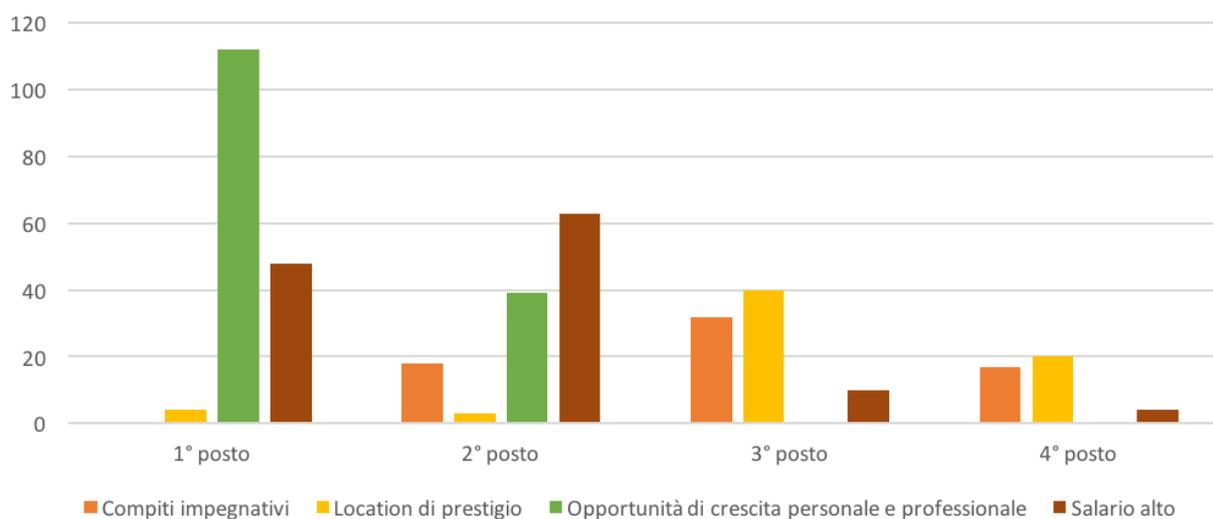


Grafico 33 - Illustrazione grafica della Tabella 21

Giunti alla fine dell'analisi degli attributi di anche quest'ultimo profilo, possiamo dire, in sintesi, che l'attributo emozionale maggiormente ricercato in un'azienda è "Avere buone opportunità nel mercato del lavoro", l'attributo razionale cui viene data maggiore importanza è anche in questo caso il "Buon equilibrio tra lavoro

e vita privata”, l’“Onestà dell’azienda” seguita dall’“Affidabilità dell’azienda” sono gli attributi intangibili cui sono stati assegnati punteggi più alti, ed infine, tra gli attributi tangibili, in assoluto è stata data la priorità all’“Opportunità di crescita personale e professionale”.

Come già detto per tutti gli altri profili precedenti, è su questi attributi che l’impresa che vuole attirare e mantenere talenti appartenenti a questo profilo di personalità deve prestare attenzione, ed è con questi che deve costruire la sua Brand Diamond Strategy a partire dalla quale svilupperà la sua Employer Value Proposition.

Per concludere questo discorso, abbiamo visto come gli individui, a seconda della loro personalità, possano sviluppare preferenze diverse degli attributi ricercati in un’azienda intesa come datore di lavoro. Ogni azienda ha la possibilità di formarsi come meglio preferisce seguendo le linee guide proposte da ricerche come queste che delineano dei profili ben definiti dei potenziali talenti che potrebbero far richiesta per lavorare per essa, con la possibilità di creare il miglior ambiente lavorativo possibile per qualsiasi tipologia di soggetto. Con la ricerca di importanza degli attributi, l’impresa che vuole migliorare alcuni suoi aspetti ha l’opportunità di farlo, riuscendo a realizzare un’organizzazione ad hoc per poter accogliere specifici target di talenti. Un’attenta analisi degli attributi ricercati da parte dei migliori talenti permette all’impresa di addentrarsi all’interno del Customer Decision Journey – che in questo caso potremmo definire Employee Decision Journey – e consente, quindi, di conoscere gli insights degli stessi, capire quali siano i loro pensieri comuni e le loro credenze. Conoscere così a fondo i talenti cui ci si vuole rivolgere, permette alle aziende di definire la propria offerta, affinché questa possa abbattere le benefit barriers che si creano nella mente dei migliori talenti, e possa apparire ai loro occhi come l’azienda migliore per cui essi abbiano mai sperato di lavorare.

5.4.3 Impatto della diversity sull’intention to apply

Arrivati a questo punto, grazie alla terza ed ultima parte del questionario, andremo a verificare se questi profili della personalità hanno un legame anche con le preferenze del tipo di diversità veicolata in un messaggio promosso dalle aziende, e come hanno risposto alle domande nelle quali veniva chiesto loro se avessero voluto lavorare per le aziende di cui si mostrava una campagna contenente un elemento di diversità.

5.4.3.1 Intention to apply del profilo dell’Estroversione

Nella Tabella 22 sottostante, possiamo vedere il numero di risposte positive e negative per ciascuna domanda sottoposta agli individui appartenenti al profilo dell’Estroversione. Su 33 soggetti appartenenti a questo profilo della personalità, la maggior parte si rivela favorevole a lavorare per le aziende di cui è stata mostrata una campagna a favore dell’accettazione e promozione della diversità. Infatti, il numero più alto di risposte negative si riscontra solo nella prima domanda ed è pari a 7, il quale rappresenta il 21,2% dei rispondenti totali. Questa domanda chiedeva la volontà di lavorare per un’azienda la quale promuovesse una campagna a favore del riconoscimento delle unioni omosessuali e, dal momento che ha riscontrato un tasso più alto di risposte

negative, questa variabile di diversità possiamo dire essere quella meno accettata dal profilo dell'Estroversione. Nelle domande due, cinque e sei le risposte negative sono pari a 5, ovvero il 15% del totale, e chiedevano la volontà di lavorare per aziende che promuovessero campagne a favore, rispettivamente, della diversità di origine tecnica, del sostenimento dei diritti delle donne, e della libertà di culto. Nella domanda tre, che mostrava una campagna che promuoveva l'integrazione culturale, i rispondenti che hanno dato una risposta negativa sono solo due e sono pari al 6%. Infine, nella domanda quattro, solo un rispondente, ovvero il 3,03% del totale degli individui appartenenti a questo profilo, si è mostrato contrario a lavorare per l'azienda in questione, che, nel caso specifico, promuoveva un canone di bellezza della donna fuori dagli schemi tradizionali, attraverso una modella affetta da vitiligine.

Personalità	Estroversione
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che promuove campagne a favore del riconoscimento delle unioni omosessuali?
no	7
si	26
Totale complessivo	33
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda sapendo che questa è l'immagine di una delle sue campagne di sensibilizzazione?
no	5
si	28
Totale complessivo	33
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che nel suo modello di famiglia perfetta propone la presenza di un componente di una cultura diversa? (nell'esempio, una bambina cinese)
no	2
si	31
Totale complessivo	33
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda sapendo che la ragazza nell'immagine è la sua modella preferita, nonostante abbia una malattia congenita (vitiligine)?
no	1
si	32
Totale complessivo	33
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che sostiene i diritti delle donne?
no	5
si	28
Totale complessivo	33
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che realizza campagne a sostegno della diversità di culto?
no	5
si	28
Totale complessivo	33

Tabella 22 - Tabella con conteggio risposte per il profilo dell'Estroversione

Questo stesso risultato possiamo verificarlo anche attraverso il Grafico 34, il quale illustra i dati riportati nella Tabella 23. In modo abbastanza coerente con quanto verificato attraverso le domande precedenti, gli individui appartenenti al profilo dell'Estroversione, sembrano essere maggiormente attirati e ben disposti nei confronti della diversità culturale e verso la diversità generata da disabilità o patologie. Infatti, queste due variabili sono quelle che hanno ottenuto un punteggio maggiore nelle prime due posizioni, in una classifica nella quale si chiedeva di ordinare per importanza ed affinità le variabili di diversità proposte. In particolare, il 48,5% dei rispondenti ha assegnato alla diversità culturale il primo posto ed il 24,2% vi ha assegnato il secondo posto per importanza, mentre la diversità dovuta a disabilità/patologie ha ottenuto il 24,2% dei voti nella prima posizione, e il 18,2% nella seconda. Al contrario, così come è stato riscontrato sempre attraverso le risposte alle precedenti domande, le diversità che sembrerebbero essere meno accettate sono la libertà di orientamento religioso e la libertà di orientamento sessuale, che, non a caso, hanno ricevuto punteggi più alti nella sesta ed ultima posizione. Nel dettaglio, l'orientamento religioso ha ricevuto il 27,3% dei voti e l'orientamento sessuale il 24,2%.

Personalità	Estroversione					
Etichette di riga	Score diversità 1° posto	Score diversità 2° posto	Score diversità 3° posto	Score diversità 4° posto	Score diversità 5° posto	Score diversità 6° posto
Cultura	96	40	20	12	4	4
Disabilità/patologie	48	30	24	12	12	2
Gender	6	15	24	30	10	6
Orientamento religioso	0	15	16	6	22	9
Orientamento sessuale	36	30	12	9	10	8
Origine etnica	12	30	32	27	6	3
(vuoto)	0	5	4	3	2	1
Totale complessivo	198	165	132	99	66	33

Tabella 23 - Tabella con classifica di importanza delle variabili della diversità per il profilo dell'Estroversione

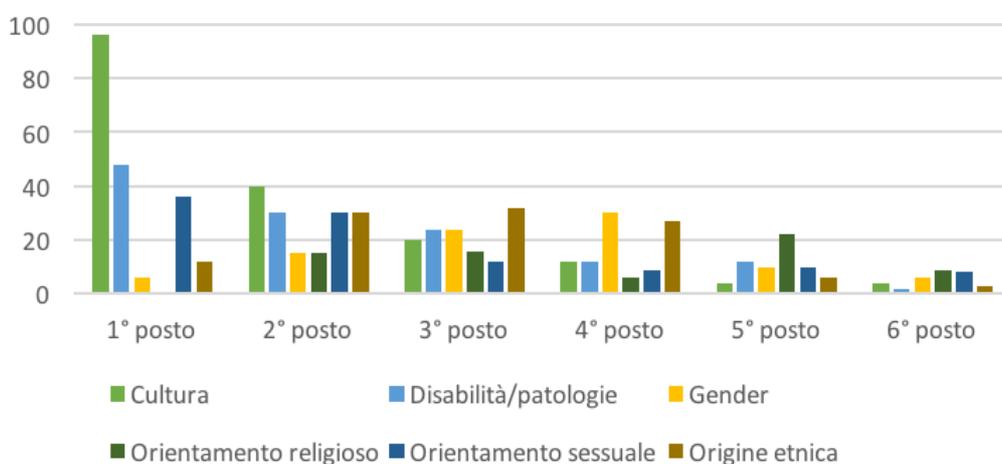


Grafico 34 - Illustrazione grafica della Tabella 23

5.4.3.2 Intention to apply del profilo dell'Amicalità

Effettuiamo adesso le stesse analisi per il profilo dell'Amicalità.

Dalla Tabella 24 possiamo notare che ben il 100% di coloro che appartengono a questo profilo della personalità ha mostrato un atteggiamento favorevole a lavorare per aziende che promuovono l'integrazione culturale e dei canoni di bellezza femminili non tradizionali.

Il tasso di risposta negativo più alto si riscontra in ugual misura nelle domande uno, due e cinque, nelle quali 4 rispondenti su 30, ovvero il 13,3%, hanno dichiarato di non voler lavorare per aziende che promuovono l'integrazione delle differenti etnie e la libertà di orientamento religioso e sessuale. Per quanto riguarda, invece, la volontà di lavorare per un'azienda che promuova i diritti delle donne, solo il 6,7% dei rispondenti si è dimostrato contrario.

Personalità	Amicalità
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che promuove campagne a favore del riconoscimento delle unioni omosessuali?
no	4
si	26
Totale complessivo	30
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda sapendo che questa è l'immagine di una delle sue campagne di sensibilizzazione?
no	4
si	26
Totale complessivo	30
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che nel suo modello di famiglia perfetta propone la presenza di un componente di una cultura diversa? (nell'esempio, una bambina cinese)
no	0
si	30
Totale complessivo	30
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda sapendo che la ragazza nell'immagine è la sua modella preferita, nonostante abbia una malattia congenita (vitiligine)?
no	0
si	30
Totale complessivo	30
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che sostiene i diritti delle donne?
no	2
si	28
Totale complessivo	30
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che realizza campagne a sostegno della diversità di culto?
no	4
si	26
Totale complessivo	30

Tabella 24 - Tabella con conteggio risposte per il profilo dell'Amicalità

Anche in questo caso possiamo incrociare i dati della Tabella 24 con quelli della Tabella 25, che riporta l'ordine di preferenza delle differenti variabili di diversità. Da quest'ultima risulta che il 40% dei rispondenti assegna alla variabile della diversità culturale il primo posto, mentre il secondo posto è assegnato alla diversità dovuta a disabilità patologie che ottiene il 23,3% dei voti. Questi dati coincidono perfettamente con quanto detto prima, infatti, queste due variabili sono quelle riportate nelle domande alle quali il 100% rispondenti appartenenti al profilo della legalità ha mostrato un atteggiamento favorevole, e nessuno ha risposto in modo negativo alla domanda. La variabile che invece ottiene un punteggio più alto rispetto alle altre nella sesta posizione è l'orientamento religioso, che raggiunge il 33,3% dei voti. Questa diversità è presente anche in una delle precedenti domande, alla quale è risultato, insieme ad altre due domande, il tasso di risposte negative più alto. Il Grafico 35 viene riportato a supporto dei dati, per un'illustrazione grafica che possa evidenziare in modo agevole le variabili maggiormente preferite in ciascuna posizione.

Personalità	Amicalità						
Etichette di riga	Score diversità 1° posto	Score diversità 2° posto	Score diversità 3° posto	Score diversità 4° posto	Score diversità 5° posto	Score diversità 6° posto	
Cultura	72	30	16	9	8	2	
Disabilità/patologie	30	35	16	3	10	7	
Gender	6	30	20	18	16	4	
Orientamento religioso	6	15	20	21	8	10	
Orientamento sessuale	42	10	16	18	10	6	
Origine etnica	24	30	32	21	8	1	
Totale complessivo	180	150	120	90	60	30	

Tabella 25 - Tabella con classifica di importanza delle variabili della diversità per il profilo dell'Amicalità

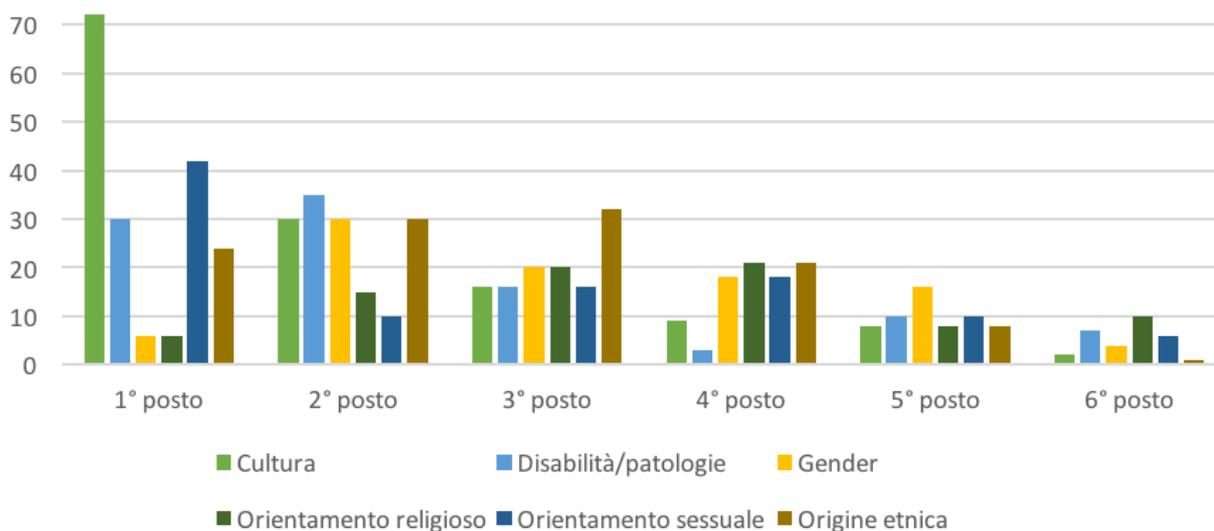


Grafico 35 - Illustrazione grafica della Tabella 25

5.4.3.3 Intention to apply del profilo della Coscienziosità

Per quanto riguarda il profilo della Coscienziosità, dalla Tabella 26 possiamo notare che alla domanda tre, ovvero quella che promuove l'integrazione culturale, il 100% dei rispondenti si è mostrato favorevole a lavorare per un'azienda che promuova questo valore. Il tasso più alto di risposte negative è stato ottenuto nella prima domanda, nella quale il 15, 3% ha dichiarato di essere contrario a lavorare per aziende che promuovono il riconoscimento delle unioni omosessuali. A questo dato segue, con il 13,6% delle risposte, l'avversità a lavorare per aziende che sostengono la diversità di culto.

Personalità	Coscienziosità	
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che promuove campagne a favore del riconoscimento delle unioni omosessuali?	
no		9
si		50
Totale complessivo		59
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda sapendo che questa è l'immagine di una delle sue campagne di sensibilizzazione?	
no		6
si		53
Totale complessivo		59
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che nel suo modello di famiglia perfetta propone la presenza di un componente di una cultura diversa? (nell'esempio, una bambina cinese)	
no		0
si		59
Totale complessivo		59
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda sapendo che la ragazza nell'immagine è la sua modella preferita, nonostante abbia una malattia congenita (vitiligine)?	
no		2
si		57
Totale complessivo		59
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che sostiene i diritti delle donne?	
no		3
si		56
Totale complessivo		59
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che realizza campagne a sostegno della diversità di culto?	
no		8
si		51
Totale complessivo		59

Tabella 26 - Tabella con conteggio risposte per il profilo della Coscienziosità

Dalla Tabella 27 possiamo verificare se i dati ottenuti attraverso queste domande corrispondono effettivamente alle preferenze dichiarate dagli stessi rispondenti. Al primo posto il 35,6% degli appartenenti al profilo della Coscienziosità assegna la propria preferenza alla variabile della diversità di cultura, la quale ottiene il medesimo risultato anche al secondo posto. Essendo questa la variabile alla quale si è mostrato favorevole il 100% degli individui appartenenti a questo profilo anche nelle precedenti domande, possiamo affermare con certezza che sia la variabile che maggiormente influenza le persone che si rispecchiano in questo tipo di personalità. Per quanto riguarda le variabili che risultano avere una minore importanza o nei confronti delle quali vi è una maggiore avversione, ritroviamo anche in questo caso l'orientamento religioso e, a differenza dei precedenti profili, sembra risultare di scarsa rilevanza anche la diversità di sesso. Entrambe le variabili ottengono il 25,4% delle preferenze al sesto posto. Un così alto punteggio nell'ultima posizione per importanza della diversità di sesso è probabilmente da attribuire alle motivazioni che sono state fornite in merito all'accettazione della diversità in questione, motivazioni che sono state precedentemente riportate – non per profilo di personalità, ma in generale per tutto il campione – e che rivelavano un atteggiamento di forte accettazione di tale variabile, con annesso stupore per il fatto che questa diversità non sia ancora stata superata nella società moderna e vi siano ancora disparità di trattamento tra uomo e donna.

Personalità	Coscienziosità					
Etichette di riga	Score diversità 1° posto	Score diversità 2° posto	Score diversità 3° posto	Score diversità 4° posto	Score diversità 5° posto	Score diversità 6° posto
Cultura	126	105	20	6	14	7
Disabilità/patologie	108	70	24	21	14	7
Gender	24	35	28	36	24	15
Orientamento religioso	12	5	24	42	36	15
Orientamento sessuale	54	45	24	51	24	12
Origine etnica	30	35	116	21	6	3
Totale complessivo	354	295	236	177	118	59

Tabella 27 - Tabella con classifica di importanza delle variabili della diversità per il profilo della Coscienziosità

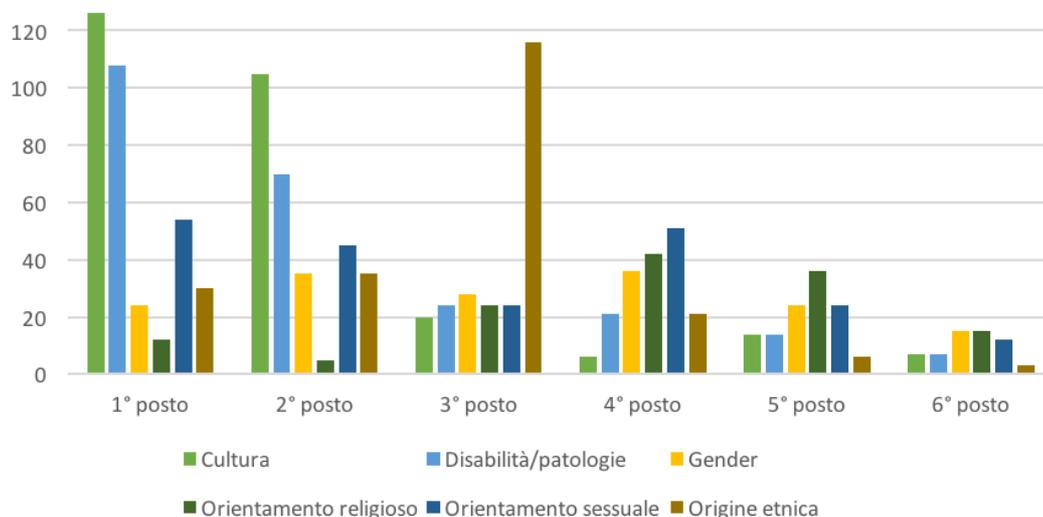


Grafico 36 - Illustrazione grafica della Tabella 27

Dal Grafico 36, inoltre, vediamo non solo quanto già detto in merito alla forte preferenza delle variabili della cultura e della disabilità, ma possiamo anche notare con quanta affluenza i rispondenti – ben il 49,2% – abbiano assegnato il terzo posto alla diversità di origine etnica.

5.4.3.4 Intention to apply del profilo della Stabilità Emotiva

Osservando la Tabella 28, possiamo vedere come le risposte date dagli individui appartenenti al profilo della Stabilità Emotiva siano in assoluto le più sorprendenti: a tutte le risposte il 100% dei soggetti ha risposto in maniera favorevole a lavorare per un'azienda che promuova i differenti aspetti della diversità, con l'unica eccezione relativa alla domanda che riportava una campagna a sostegno della diversità di culto alla quale 2 rispondenti su 11, che corrispondono al 18,2% del totale, hanno risposto in maniera negativa.

Personalità	Stabilità Emotiva	
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che promuove campagne a favore del riconoscimento delle unioni omosessuali?	
no		0
si		11
Totale complessivo		11
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda sapendo che questa è l'immagine di una delle sue campagne di sensibilizzazione?	
no		0
si		11
Totale complessivo		11
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che nel suo modello di famiglia perfetta propone la presenza di un componente di una cultura diversa? (nell'esempio, una bambina cinese)	
no		0
si		11
Totale complessivo		11
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda sapendo che la ragazza nell'immagine è la sua modella preferita, nonostante abbia una malattia congenita (vitiligine)?	
no		0
si		11
Totale complessivo		11
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che sostiene i diritti delle donne?	
no		0
si		11
Totale complessivo		11
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che realizza campagne a sostegno della diversità di culto?	
no		2
si		9
Totale complessivo		11

Tabella 28 - Tabella con conteggio risposte per il profilo della Stabilità Emotiva

Dal momento che gli appartenenti a questo profilo di personalità sembrano essere favorevoli alla maggior parte delle diversità, ci avvaliamo della Tabella 29 per cercare di capire quale tra tutte sia quella maggiormente influente. Come ben evidenziato anche dal Grafico 37, la variabile che ottiene il primo posto per importanza è la cultura, con il 45,5% dei voti. Di particolare rilevanza è l'evidenza che le variabili inerenti all'orientamento religioso e sessuale abbiano ottenuto un punteggio pari a 0 al primo posto. Al secondo posto per importanza troviamo l'origine etnica con il 54,5% delle preferenze, variabili che fino a questo momento non aveva ricoperto un ruolo particolarmente importante per nessuno dei profili analizzati. Infine, diversamente da tutti gli altri profili, la variabile che ottiene un punteggio più alto al sesto posto è l'orientamento sessuale con il 45,5% delle preferenze.

Personalità	Stabilità emotiva					
Etichette di riga	Score diversità 1° posto	Score diversità 2° posto	Score diversità 3° posto	Score diversità 4° posto	Score diversità 5° posto	Score diversità 6° posto
Cultura	30	5	0	3	4	0
Disabilità/patologie	18	5	12	3	0	2
Gender	6	5	4	9	2	4
Orientamento religioso	0	0	8	6	6	3
Orientamento sessuale	0	5	12	9	2	5
Origine etnica	6	30	4	0	6	2
(vuoto)	6	5	4	3	2	1
Totale complessivo	66	55	44	33	22	11

Tabella 29 - Tabella con classifica di importanza delle variabili della diversità per il profilo della Stabilità Emotiva

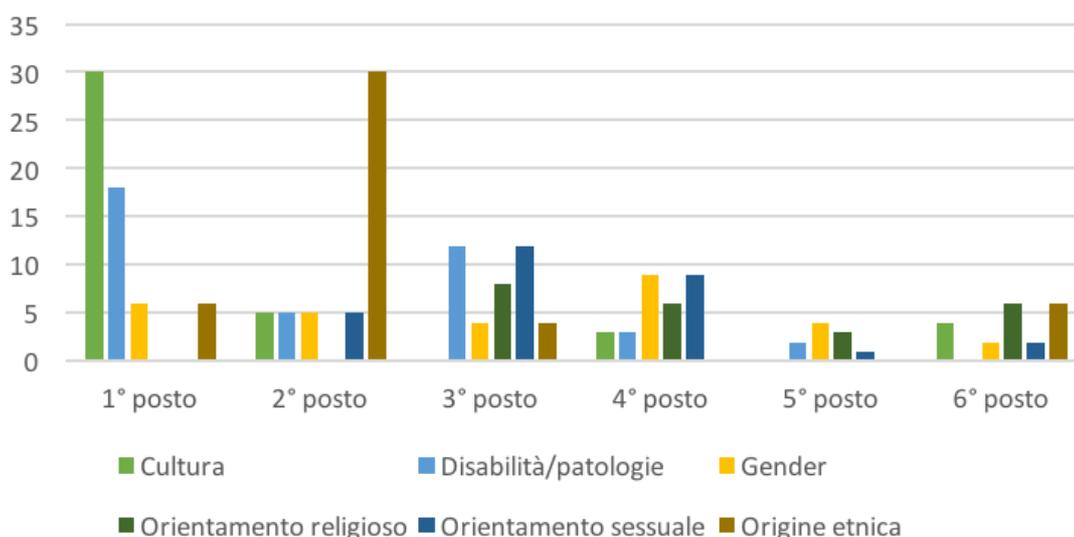


Grafico 37 - Illustrazione grafica della Tabella 29

5.4.3.5 Intention to apply del profilo dell'Apertura Mentale

Siamo giunti ora all'analisi dell'ultimo profilo della personalità, l'Apertura Mentale.

La Tabella 30 ci mostra come il 100% dei soggetti appartenenti a questo profilo si sia mostrato favorevole a lavorare per aziende che promuovono campagne a favore del riconoscimento delle unioni omosessuali e a favore dell'integrazione culturale. Al contrario, il tasso più alto di risposte negative è stato ottenuto, arrivati a questo punto in maniera poco sorprendente, nella domanda che riportava una campagna a sostegno della diversità di culto, alla quale il 7,3% ha risposto che non lavorerebbe per un'azienda che sostiene questo valore.

Personalità	Apertura Mentale
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che promuove campagne a favore del riconoscimento delle unioni omosessuali?
no	0
si	41
Totale complessivo	41
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda sapendo che questa è l'immagine di una delle sue campagne di sensibilizzazione?
no	2
si	39
Totale complessivo	41
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che nel suo modello di famiglia perfetta propone la presenza di un componente di una cultura diversa? (nell'esempio, una bambina cinese)
no	0
si	41
Totale complessivo	41
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda sapendo che la ragazza nell'immagine è la sua modella preferita, nonostante abbia una malattia congenita (vitiligine)?
no	1
si	40
Totale complessivo	41
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che sostiene i diritti delle donne?
no	2
si	39
Totale complessivo	41
Etichette di riga	Lavorerebbe mai per un'azienda che realizza campagne a sostegno della diversità di culto?
no	3
si	38
Totale complessivo	41

Tabella 30 - Tabella con conteggio risposte per il profilo della Apertura Mentale

Se la variabile meno influente su questo gruppo di individui è piuttosto chiara – l’orientamento religioso, infatti, ottiene il sesto posto nella classifica delle preferenze della diversità con il 34,1% dei voti – vediamo quale sia la variabile con maggiore influenza, dal momento che dalle domande precedenti si è ottenuto un punteggio di parità tra l’orientamento sessuale e l’integrazione culturale. Dalla Tabella 31 vediamo che ben il 53,7% dei rispondenti ha espresso una preferenza per il primo posto per la variabile della diversità culturale, seguita, sempre nella prima posizione, dall’orientamento sessuale che ottiene una preferenza pari al 19,5%. Al secondo posto, con il 24,4% dei voti, i soggetti appartenenti al profilo dell’Apertura Mentale rivelano una preferenza per l’origine etnica.

Personalità	Apertura mentale					
Etichette di riga	Score diversità 1° posto	Score diversità 2° posto	Score diversità 3° posto	Score diversità 4° posto	Score diversità 5° posto	Score diversità 6° posto
Cultura	132	30	12	3	14	0
Disabilità/patologie	42	45	32	18	4	8
Gender	6	10	40	18	22	11
Orientamento religioso	6	35	8	24	14	14
Orientamento sessuale	48	30	28	24	12	5
Origine etnica	6	50	40	33	14	2
(vuoto)	6	5	4	3	2	1
Totale complessivo	246	205	164	123	82	41

Tabella 31 - Tabella con classifica di importanza delle variabili della diversità per il profilo dell’Apertura Mentale

Il Grafico 38 viene riportato per completezza e a supporto della Tabella 31, per evidenziare come anche per questo profilo di individui vi sia una preferenza preponderante per la variabile di diversità inerente all’integrazione culturale.

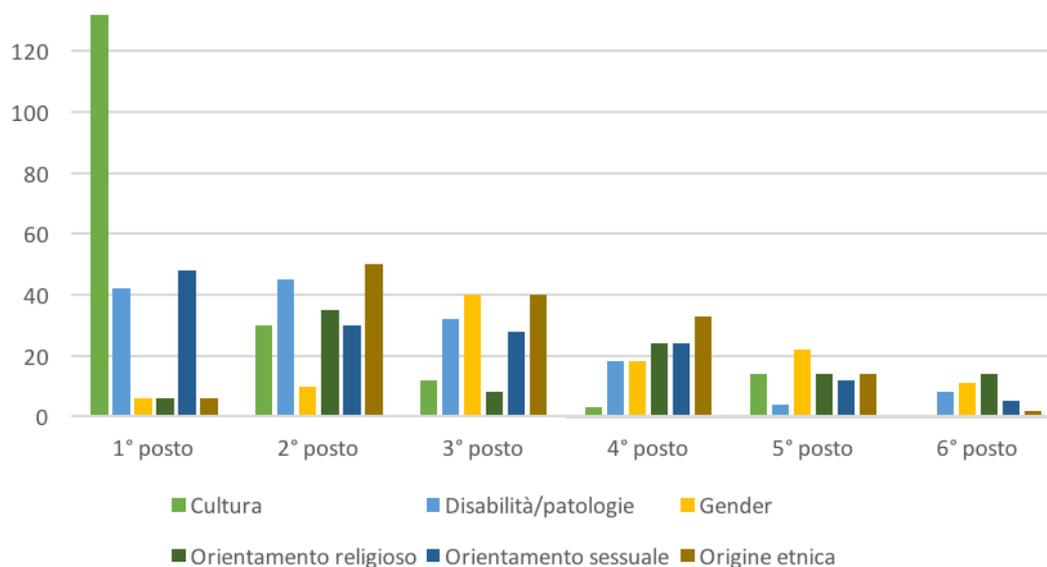


Grafico 38 - Illustrazione grafica della Tabella 31

5.5 Considerazioni finali

Alla luce dei dati raccolti e delle analisi effettuate su di essi, possiamo ribadire quali siano le variabili più influenti per ciascun profilo della personalità.

Per il profilo dell'Estroversione abbiamo visto che la variabile che maggiormente influenza l'intention to apply del target dei Millennials è la cultura, seguita dalla diversità dovuta a disabilità o patologie, mentre la variabile con una minore influenza è quella dell'orientamento religioso.

Il profilo dell'Amicalità, invece, ha riscontrato un'influenza positiva sull'intention to apply in egual misura da parte di due variabili: la cultura e la diversità dovuta a disabilità o patologie. Anche in questo caso, inoltre, è l'orientamento religioso ad avere una minore influenza rispetto alle altre variabili.

La variabile della cultura si è rivelata influente anche nei confronti del profilo della Coscienziosità, seppur con la differenza che gli individui appartenenti a questo profilo hanno dimostrato un'accettazione del 100% nei confronti della diversità culturale. Essendo la percentuale più alta riscontrata in tutti e cinque i profili della personalità, possiamo dire che la Coscienziosità è il profilo che viene maggiormente influenzato dalla diversità di cultura. Inoltre, se come per gli altri profili la variabile meno influente è l'orientamento religioso, al penultimo posto per importanza troviamo la diversità di genere, variabile che non ha ricoperto alcun ruolo decisivo per nessuno degli altri profili.

Anche per gli ultimi due profili, quelli della Stabilità Emotiva e dell'Apertura Mentale, la variabile maggiormente influente è la cultura seguita dall'origine etnica e quella che meno influisce sull'intention to apply degli individui appartenenti al profilo dell'Apertura Mentale è l'orientamento religioso, mentre la Stabilità Emotiva si mostra l'unico profilo che viene influenzato meno dall'orientamento sessuale.

La volontà di evidenziare le seconde preferenze dei vari profili della personalità deriva dalla consapevolezza che le variabili della cultura e dell'orientamento religioso sono, rispettivamente, quella che influenza maggiormente l'intention to apply e quella che ha un'influenza minore in riferimento al campione in generale senza effettuare divisioni in merito alla personalità. A fronte di questo, non sarebbe stato significativo analizzare un aspetto che valesse per tutti i profili, bensì si è sentita la necessità di riscontrare delle differenze tra di essi per cercare di comprendere se vi fossero delle differenze effettive in merito alle preferenze della diversità generate da una differente personalità. Quindi, se è vero che l'integrazione culturale è la variabile di diversità che maggiormente sprona la Generazione Y a far domanda per lavorare in una determinata azienda ed è adatta ad influenzare qualunque individuo, si possono riscontrare sensibilità diverse nei confronti delle altre tipologie di diversità. Tenere in considerazione che un tipo di diversità possa influire di più su un profilo di personalità rispetto ad un altro, per un'azienda può essere un modo per attirare a sé una tipologia specifica di persone a seconda del tipo di diversità che viene inserito nella comunicazione.

Questo discorso si ricollega a quanto esposto in merito alle politiche dei Employer Branding e di comunicazione dedicata ai dipendenti e ai futuri collaboratori. Nella cosiddetta guerra dei talenti di cui abbiamo ampiamente parlato nei capitoli precedenti, l'obiettivo di ogni impresa è quello di attirare l'attenzione

e mantenere i migliori talenti presenti sul mercato del lavoro, ma per farlo è indispensabile adottare delle strategie comunicative specifiche e mirate.

La sempre più crescente attenzione che la società vuole rivolgere all'accettazione delle numerose tipologie di diversità che si riscontrano nel quotidiano di ognuno di noi, è un tema che se affrontato nel modo giusto dall'impresa nelle sue strategie di comunicazione ha la possibilità di suscitare l'interesse dei migliori talenti presenti all'interno del target dei Millennials.

6. Conclusioni

Siamo quindi giunti alla conclusione della nostra ricerca. L'obiettivo che ci eravamo prefissati di raggiungere era quello di scoprire se vi fosse una relazione tra il tipo di personalità e la variabile di diversità che maggiormente poteva influenzare in modo positivo l'intention to apply degli individui che venivano esposti ad una comunicazione aziendale indirizzata ai dipendenti ed ai futuri collaboratori che contenesse al suo interno degli elementi di diversità. Dopo un'attenta descrizione delle discipline quali il Diversity Marketing ed il Diversity Management che consistono, come abbiamo detto nei capitoli precedenti, nell'utilizzo di pratiche e di azioni di marketing mirate per raggiungere, mediante elementi di diversità, specifici target di consumatori o, in questo caso, di dipendenti, che altrimenti sarebbe stato difficile attirare tramite l'utilizzo di media tradizionali, queste discipline sono state poi applicate alle politiche di Employer Branding, ovvero quelle strategie di marketing volte a "vendere" l'azienda come employer. L'idea di base è quella di realizzare una comunicazione nei confronti dei dipendenti attuali e dei futuri employees volta ad illustrare tutte le caratteristiche, i valori perseguiti e le politiche di gestione adottate dall'impresa al fine di apparire quanto più attraente possibile agli occhi dei potenziali candidati. Nel corso degli anni, queste pratiche si sono sviluppate a seguito della cosiddetta guerra dei talenti, di cui abbiamo parlato all'inizio elaborato, che si concretizza in una concorrenza tra le aziende non nella vendita sul mercato dei propri prodotti o servizi, bensì in una concorrenza volta ad attirare l'attenzione e a mantenere delle relazioni e dei contatti con questi talenti, ovvero queste persone valide e con le competenze che possono apportare all'azienda un forte vantaggio competitivo. Nel mondo del lavoro le persone si trovano a dover scegliere per quale azienda lavorare, a quale azienda fare richiesta, quale escludere e così via. Per far sì che un'azienda sia attraente agli occhi di un soggetto che sta cercando un'occupazione, l'impresa utilizza queste pratiche di Employer Branding e comincia il suo lavoro di creazione di un ambiente aziendale ottimale e desiderabile attraverso la definizione della propria Employer Value Proposition. L'Employer Value Proposition contiene tutti quegli elementi, quei valori e quei benefits che l'impresa può offrire ai propri dipendenti, è una promessa che rivolge ai propri collaboratori, e quindi dovrebbe rappresentare per i potenziali candidati una motivazione in più per spingerli a far richiesta per quella determinata azienda.

La ricerca che abbiamo voluto svolgere si è concentrata esclusivamente sul target dei Millennials, in quanto racchiude le persone che appartengono a quella fascia d'età all'interno della quella vi sono sia coloro che sono presenti nel mondo del lavoro già da un po' di anni e quindi hanno cominciato a capire come funziona questo ambiente – si tratta di coloro che si trovano nei primi 10 anni lavorativi, poiché parliamo di persone con un'età massima pari a 37 anni, e considerando che l'età lavorativa nella società odierna è abbastanza avanzata dal momento che si inizia tardi a lavorare, non sono lavoratori totalmente avviati nella loro carriera – sia i più piccoli, che, invece, sono i ragazzi dai 17 anni in poi che sono prossimi ad affacciarsi al mondo del lavoro e che quindi maggiormente si trovano nella situazione di dover farsi un'idea e di selezionare le imprese alle quali potrebbero fare richiesta.

Abbiamo utilizzato la tecnica del Big Five Questionnaire per suddividere il nostro campione in diversi profili di personalità, per andare a capire se vi fosse una relazione tra la personalità e le variabili di diversità maggiormente influenti sulla loro intention to apply se inserite in una comunicazione ad essi dedicata. Dopo aver effettuato una prima suddivisione del campione cui è stata sottoposta la ricerca, abbiamo selezionato alcuni attributi ispirandoci al modello del Brand Diamond, scegliendo, quindi, una serie di attributi emozionali, razionali, intangibili e tangibili, chiedendo ai nostri rispondenti di esprimere il loro ordine di importanza degli stessi. Questi attributi sono quelli che un'impresa dovrebbe inserire all'interno della propria Employer Value Proposition. Tale passaggio è stato effettuato al fine di capire come un'impresa possa mostrarsi attraente agli occhi dei potenziali candidati e la suddivisione in profili della personalità è stata effettuata volutamente affinché un'impresa possa sapere se vi sono delle caratteristiche maggiormente ricercate da una tipologia di individui piuttosto che da altre. In questo modo siamo andati a scoprire che per il profilo dell'Estroversione tra gli attributi emozionali il più importante è "Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro", tra gli attributi razionali il "Buon equilibrio tra lavoro e vita privata", tra gli attributi intangibili l'"Affidabilità dell'azienda" e tra gli attributi tangibili l'"Opportunità di crescita personale e professionale". Per il profilo dell'Amicalità tra gli attributi emozionali i più importanti – sono risultati due attributi ai quali è stato assegnato lo stesso punteggio di importanza – sono l'"Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro" e l'"Ambiente lavorativo divertente e piacevole", tra gli attributi razionali abbiamo il "Buon equilibrio tra lavoro e vita privata", tra gli attributi intangibili l'"Onestà dell'azienda" e tra gli attributi tangibili l'"Opportunità di crescita personale e professionale". I profili della Coscienziosità e dell'Apertura Mentale hanno ottenuto gli stessi risultati: tra gli attributi emozionali il più importante è "Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro", tra gli attributi razionali "Buon equilibrio tra lavoro e vita privata", tra gli attributi intangibili l'"Onestà dell'azienda" e tra gli attributi tangibili l'"Opportunità di crescita personale e professionale". Anche il profilo della Stabilità Emotiva ha conseguito i medesimi risultati, con l'unica differenza che tra gli attributi intangibili sono due quelli che hanno ottenuto, pari merito, il punteggio più alto: l'"Autenticità dei valori perseguiti" e l'"Azienda di alta classe". Possiamo notare come siano sempre gli stessi gli attributi che suscitano interesse per i cinque profili, e con ciò possiamo dire che la costruzione di una Brand Diamond Strategy che ruoti attorno a questi attributi possa essere efficace nei confronti di tutti gli individui indistintamente dal profilo di appartenenza.

La ricerca si è poi focalizzata sull'aspetto principale di questo progetto, ovvero capire quali elementi della diversità potessero maggiormente influenzare positivamente l'intention to apply di questi potenziali candidati, dal momento che, secondo le politiche di Employer Branding, un'impresa dovrebbe sia definire la propria Employer Value Proposition, sia trasmettere i valori definiti in quest'ultima attraverso una comunicazione mirata alla creazione di una Brand Image valida, ricercata e desiderabile. Quindi, un altro elemento cui prestare attenzione è la comunicazione rivolta ai dipendenti ed ai potenziali candidati. Per questo il nostro campione è stato esposto a delle campagne che riportavano le differenti variabili della diversità. Da qui, dopo un'attenta analisi, è risultato, come precedentemente esposto, che in generale non si sono riscontrate significative

differenze tra un profilo e l'altro in merito alle variabili maggiormente influenti per la loro intention to apply. Infatti, abbiamo notato che per tutto il campione in generale ed anche per tutti i profili analizzati singolarmente, la variabile di diversità che maggiormente influenza l'intention to apply è la cultura, ovvero l'integrazione culturale. Questo è confermato dal fatto che il 98.9% del campione si è mostrato favorevole a lavorare per un'azienda la quale promuovesse questo valore di diversità. In generale, possiamo ritenere che se un'impresa utilizza questo tipo di diversità all'interno della sua comunicazione, sicuramente avrà delle buone opportunità di attirare l'attenzione di qualsiasi soggetto all'interno del target di riferimento, ovvero la Generazione Y. Al livello dei profili della personalità, in tutti si è riscontrata sempre questa forte propensione verso la cultura, ma, nonostante al primo posto tutti abbiano assegnato importanza a questo genere di diversità, discordante è stata poi la scelta delle preferenze secondarie, ed è qui che possiamo andare a ricercare delle differenze significative. Si può vedere come i profili dell'Estroversione, dell'Amicalità e della Coscienziosità abbiano espresso, subito dopo la cultura, una preferenza per la diversità dovuta a disabilità o patologie, mentre il profilo della Stabilità Emotiva si è rivelato maggiormente influenzato dalla differenza di origine etnica e il profilo dell'Apertura Mentale dall'orientamento sessuale.

Quindi, in conclusione, possiamo dire che in generale la diversità di cultura è quella che sicuramente, se inserita nella comunicazione di un'azienda rivolta ai futuri employees, può generare dei buoni risultati. In particolare, se l'azienda è interessata a catturare l'attenzione di determinati profili di individui, se si focalizza su una tipologia di diversità piuttosto che su un'altra avrà più probabilità di attirare l'uno o l'altro profilo. Allo stesso tempo, abbiamo visto che vi è anche un tipo di diversità che ancora non è ben accetto sia dal campione in generale che dai singoli profili, e che è stato indicato come variabile di diversità meno preferita, ovvero l'orientamento religioso. Questo dato potrebbe essere deviato dal contesto sociale che stiamo vivendo. Purtroppo ci troviamo in un mondo in cui vi sono delle religioni in particolar modo che, a seguito di alcuni episodi associati al loro culto, stanno trasmettendo un messaggio sbagliato del loro credo e che pertanto vengono emarginate e discriminate. Si può dire che vi sia quasi una paura di tali religioni e, dalle risposte fornite dal campione, è emerso che si tratta della religione islamica. Questo astio è probabilmente dovuto a ciò che il mondo sta vivendo, come gli attacchi terroristici e le guerre civili che si stanno verificando nei paesi del Medio Oriente. Forse, se non fosse stata vissuta dal mondo quest'epoca così travagliata e controversa, tutta questa avversione che è risultata così evidente non si sarebbe verificata ed avremmo avuto dei risultati leggermente diversi. Quindi, detto ciò, possiamo affermare che non vi siano differenze significative in merito all'influenza che una determinata tipologia di diversità può influenzare su uno specifico profilo della personalità, vi sono delle differenze, ma la tendenza generale appare la medesima per tutti, ovvero quella di essere maggiormente favorevoli nei confronti della diversità di cultura. Nonostante le varie preferenze, è stato comunque riscontrato un atteggiamento molto positivo nei confronti della diversità in generale, e solo una bassissima percentuale degli individui del campione si è mostrata contrariata a lavorare per aziende che attraverso la loro comunicazione sostengono l'integrazione delle diversità.

Le critiche che possono essere mosse nei confronti di questa ricerca sono sicuramente l'approssimazione con la quale si è stabilito il profilo della personalità di appartenenza, in quanto, come già era stato spiegato, il Big Five Questionnaire è di difficile reperimento e si tratta anche di un test piuttosto oneroso non alla portata di una studentessa, invece, con mezzi adeguati e più specifici, potrebbe essere migliorato questo aspetto utilizzando il vero Big Five Questionnaire e non una mera semplificazione come quella utilizzata per questo progetto.

Il tema delle pari opportunità all'interno di una società moderna è un tema molto dibattuto negli ultimi anni, nonostante ciò ancora poche sono le ricerche svolte in merito, soprattutto per quanto riguarda l'inserimento di queste variabili nel contesto lavorativo.

Appendice

Campagne di sensibilizzazione sul tema della diversity

Nel paragrafo 4.4 abbiamo parlato di come le imprese comunicano al mercato esterno la loro essenza, la loro cultura aziendale ed i loro valori. La comunicazione esterna comprende tutti quegli strumenti, dai più tradizionali a quelli meno convenzionali, che permettono di divulgare un messaggio, sia in forma chiara e diretta, sia in maniera implicita attraverso immagini o rappresentazioni di circostanze che celano al loro interno un profondo significato. È probabilmente quest'ultimo il metodo più utilizzato dalle imprese odierne per trasmettere determinati principi, tra i quali vi rientra sicuramente anche l'accettazione delle diversità.

Capita spesso di imbatterci in campagne istituzionali di sensibilizzazione sul tema, che solitamente contengono chiari messaggi che non lasciano intendere, ma espongono in maniera distinta e diretta il messaggio. Per capire bene di cosa stiamo parlando, nella Figura A1 riportiamo come esempio l'immagine di una campagna realizzata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali contro l'omofobia.



*Figura A1 - Campagna del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
contro l'omofobia*

Fonte: <http://www.lavoro.gov.it>

Sotto l'immagine che ritrae i tre giovani, dei quali è descritta una "caratteristica", è riportata la frase "Sì alle differenze. No all'omofobia." che riporta un chiaro messaggio di lotta a questo tipo di pregiudizio.

Un altro esempio potrebbe essere la campagna dell’Arci – Associazione Ricreativa Culturale Italiana – impegnata nella lotta contro le molteplici forme di razzismo. Anche in questo caso, come vediamo nella Figura A2, il messaggio non lascia dubbi a chi legge, ed inoltre porta con sé anche una forte provocazione.



Figura A2 - Campagna dell’Arci contro il razzismo

Fonte: <http://www.arci.it>

A differenza dei Ministeri, delle Associazioni ed altri Enti Istituzionali, le imprese sembrano avere un’altra tendenza in fatto di comunicazione.

Come vedremo anche nei prossimi esempi, la comunicazione aziendale non usa spesso dei messaggi precisi e diretti per esprimersi, è molto più comune vedere immagini, alcune anche molto forti, che non hanno bisogno di testo scritto per catturare l’attenzione dei destinatari. Sono immagini che portano al loro interno un forte messaggio, che lasciano, se vogliamo, anche libera interpretazione a chi ne viene esposto.

Tornando a parlare, come abbiamo già fatto sempre nel paragrafo 4.4, del colosso dell’abbigliamento italiano Benetton, numerose sono le campagne realizzate sul tema della diversità. Quelli di cui abbiamo precedentemente parlato sono la Campagna Unhate, la Campagna We e la Campagna Un Women.

La campagna Unhate è stata già precedentemente descritta, ed è stata realizzata per combattere le avversità nei confronti del diverso, di coloro che hanno un colore di pelle diverso dal nostro o che professano un'altra religione. Le varie immagini realizzate mostrano alcuni leader politici e religiosi mondiali scambiarsi un bacio sulla bocca. Di seguito troviamo tutte le foto della campagna (Figure A3, A4, A5, A6, A7).



Figura A3 - Barack Obama e il leader cinese Hu Jintao

Fonte: <http://www.benettongroup.com>



Figura A4 - Il presidente palestinese Mahmoud Abbas e il primo ministro israeliano Benjamin Netanyahu

Fonte: <http://www.benettongroup.com>



Figura A5 - Cancelliere Federale Germania - Presidente Repubblica Francese

Fonte: <http://www.benettongroup.com>



Figura A6 - Supremo leader Corea del Nord - Presidente Corea del Sud

Fonte: <http://www.benettongroup.com>



Figura A7 - Presidente Stati Uniti d'America - Presidente Venezuela

Fonte: <http://www.benettongroup.com>

La Campagna Un Women, in Figura A8, è una campagna di comunicazione globale realizzata in occasione della giornata internazionale dell'Onu per l'eliminazione della violenza contro le donne.



Figura A8 - Campagna Un Women di Benetton

Fonte: <http://www.benettongroup.com>

La Campagna We, invece, lotta a favore della non discriminazione e delle pari opportunità, con l'idea che entrambe queste battaglie facciano la differenza per l'eliminazione della violenza contro le donne. Molteplici sono le immagini realizzate per questa campagna (Figura A9).



Figura A9 - Immagini Campagna We di Benetton

Fonte: <http://www.benettongroup.com>

Le tre appena citate campagne sono state realizzate in occasione di eventi specifici per la celebrazione di determinati valori, ma Benetton non ha bisogno di specifiche occasioni per celebrare il suo sostegno nei confronti della diversità, e le seguenti immagini ne sono un esempio (Figure A10, A11, A12, A13, A14, A15).

Si tratta di immagini di campagne distinte realizzate occasionalmente, tutte volte al sostegno dell'antidiscriminazione razziale.



Figura A10 – Immagine di una campagna Benetton contro il razzismo

Fonte: <http://www.benettongroup.com>

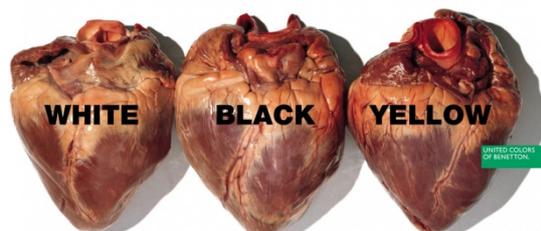


Figura A11 – Immagine di una campagna Benetton contro il razzismo

Fonte: <http://www.benettongroup.com>



Figura A12 – Immagine di una campagna Benetton contro il razzismo

Fonte: <http://www.benettongroup.com>

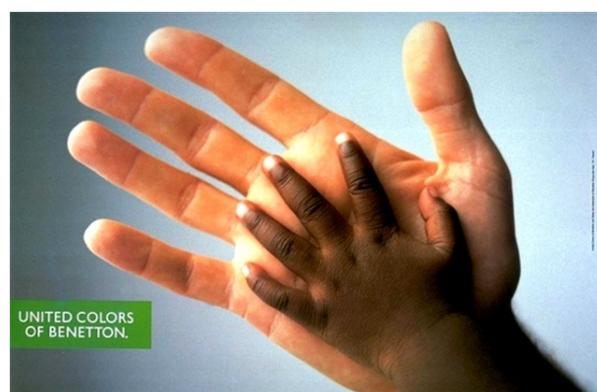


Figura A13 – Immagine di una campagna Benetton contro il razzismo

Fonte: <http://www.benettongroup.com>



Figura A14 – Immagine di una campagna Benetton contro il razzismo

Fonte: <http://www.benettongroup.com>



Figura A15 – Immagine di una campagna Benetton contro il razzismo

Fonte: <http://www.benettongroup.com>

Alcune di queste immagini sono molto forti, infatti Benetton è stato tante volte criticato per la sua durezza nell'esprimere questo suo forte senso di accettazione delle diversità e lotta contro la discriminazione. Alcune delle immagini sono sì molto cruente, in particolar modo le Figure A11 e A12, forse non indicate ai più sensibili, ma che sicuramente incitano alla riflessione anche le persone più ostili e meno aperte alle persone diverse da loro. Entrambe vogliono enfatizzare il concetto che anche se abbiamo colori di pelle differenti, il nostro cuore e il nostro sangue è uguale a quello di chiunque altro, può cambiare l'aspetto fisico, ma nel nostro profondo siamo tutti uguali.

Anche le Figure A13 e A14 sono meritevoli di una particolare attenzione. Credo che entrambe le immagini lascino libera interpretazione a chi le guarda, possono essere trovati molti significati dietro queste due rappresentazioni. Non vi è solo un mero discorso razziale, vi è un significato legato alla maternità e alla genitorialità in generale, un'attenzione rivolta, forse, in particolar modo ai bambini e a come essi, ancor di più delle generazioni adulte, non meritino di essere vittime di discriminazioni, qualunque sia il colore della loro pelle ed a prescindere dalla loro discendenza etnica.

Un'altra famosa azienda che ha dedicato la sua attenzione ai bambini è sicuramente la Kinder, di proprietà dell'azienda italiana Ferrero, che ha dedicato molte campagne volte all'inclusione delle diversità etniche, rivolgendosi in particolar modo alla rottura degli schemi della famiglia tradizionale, inserendo in un contesto "classico e tradizionalista" dei bambini di culture ed origine diverse rispetto al resto dei componenti della famiglia. In particolare, nelle Figure A16 e A17, ricordiamo lo spot pubblicitario della Kinder Brioss, una merendina per bambini prodotta dall'azienda.



Figura A16 – Spot pubblicitario Kinder Brioss

Fonte: <http://www.youtube.com/user/KinderItalia>



Figura A17 – Spot pubblicitario Kinder Brioss

Fonte: <http://www.youtube.com/user/KinderItalia>

Il claim “Piace a tutti i bambini del mondo” è il messaggio cardine che si vuole trasmettere attraverso la raffigurazione di una famiglia tradizionale, in cui è rappresentata una bambina di origine diverse, ma che nonostante ciò viene accolta da tutti i membri della famiglia, ed insieme a loro condivide il magico momento della colazione.

Esistono tanti modi per trasmettere un messaggio, non è d’obbligo uno spot commerciale od una campagna di sensibilizzazione. È così che, seppur in modi differenti, hanno fatto la casa di produzione di giocattoli Mattel, il brand di vestiti spagnolo Desigual, la nota casa di cosmetici L’Oréal Paris, e l’azienda di prodotti per l’igiene e la cura personale Dove.

Tra i prodotti in assoluto più famosi al mondo, la Mattel vanta un primato grazie alla celeberrima Barbie. La famosissima bambola bramata da tutte le bambine – e non solo – della terra, oltre a rappresentare le donne di tutto il mondo avendo interpretato una miriade di ruoli, avendo svolto ogni tipo di lavoro, praticato qualsiasi sport, amante degli animali, mamma e modella, è stata anche al centro di un forte messaggio anti-razziale. Infatti, in occasione del lancio di una capsule collection del brand Moschino, la casa di moda ha deciso di vestire Barbie con la sua collezione di vestiti ed accessori, ma la vera particolarità deriva dalle bambole utilizzate: una, la classica bambolina bionda con gli occhi azzurri dalla pelle candida, l’altra, mora e con la carnagione molto scura (Figura A18). Il messaggio che Mattel e Moschino hanno voluto lanciare è chiaro, Barbie, donna di tutto il mondo, non è solo bionda e con la pelle bianca, ma è anche mora con la pelle scura, è tutte le donne del mondo, ognuna con le proprie caratteristiche e diversità.



Figura A18 – Barbie indossa la collezione della casa di moda Moschino

Fonte: <http://www.thebarbiecollection.com>

Il brand spagnolo Desigual, invece, ha adottato una tecnica ancora differente per mostrare il suo interesse nei confronti delle diversità, e ne ha fatto un vero e proprio simbolo, nonché segno di distinzione rispetto alla concorrenza e vantaggio competitivo. L'ormai più famosa modella di Desigual, Winnie Harlow, presente in ogni campagna, immagine o sfilata realizzata dal brand, ha una caratteristica molto particolare che la contraddistingue da qualsiasi altra modella al mondo: ha la vitiligine. Non solo, ha anche la pelle nera (Figura A19).



Figura A19 – Winnie Harlow per Desigual

Fonte: <http://www.desigual.com>

Desigual ha fatto bingo, due diversità ancora non molto apprezzate, soprattutto nell'ambito della moda, dove esistono ancora rigidi schemi e canoni di perfezione molto lontani dalle particolarità di Winnie Harlow.

La casa di cosmetici L'Oréal Paris ha celebrato la diversità con la campagna #YoursTruly, in Figura A20. La campagna, rivolta principalmente alle donne nello UK, è stata accompagnata dalla produzione di una linea di fondotinta, True Match, che prevedeva ben 23 colorazioni differenti – la più ampia offerta di nuance di fondotinta presente sul mercato – per rispondere alle esigenze della popolazione femminile britannica, una tra le più promiscue in termini di etnicità. La campagna è stata la risposta ad una ricerca dalla quale è risultato che il 61% delle donne del Regno Unito non trovava un fondotinta adatto al proprio incarnato. A seguito della produzione di questa nuova linea di fondotinta, L'Oréal Paris è riuscita a rispondere alle esigenze del ben 98% delle donne britanniche.



Figura A20 – Campagna #YoursTruly e linea di fondotinta True Match

Fonte: <http://www.loreal.com/media/news/2016/oct/yourstruly-diversity-by-loreal-paris>

Infine, il marchio Dove ha lanciato la campagna Real Beauty con delle azioni incrociate che hanno visto coinvolti più fronti. Da un lato, per lo spot commerciale (Figura A21) che pubblicizzava una crema per il corpo ha utilizzato delle modelle molto particolari, in realtà, non erano modelle alte e dal fisico asciutto, erano vere donne, più o meno magre, ma con le curve che contraddistinguono le donne che per lavoro non devono avere un fisico perfetto. E non solo, vi erano anche donne dalla carnagione scura. Da qui il nome Real Beauty, per omaggiare la bellezza, quella vera, naturale e genuina, quella che caratterizza tutte le donne del mondo, non solo la piccola cerchia di modelle che niente hanno a che vedere con le donne comuni.

Dove Real Beauty Campaign



Figura A21 - Campagna Real Beauty di Dove

Fonte: <http://www.dove.com>

Alla suddetta campagna è seguita la Real Beauty Bottles, una linea in edizione limitata della crema pubblicizzata nella campagna Real Beauty, ma contenuta in bottiglie dalla forma anomala, che rappresentava le curve delle donne presenti nella campagna (Figura A22).



Figura A22 - Real Beauty Bottles di Dove

Fonte: <http://www.dove.com>

Altra forma di diversità molto presente nella comunicazione esterna delle imprese e di cui non abbiamo ancora parlato è quella inerente all'orientamento sessuale. A differenza di quello che si potrebbe pensare, è un tema molto dibattuto ed affrontato da molteplici aziende che sostengono i diritti e lottano a loro favore.

Un'impresa che ha spesso volte affrontato questo tema è Ikea, di cui abbiamo già parlato nel paragrafo 4.4. L'azienda di arredamento svedese è sempre stata molto attenta a rispettare i diritti di tutti, a prescindere dalle diversità riscontrate. In quasi tutti gli spot e le campagne di Ikea ritroviamo elementi di diversità che percorrono ogni variabile, toccando il tema della cultura, della diversità di pensiero e di abitudini, l'origine

razziale e così via. Sul fronte dell'orientamento sessuale, riportiamo due immagini particolarmente significative.

La Figura A23 richiama il libretto di istruzioni per il montaggio dei mobili Ikea, ritraendo degli strumenti che in forma allegorica rappresentano i membri della famiglia, ed utilizzando il claim “Per fare una famiglia non c'è bisogno di istruzioni”. I due strumenti centrali, diversi tra loro, rappresentano la famiglia composta da un uomo ed una donna, mentre la immagini laterali che raffigurano due strumenti uguali tra loro rappresentano le coppie composte da due uomini e da due donne.



Figura A23 – Immagine di una campagna Ikea contro l'omofobia

Fonte: <http://www.ikea.com>

La Figura A24, più semplicemente, ritrae due uomini che si tengono per mano e attraverso il messaggio “Siamo aperti a tutte le famiglie” Ikea vuole mostrare al suo pubblico l'interesse che ha nei confronti dei diritti delle coppie omolesbiche ed il suo impegno nella lotta contro questa forma di discriminazione.



Figura A24 – Immagine di una campagna Ikea contro l'omofobia

Fonte: <http://www.ikea.com>

Molte altre aziende si stanno impegnando sul tema dell'accettazione delle diversità, e davvero significativa è l'attenzione nei confronti dell'orientamento sessuale rispetto alle altre variabili di diversità affrontate nella comunicazione dalle imprese. Di seguito troviamo alcune campagne contro l'omofobia (Figura A25, A26, A27, A28).



Figura A25 – Immagine di una campagna Coop contro l'omofobia

Fonte: Profilo Facebook ufficiale Coop



Figura A26 – Immagine di una campagna Misura contro l'omofobia

Fonte: Profilo Facebook ufficiale Misura



Figura A27 – Immagine di una campagna Pasta Cellino di Sardegna contro l'omofobia

Fonte: Profilo Facebook ufficiale Pasta Cellino



Figura A28 – Immagine di una campagna CondividiLove contro l'omofobia

Fonte: <http://www.condividilove.com>

Risalta subito all'occhio come alcune imprese, forse, copino alcune idee delle altre concorrenti, soprattutto come possiamo vedere dalle ultime immagini che riportano tutte più o meno la stessa rappresentazione – che poi non si discosta da quella di Ikea illustrata nella Figura A23.

Come abbiamo visto fin qui, moltissime imprese si stanno impegnando nella lotta alla discriminazione dovuta ad un qualsiasi tipo di diversità; c'è chi si impegna di più sul razzismo generato dall'origine etnica, chi più sull'omofobia e le pari opportunità, chi predilige la valorizzazione delle diversità riguardanti l'aspetto fisico. Non importa quale sia il fronte da combattere, tutte le imprese che vogliono essere al passo con i tempi e

guadagnare un vantaggio competitivo sulle altre devono adottare strategie di comunicazione volte all'inclusione delle diversità. Non è più ammesso il rifiuto delle diversità, e lo sa bene Barilla, che ha passato non pochi guai a seguito della dichiarazione di Guido Barilla del 25 settembre del 2013 che, rispondendo ai microfoni di Radio24, ad una domanda sul perché l'azienda non avesse ancora dato spazio agli omosessuali nei propri spot disse "Non faremo pubblicità con omosessuali perché a noi piace la famiglia tradizionale. Se i gay non sono d'accordo, possono sempre mangiare la pasta di un'altra marca". Questa affermazione scatenò le reazioni di molte associazioni gay friendly e di molti esponenti politici e dello spettacolo. Se Barilla non avesse tempestivamente provveduto a porre le sue scuse, sarebbe stato l'inizio del suo declino, dal momento che molti tra i clienti più affezionati minacciavano già di abbandonare l'azienda e non comprare più i suoi prodotti. Fu così che Barilla iniziò il suo percorso di cambiamento verso l'accettazione di ogni forma di diversità, un viaggio che la portò in breve tempo ad essere un esempio di azienda che integra le pratiche di diversity nelle politiche aziendali sia interne che esterne.

Bibliografia e Sitografia

Bibliografia

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Amendola, E. (2008). Corporate recruiting: employer branding e nuove tendenze. Anthea consulting.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., ... & von Unruh, K. (2007). Manuale di formazione sul Diversity Management.
- Corbetta, G. (2016). Un esempio di riforme necessarie: il Diversity Management. *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, (1), 6-7.
- Basaglia, S., & Cuomo, S. (2016). Diversity Management e prestazioni aziendali. *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, (1), 8-15.
- Simonella, Z. (2016). Una prospettiva critica sul diversity. *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, (1), 16-20.
- Casarico, A., & Profeta, P. (2016). Lavorare sulla cultura di genere in Italia. *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, (1), 22-28.
- Cuomo, S., & Paolino, C. (2016). Diversità al plurale. Le buone pratiche. *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, (1), 29-37.
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*.
- Wijewantha, P. Creating Multi Cultural Organizations for Diversity Management. *BUSINESS & MANAGEMENT*, 44.
- Aichinger, R., & Gaisch, M. CHER 29 th Annual Conference.
- Çavuş, M. F., Kapusuz, A. G., & Biçer, M. (2016). Perceptions Of Diversity Management And Alienation In Multinational Companies. *Journal of Academic Research in Economics*, 8(2).
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management for all? An empirical analysis of Diversity Management outcomes across groups. *Personnel Review*, 44(5), 757-780.
- Holck, L., Muhr, S. L., & Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and Diversity Management: on theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48-64.
- Urbancová, H., Čermáková, H., & Vostrovská, H. (2016). Diversity Management in the Workplace. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(3), 1083-1092.
- M. Şebnem Ensari, Pinar Altınok Gurel, Hazal K. Alay. (2017). Does Diversity Management Provide Competitive Advantage?. *The International Journal of Business & Management*.

- Subramanian, K. R. Crisis of Cultural Diversity and Communication.
- Matuska, I. F. E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7, 35-51.
- Buttenberg, K. (2012). EMPLOYER BRANDING: OBJECTIVES, CHANNELS AND PERFORMANCE INDICATORS. *New Challenges of Economic and Business Development–2012*, 110.
- Sørensen, L. T., Williams, I., Khajuria, S., & Skouby, K. E. (2016). Millennial Users in a 5G context. *World Wireless Research Foundation Publication*.
- Thomas, R. R., Thomas, D. A., Ely, R. J., & Meyerson, D. (2002). *Harvard Business Review on managing diversity*. Harvard Business School Press.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1.
- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
- Musso, P. (Ed.). (2007). *Internal Branding. Strategie di marca per la cultura d'impresa* (Vol. 27). FrancoAngeli.
- Saunders, M. N. (2011). *Research methods for business students*, 5/e. Pearson Education India.
- Tuten, T. L., Solomon, M. R., Pilotti, L., & Tedeschi-Toschi, A. (2014). *Social media marketing: post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*. Pearson.
- Pînzaru, F., Vatamanescu, E. M., Mitan, A., Savulescu, R., Vitelar, A., Noaghea, C., & Balan, M. (2016). Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(2), 173.
- Lubecka, A. (2013). Employer branding—a dialogistic communication tool of a competitive employer. *Journal of Intercultural Management*, 5(2), 5-16.
- Cioclov, R., & BOLDEA, M. (2016). Complementarity Between The Functions And Instruments Of Internal Marketing And Human Resource Management. *Management and Marketing Journal*, 14(1), 57-78.
- Torres, A., & Murray, J. (2001). Diversity, marketing practice and organisational evolution: Implications for the management of productive evolution. *Journal of Change Management*, 2(3), 229-243.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

- Franca, V. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 78.
- Saini, G. K., Rai, P., & Chaudhary, M. K. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?. *Journal of Brand Management*, 21(2), 95-111.
- Hemphill, E., & Kulik, C. T. (2016). help wanted: people with disabilities and recruitment advertising. *Journal of Employment Counseling*, 53(2), 71-85.
- Rafaeli, A. (2006). Sense-making of employment: on whether and why people read employment advertising. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 747-770.

Sitografia

- <http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2016/the-millennials-in-the-world-not-only-social.html>
- http://www.istud.it/up_media/pwmaster13/tesina_employer_branding.pdf
- <http://www.employerbranding.it/content/cosè-lemployer-branding>
- https://it.wikipedia.org/wiki/Employer_branding
- <http://www.tsw.it/digital-marketing/le-caratteristiche-del-target-dei-millennials/>
- [https://it.wikipedia.org/wiki/Big_Five_\(psicologia\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Big_Five_(psicologia))
- https://it.wikipedia.org/wiki/Diversity_marketing
- <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/diversity-marketing.html>
- <http://smallbusiness.chron.com/importance-diversity-marketing-24765.html>
- <https://www.forbes.com/sites/davidvinjamuri/2015/12/11/diversityinadsisgoodmarketing/#43f28d0d4248>
- <http://www.aidp.it/riviste/articolo.php?id=1&ida=467&idn=72&idx=72-3>
- https://www.researchgate.net/publication/315487296_Does_Diversity_Management_Provide_Competitive_Advantage
- <http://www.employerbranding.it/content/comunicazione-ed-employer-branding>
- http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/5?e=carpenter-ch05_s06
- <http://universumglobal.com/business-solutions/employer-value-proposition-development/>
- http://extranet.regione.piemonte.it/fp-lavoro/centrorisorse/catalogo/imprese/innovativi/fase_2/sfide/dwd/protocollo.pdf
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Salad_bowl_\(cultural_idea\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Salad_bowl_(cultural_idea))
- https://it.wikipedia.org/wiki/Comunità_virtuale
- <http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/il-mentoring>
- <http://www.crescita-personale.it/miglioramento/2276/empowerment/1775/a>
- <http://www.newcomweb.it/blog/pillole-di-marketing/article/kpi-cosa-sono-e-perche-sono-cosi>

- [http://www.treccani.it/enciclopedia/turnover \(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/turnover_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)
- <http://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=affirmative%20action>
- <https://parolesemplici.wordpress.com/mi-presento/>
- <http://www.in-recruiting.com/it/cos-e-la-guerra-dei-talenti-war-for-talent>
- <http://www.consulenzasocialmedia.it/funziona-glassdoor-scopri-cosa-dicono-tuoi-dipendenti/>
- http://www.businesspeople.it/Societa/Mondo-del-lavoro/About-your-office-il-social-network-che-recensisce-le-aziende_87788
- <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- <https://www.ere-media.com/ere/how-to-hire-passive-candidates-part-3-sourcing-strategies/>
- <https://www.gema.it/blog/gestione-e-sviluppo-risorse-umane/tecniche-recruiting-creative-idee-non-convenzionali-selezione-personale/>
- <http://www.smiletomove.it/formazione/recruiting-gamification/>
- <https://www.slideshare.net/giacominosisposa/big-5019441>

Tesi di laurea

- Bonaccini, A. (2013). I modelli di strategia dell'Employer Branding e gli indicatori di performance.
- Musacchio, G. (2010). Il Diversity Management ed il gender gap nelle organizzazioni: un'analisi empirica delle percezioni degli individui.



*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Gestione del Prodotto e della Marca*

*L'impatto della diversity
sull'intention to apply dei futuri employees*

Relatore

Prof. Marco Francesco Mazzù

Candidata

Eleonora Massara 679091

Correlatore

Prof. Michele Costabile

Anno Accademico 2016/2017

Indice

Introduzione

1. Diversity Marketing

- 1.1 La Diversità
- 1.2 Il Diversity Marketing

2. Diversity Management

- 2.1 La storia
- 2.2 Definizione di Diversity Management
- 2.3 Il Diversity Management nelle politiche di HR
- 2.4 Il Diversity Audit
- 2.5 La risposta delle imprese italiane al Diversity Management
- 2.6 Tra etica e profitto
- 2.7 Applicazione pratica delle politiche di Diversity Management
 - 2.7.1 Livello strategico
 - 2.7.2 Livello progettuale
 - 2.7.3 Livello operativo
 - 2.7.4 Comunicazione
 - 2.7.5 Misurare i progressi
- 2.8 Critiche al Diversity Management
- 2.9 Tra moralismi e legislazione
- 2.10 Esempi di imprese che si sono impegnate nel sostenimento della diversità
 - 2.10.1 Avon
 - 2.10.2 Procter & Gamble
 - 2.10.3 Coca Cola

3. Employer Branding

- 3.1 Contesto di riferimento
- 3.2 Definizione di Employer Branding
 - 3.2.1 Caratteristiche strumentali
 - 3.2.2 Caratteristiche simboliche
 - 3.2.3 Employment Advertising

- 3.2.4 Employer Value Proposition
- 3.2.5 Un processo integrato
- 3.3 Brand Identity e Brand Image
- 3.4 Concept Development
 - 3.4.1 Positioning
 - 3.4.2 Concept Development
 - 3.4.3 Benefit Barriers
 - 3.4.4 Customer Insights
 - 3.4.5 Customer Decision Journey
- 3.5 Segmentazione
 - 3.5.1 Criteri di segmentazione
- 3.6 Metriche
 - 3.6.1 Talent Brand Index
 - 3.6.2 BCI Index
 - 3.6.3 ROI
 - 3.6.4 Web Page Carrier
- 3.7 Talent Relationship Management
- 3.8 Tecniche creative di recruiting
- 3.9 Internal Branding
 - 3.9.1 Comunicazione interna ed esterna

4. Diversity Management applicato alle politiche di Employer Branding

- 4.1 Asimmetria informativa nel mondo del lavoro
- 4.2 Employer Value Proposition a sostegno della diversità
- 4.3 Comunicazione dedicata ai dipendenti
 - 4.3.1 La diversità nell'Employment Advertising
- 4.4 Comunicazione generica del brand
- 4.5 Aziende che hanno fatto della diversità il loro successo
 - 4.5.1 Dublin Bus

- 4.5.2 Adecco
- 4.5.3 Randstad
- 4.5.4 Nestlé
- 4.5.5 Gruppo BNP Paribas
- 4.5.6 Telecom

5. Fase di ricerca: l'impatto della diversity sull'intention to apply dei futuri employees

- 5.1 Target: i Millennials
- 5.2 Oggetto della ricerca
- 5.3 Metodologia d'indagine
 - 5.3.1 Big Five Questionnaire
 - 5.3.2 Brand Diamond Strategy
 - 5.3.3 Diversity communication e intention to apply
- 5.4 Analisi dei risultati
 - 5.4.1 Brand Diamond Attributes e impatto della diversity sull'intention to apply dell'intero campione
 - 5.4.2 Brand Diamond Attributes
 - 5.4.2.1 Attributi ricercati dal profilo dell'Estroversione
 - 5.4.2.2 Attributi ricercati dal profilo dell'Amicalità
 - 5.4.2.3 Attributi ricercati dal profilo della Coscienziosità
 - 5.4.2.4 Attributi ricercati dal profilo della Stabilità Emotiva
 - 5.4.2.5 Attributi ricercati dal profilo dell'Apertura Mentale
 - 5.4.3 Impatto della diversity sull'intention to apply

- 5.4.3.1 Intention to apply del profilo dell'Estroversione
- 5.4.3.2 Intention to apply del profilo dell'Amicalità
- 5.4.3.3 Intention to apply del profilo della Coscienziosità
- 5.4.3.4 Intention to apply del profilo della Stabilità Emotiva
- 5.4.3.5 Intention to apply del profilo dell'Apertura Mentale
- 5.5 Considerazioni finali

6. Conclusioni

Appendice: Campagne di sensibilizzazione sul tema della diversity

Bibliografia e Sitografia

Introduzione

Il presente elaborato affronta il tema della diversity all'interno della comunicazione dei brand. Vi è in letteratura una disciplina chiamata Diversity Marketing il cui obiettivo è di impostare una comunicazione che, grazie all'inserimento di elementi di diversità, abbia un impatto su specifici target della popolazione che difficilmente vengono raggiunti con i media tradizionali. Queste pratiche che coinvolgono la diversity vengono sempre più spesso utilizzate anche per sviluppare campagne di comunicazione indirizzate ai futuri employees ed al fine di integrare le molteplici diversità nei luoghi di lavoro. Le azioni legate all'inclusione dei principi di diversity nelle organizzazioni aziendali fanno parte di una specifica attività di marketing che prende il nome di Employer Branding, la quale contribuisce a migliorare il valore della marca come luogo di lavoro, ma allo stesso tempo concorre al miglioramento del brand in generale.

L'obiettivo di questa ricerca è quello di verificare quale sia l'impatto della diversity sull'intention to apply dei soggetti che entrano in contatto con questi elementi di diversità promossi dalle aziende e quale sia la variabile di diversità maggiormente influente su ciascun profilo della personalità – profili individuati grazie al modello di Barrick e Mount³¹, "*The big five personality dimensions and job performance*". Verranno inoltre individuati gli attributi ricercati dai potenziali employees in un'azienda affinché questa possa definire la propria Employer Value Proposition. L'intento è di entrare nel Customer Decision Journey (o meglio, nell'Employee Decision Journey) dei Millennials – segmento di mercato cui rivolgeremo la ricerca – per comprenderne caratteristiche e benefici ricercati.

1. Diversity Marketing

Cosa intendiamo con diversità? Molti ricercatori hanno dato una loro definizione, ma si tratta di un tema così ampio e delicato, che scava così a fondo nella psicologia delle persone, che gli studi in merito non saranno mai abbastanza approfonditi per fornire una spiegazione esaustiva. La diversità è una caratteristica intrinseca di ogni individuo, perché nessuno è uguale a nessun altro. In questo progetto vogliamo intenderla come espressione di otto variabili: origine etnica, gender, orientamento sessuale e religioso, età, disabilità, cultura e stato socio-economico.

Nel corso degli ultimi anni la società mondiale ha iniziato un processo di evoluzione che ha portato all'integrazione di minoranze che prima non venivano prese in considerazione, ma adesso, l'emergere di questi nuovi gruppi e la crescente diversificazione dei bisogni richiede strategie di fidelizzazione più creative da parte delle aziende, sia nei confronti dello sviluppo dei prodotti, sia in quelli dell'attenzione rivolta ai dipendenti attuali e futuri, che sono coloro ai quali rivolgeremo la nostra attenzione. È così che nasce il Diversity Marketing, con l'intenzione di adattare le tradizionali azioni di marketing ad un nuovo contesto multiculturale.

³¹ Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26

2. Diversity Management

Negli anni '70 l'introduzione della donna e delle minoranze etniche nel mondo del lavoro ha avviato il processo di creazione di un ambiente lavorativo promiscuo. Questo processo si è andato via via affinando fino a sfociare nella nascita del Diversity Management, ovvero l'insieme di quelle pratiche manageriali orientate al valore strategico e comunicativo di accettazione delle differenze che creano valore aggiunto per l'impresa. A seguito di questi cambiamenti, anche il lavoro del recruiter è cambiato, i profili richiesti dagli HR Manager sono orientati ad accogliere ed attrarre le diversità, perché un team di lavoro eterogeneo consente l'unione di punti di vista differenti, e il risultato del lavoro rispecchierà le esigenze di categorie diverse di individui. Infine, non per minor importanza, dobbiamo tenere in considerazione che il diritto alle pari opportunità è un tema molto dibattuto al giorno d'oggi, quindi questo atteggiamento di avvicinamento da parte delle imprese evidenzia una serie di direttive impartite anche dall'UE in merito al riconoscimento del diritto di uguaglianza sul posto di lavoro.

Sebbene il tema sia dibattuto da almeno 15 anni anche in Italia da professionisti del settore, a differenza delle imprese soprattutto americane o rispetto alle multinazionali che stanno abbracciando con positività e con successo la questione della diversità, le imprese italiane fanno ancora fatica a riconoscere ed accettare che il contesto lavorativo con cui si interfacciano stia cambiando molto velocemente. Questo è un grande errore per le imprese italiane, le quali potrebbero seguire la scia di altre importanti aziende che hanno ottenuto un grande successo grazie all'adozione di queste politiche orientate all'inclusione.

La più grande critica che viene fatta al Diversity Management consiste nel fatto che le sue basi non poggiano ancora su ricerche scientifiche e che per tal motivo non ha sufficiente fondamento teorico.

3. Employer Branding

Un individuo considerato "diverso" dalla società, potrebbe essere considerato allo stesso modo anche all'interno di una realtà lavorativa. Se così fosse, tale individuo non avrà interesse a lavorare per un'azienda il cui luogo di lavoro lo metta a disagio e non lo apprezzi né come lavoratore, né tantomeno come persona. Questa situazione rappresenta la base di partenza per intraprendere le politiche di Employer Branding. Come accennato all'inizio del lavoro, si tratta di azioni intraprese da un'impresa per costruire una sua immagine e solidificare la sua reputazione come employer.

Con l'Employer Branding le imprese definiscono e comunicano i vantaggi e le caratteristiche che contraddistinguono i loro luoghi di lavoro, al fine di motivare gli aspiranti employees ad inviare una loro candidatura. Le caratteristiche del luogo di lavoro che si vogliono promuovere possono essere distinte in caratteristiche strumentali e simboliche. Con le prime si intendono gli attributi quali la retribuzione, gli orari di lavoro, i benefits, la facilità di raggiungere gli uffici e le opportunità di progredire con la carriera, invece le seconde riguardano la reputazione e il prestigio dell'impresa, nonché il valore percepito del posto di lavoro.

Dal momento che nella maggior parte dei casi i vari candidati prediligono presentare la loro candidatura ad imprese rinomate e prestigiose, l'importantissimo strumento sul quale molte aziende stanno puntando è l'Employment Advertising. Questo consiste nel promuovere i posti di lavoro disponibili in azienda così come fossero prodotti da vendere, promuovendone quindi i benefici ed i vantaggi con i classici strumenti di marketing, con la sola differenza da attribuire al target di riferimento che non è rappresentato dai consumatori finali, bensì dalla potenziale forza lavoro. Sviluppare l'Employment Advertising significa tradurre in chiave comunicazionale i principi espressi nell'Employer Value Proposition.

L'EVP consiste nell'insieme di valori e offerte che l'impresa presenta ai suoi dipendenti, che influenzano le percezioni degli stessi circa il clima lavorativo, e contribuiscono a rendere i lavoratori soddisfatti, realizzati, e ad avere buoni rapporti con i colleghi. La promessa che un'impresa fa ai propri lavoratori attraverso l'EVP fornisce una motivazione in più per i dipendenti per lavorare per quella specifica azienda. L'EVP fornisce le linee guida da seguire per impostare la strategia di Employer Branding nel lungo periodo, definendo i valori da esaltare, il target che si vuole raggiungere e gli strumenti per farlo.

Per far sì che i candidati conoscano un'impresa e siano disposti a lavorarvi è indispensabile che essi abbiano un'idea positiva della stessa. Per questo motivo le imprese stanno cominciando a lavorare alla loro Brand Identity proiettata verso le aspettative dei potenziali futuri dipendenti, ovvero alla creazione dell'immagine di un'azienda al cui interno sia presente un contesto lavorativo sereno, meritocratico ed appagante. Il duro lavoro che vi è dietro deriva dal gap che si crea tra l'immagine ideale voluta dall'impresa e quella che realmente si instaura nella mente dei candidati, la cosiddetta Brand Image. Al fine di creare la miglior immagine possibile di se stessa, un'impresa deve conoscere l'Employee Decision Journey, ovvero il modo in cui un candidato entra in contatto con le informazioni dell'azienda, per poter manipolare i touchpoints affinché venga trasmessa un'immagine appropriata. Durante il loro Decision Journey, grazie agli input inviati dall'impresa, i futuri employees delineeranno nella loro mente un'idea in merito alla stessa, posizionandola in una scala teorica rispetto alle concorrenti. Questo processo è chiamato Employer Brand Positioning, e rappresenta il modo in cui un'impresa viene definita dai candidati sulla base dei suoi attributi più importanti. In seguito al posizionamento, l'impresa deve sviluppare un concept adeguato al target cui si vuole rivolgere. Il concept spiegherà la ragione per la quale essa sarà in grado di soddisfare le esigenze di un individuo in merito all'ambiente lavorativo, e fornirà una descrizione di tutti gli elementi che influiscono sulla percezione dell'azienda e della sua immagine. Il concept development può essere scorporato in tre blocchi portanti: l'accepted consumer belief (ma in questo caso possiamo parlare di accepted employee belief), il benefit statement e la reason to believe. Nonostante tutto, vi saranno delle motivazioni che spingeranno i lavoratori a non adottare un atteggiamento favorevole nei confronti di una azienda, dal momento che non crederanno alle promesse mosse da questa. Questi "muri" che si creano sono chiamati benefit barriers. Non sono ostacoli insormontabili, un'impresa può facilmente oltrepassarli attraverso la comprensione degli insights dei lavoratori, espressione con la quale intendiamo l'insieme delle idee, emozioni ed informazioni che sono insite

nei pensieri degli individui e che ormai vengono accettate perché intese come la realtà dei fatti.

Dal momento che l'Employer Branding è una vera e propria strategia di marketing, come tale non può prescindere da una preliminare definizione del target di riferimento. La prima tipologia di segmentazione che può essere fatta è su base anagrafica. Solitamente si distinguono quattro fasce generazionali: Baby Boomers, Generazione X, Generazione Y o Millennials e Generazione Z. Questa segmentazione non consente, però, di suddividere la forza lavoro in base alla sua propensione alla ricerca del lavoro. A tal proposito possiamo distinguere tra candidati attivi e passivi. Una tecnica di indagine avvalorata per la ricerca dei candidati passivi è quella operata da Lou Adler³².

Come ogni strategia che si rispetti, anche quella dell'Employer Branding ricorre a delle metriche di misurazione dei risultati raggiunti. Le metriche da utilizzare non possono essere definite a priori, ma dipendono dalla specificità del progetto e dei suoi obiettivi. Si possono adottare diversi metri di giudizio per valutare i risultati, sia di carattere qualitativo che quantitativo. Tra i più utilizzati troviamo il Talent Brand Index, il BCI Index, il ROI e la Web Page Carrier.

Fino a non molto tempo fa, le imprese promuovevano le loro posizioni aziendali e gli individui interessati presentavano la loro candidatura, mentre adesso si parla di processi volti all'interazione tra employer e candidato, e alla creazione di una relazione di lungo periodo tra di essi. La gestione di queste relazioni è affidata ad una nuova disciplina chiamata Talent Relationship Management, grazie alla quale le imprese intraprendono e gestiscono rapporti duraturi con i loro migliori candidati al fine di poter proporre loro delle posizioni in azienda anche in un momento successivo alla loro iniziale candidatura.

Affinché le pratiche di Employer Branding si tramutino in risultati concreti, è necessario il coinvolgimento della forza lavoro in tutte le sue sfaccettature. In questo modo, è inevitabile che l'Employer Branding abbia ripercussioni sull'Internal Branding. Le politiche di Employer Branding e di Internal Branding si fondono per concorrere agli stessi obiettivi, motivo per il quale è richiesta una rigorosa coerenza da parte dell'impresa nell'adozione di politiche aziendali orientate al recruiting.

4. Diversity Management applicato alle politiche di Employer Branding

Il Diversity Management può essere applicato anche alle politiche di Employer Branding. Applicare la diversità alle politiche di Employer Branding significa inserire elementi di diversità nella comunicazione ed in tutte le attività che un'impresa svolge al fine di promuovere se stessa come employer.

³² Lou Adler, February 25, 2005

Fonte: <https://www.ereedia.com/ere/how-to-hire-passive-candidates-part-3-sourcing-strategies/>

Il mercato del lavoro è affetto da una grande asimmetria informativa, infatti, da un lato, abbiamo i datori di lavoro che trovano incertezza nella preparazione dei candidati, dall'altro lato, i candidati non sono facilitati nel reperimento delle informazioni inerenti alle reali dinamiche presenti in una specifica realtà organizzativa. Quest'ultima situazione si verifica perché le imprese investono davvero poco nella promozione della loro immagine come datori di lavoro. È questo il motivo per cui negli ultimi anni le imprese stanno adottando delle tecniche volte all'incremento della loro awareness, ed uno dei metodi attraverso il quale stanno promuovendo la loro immagine è l'inserimento della diversità tra i loro valori portanti.

Il primo passo per consentire che questi cambiamenti orientati all'inclusione si concretizzino, è di ridisegnare l'Employer Value Proposition impostandola sulla valorizzazione della diversità. Infatti, l'EVP consente di avere un personale di lavoro maggiormente coinvolto nell'attività lavorativa, spronato a perseguire i propri obiettivi e quelli aziendali. La comprensione delle varie tipologie di diversità dei dipendenti è difficile. Non è semplice definire il giusto metodo di comunicazione in un luogo di lavoro in cui convivono molteplici diversità. Uno dei più grandi problemi derivanti da una comunicazione unica rivolta ad una pluralità di individui che presentano ognuno una sua caratteristica di diversità, è generato dal modo diverso di recepire ed interpretare i messaggi, soprattutto da parte di persone che presentano una diversità di cultura, etnia o lingua madre.

La diversità e la sua accettazione devono essere inserite in un progetto olistico che veda l'impresa coinvolta su più fronti. La comunicazione esterna serve ad esternare, appunto, i valori della cultura aziendale che altrimenti rimarrebbero chiusi all'interno delle mura dell'azienda. Per trasmettere i valori sostenuti da un'impresa anche al suo esterno, è sempre più in voga l'utilizzo dell'Employment Advertising. Il lavoro di questo strumento è quello di influenzare l'idea che un individuo ha del classico ambiente lavorativo, sia che esista già un'idea nella sua mente, sia che questa si stia appena cominciando a formare. Con questa forma di advertising le imprese promuovono le loro posizioni lavorative, ma non attraverso il classico annuncio di lavoro, bensì attraverso la divulgazione dei loro valori aziendali e della loro cultura. Ciò che viene promosso sono principalmente i cosiddetti employer attractiveness attributes, ovvero quegli elementi di attrattività ricercati dai candidati in un datore di lavoro che conferiscono un vantaggio competitivo all'azienda. In questo modo l'impresa cerca di incrementare l'intention to apply dei candidati di suo interesse.

5. Fase di ricerca: l'impatto della diversity sull'intention to apply dei futuri employees

L'obiettivo di questo elaborato è quello di capire la sensibilità delle persone al tema della diversità, e se questa possa in qualche modo contribuire a migliorare l'immagine dell'impresa conferendole un vantaggio competitivo. Le ricerche saranno rivolte alla generazione dei Millennials.

Le analisi effettuate serviranno ad individuare un eventuale incremento dell'intention to apply da parte degli individui nei confronti di una determinata azienda, dopo essere stati esposti ad un messaggio della stessa che

vede protagonisti elementi di diversità. Il fine ultimo sarà quello di individuare se e quali variabili influenzano maggiormente le percezioni del target di riferimento. L'obiettivo è quello di entrare nell'Employee Decision Journey dei Millennials per comprenderne caratteristiche e benefits ricercati in un datore di lavoro ed in un ambiente lavorativo in generale, al fine di poterli sensibilizzare attraverso l'inserimento di elementi di diversity nella definizione dell'Employer Value Proposition.

Per svolgere questa ricerca è stato sottoposto un questionario ad un campione di 174 individui, tutti appartenenti al target dei Millennials. Il questionario era strutturato in tre parti.

La prima parte del questionario conteneva 22 items con possibilità di risposta su una scala Likert³³ a 5 passi (da assolutamente falso ad assolutamente vero) e rappresentava una semplificazione del Big Five Questionnaire³⁴. La somministrazione del questionario ufficiale e completo di tutti i 132 items non è stata possibile in quanto il test è oneroso, oltre che di difficile reperimento. Quindi, per suddividere il campione in 5 gruppi distinti di individui sulla base delle loro personalità, abbiamo adottato questo metodo semplificato. I 5 profili individuati sono rappresentati dall'Estroversione, dall'Amicalità, dalla Coscienziosità, dalla Stabilità Emotiva e dall'Apertura Mentale.

Nella seconda parte si chiedeva ai rispondenti di disporre in ordine di preferenza alcuni attributi che vorrebbero fossero presenti nelle realtà lavorative delle imprese che selezionano come possibili employers. Nello specifico quattro domande, ognuna contenente una tipologia di attributi: emozionali, razionali, tangibili ed intangibili. Questa classificazione degli attributi si fonda sul modello dell'External Employer Brand Diamond Strategy, il quale identifica le caratteristiche e gli attributi ricercati dai candidati affinché un employer risulti ai loro occhi il migliore che possano desiderare. Effettuare ricerche su quali siano gli attributi di primaria importanza ricercati dai talenti permette all'impresa di comprendere gli insights dei candidati e di ridisegnare la propria Employer Value Proposition ridefinendo i suoi principi sulla base dell'importanza degli attributi emersi dalla ricerca.

Nella terza parte del questionario, ai rispondenti venivano mostrate 6 immagini di vere campagne pubblicitarie di sensibilizzazione sul tema della diversità. I rispondenti erano invitati ad esprimere la loro volontà a lavorare per l'azienda che aveva lanciato quella campagna, considerando quali valori la stessa volesse trasmettere attraverso la divulgazione di quelle immagini. Ciascuna di quelle immagini riportava una differente variabile di diversità, al fine di capire quali di esse fossero maggiormente condivise dal campione sottoposto al

³³ La scala Likert è una scala di misurazione degli atteggiamenti. Presenta risposte chiuse, ordinabili e codificate tramite punteggi interi, solitamente compresi tra 1-5 oppure 1-7. Ciascun punteggio esprime, solitamente, un grado di accordo o disaccordo, con il punteggio centrale neutro.

³⁴ Fonte: <https://www.slideshare.net/giacominosisposa/big-5019441>

questionario, e quali quelle meno accettate. Inoltre, da tutte le immagini è stato rimosso il logo del brand che le aveva realizzate, per evitare che questo potesse influenzare le risposte o le loro motivazioni. Infine, nell'ultima domanda di questa terza parte, si chiedeva di classificare le variabili di diversità in ordine di importanza o per apprezzamento delle stesse nella comunicazione delle imprese. Questo servirà, riallacciandosi alla prima parte del questionario che individuava i tratti della personalità dei rispondenti, a capire se vi è un collegamento tra il profilo della personalità e l'apprezzamento di una variabile di diversità rispetto ad un'altra.

Analizzando, come prima cosa, il campione in toto senza effettuare distinzioni di personalità, possiamo vedere quali siano stati i brand diamond attributes cui è stata attribuita maggior importanza. In generale, possiamo dire che l'attributo emozionale maggiormente preferito, con una preferenza espressa del 63,2%, è "Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro", mentre tra gli attributi razionali quello che ha ottenuto il punteggio maggiore, pari al 48,8%, è il "Buon equilibrio tra lavoro e vita privata". In merito agli attributi intangibili, quello maggiormente ricercato dagli individui sottoposti al test è l'"Affidabilità dell'azienda" con il 26,4% delle preferenze, e tra gli attributi tangibili prevarica l'"Opportunità di crescita personale e professionale" con una preferenza del 60,3%.

Per quanto riguarda la classificazione in ordine di importanza delle variabili della diversità, dai dati emerge che il 43,7% degli individui del campione ha assegnato il primo posto in termini di preferenza alla variabile della cultura, mentre la variabile che ha ottenuto il maggior punteggio all'ultimo posto è l'orientamento religioso con il 29,3% di preferenze, e che, pertanto, è quella che viene preferita meno dal campione. Al medesimo risultato giungiamo anche analizzando le risposte date alle domande cui si chiedeva di esprimere la propria volontà a lavorare per le aziende di cui si mostravano le campagne di sensibilizzazione. Infatti, nella domanda che promuoveva la diversità di cultura è stato ottenuto un tasso di risposte positive pari al 98,9%, il più alto tra tutte le domande, e quella che invece ha totalizzato un punteggio inferiore – seppur molto positivo nel complesso – è quella che riportava la diversità di culto.

Vediamo ora gli attributi più ricercati in base al profilo della personalità. Per poter effettuare una classifica di importanza è stato assegnato un punteggio a ciascun attributo, per verificare quale di questi abbia conseguito il punteggio maggiore in ciascuna posizione.

Per gli individui appartenenti al profilo dell'Estroversione, "Avere buone opportunità nel mercato del lavoro" è l'attributo che ha ottenuto una preferenza maggiore tra gli attributi emozionali con un punteggio pari a 72, che rappresenta il 72,7% delle risposte; tra gli attributi razionali è stato preferito il "Buon equilibrio tra lavoro e vita privata" con un punteggio di 52, ovvero il 39,4% delle risposte, l'"Affidabilità dell'azienda" è l'attributo preferito tra quelli intangibili con un punteggio di 72 ed un tasso di risposte del 36,4%, infine, tra gli attributi tangibili le preferenze ricadono sull'"Opportunità di crescita personale e professionale" con un punteggio di 56 corrispondente al 42,4% delle risposte.

Il profilo dell'Amicalità ha espresso una pari preferenza per due attributi emozionali, l'"Ambiente lavorativo

divertente e piacevole” e l’“Avere buone opportunità nel mercato del lavoro” entrambi con un punteggio di 42, che rappresentano ciascuno il 46,7% delle risposte. Per quanto riguarda gli attributi razionali è il “Buon equilibrio tra lavoro e vita privata” ad essere preferito con un tasso di risposta del 53,3% ed un punteggio pari a 24, tra gli attributi intangibili è l’“Onestà dell’azienda” con 72 punti ed una percentuale di preferenza del 40%, e l’“Opportunità di crescita personale e professionale” risulta essere il preferito tra gli attributi tangibili con un punteggio di 88 corrispondente al 73,3% delle risposte.

Per il profilo della Coscienziosità è l’“Avere buone opportunità nel mercato del lavoro” l’attributo emozionale con un punteggio più alto pari a 117, ovvero il 66,1% delle preferenze, tra gli attributi razionali il preferito risulta essere il “Buon equilibrio tra lavoro e vita privata” con 108 punti ed un tasso di preferenza del 45,8%, l’attributo intangibile che ottiene una preferenza del 27,1% con 96 punti è l’“Onestà dell’azienda”, mentre al primo posto per importanza tra gli attributi tangibili troviamo l’“Opportunità di crescita personale e professionale” con 120 punti corrispondente al 50,8% delle preferenze.

“Avere in futuro buone opportunità nel mercato del lavoro” è l’attributo emozionale cui anche gli individui appartenenti al profilo della Stabilità Emotiva assegnano maggior importanza, permettendogli di raggiungere un punteggio di 18 grazie ad una preferenza del 54,5%. Tra attributi razionali quello che ha ottenuto un punteggio più alto pari a 28 è il “Buon equilibrio tra lavoro e vita privata” con il 63,6% delle preferenze, tra attributi intangibili troviamo l’“Autenticità dell’azienda” e l’“Azienda di alta classe” entrambi con 12 punti ed una preferenza del 18,2% ciascuno, mentre tra gli attributi tangibili regna sempre l’“Opportunità di crescita personale e professionale” con una preferenza del 54,5% ed un punteggio di 24.

Per il profilo dell’Apertura Mentale l’attributo emozionale maggiormente ricercato in un’azienda è l’“Avere buone opportunità nel mercato del lavoro” con 81 punti ed una preferenza del 65,9%, l’attributo razionale cui viene data maggiore importanza è anche in questo caso il “Buon equilibrio tra lavoro e vita privata” con un punteggio di 88 corrispondente al 53,7% delle preferenze, l’“Onestà dell’azienda” è l’attributo intangibile cui è stato assegnato il punteggio più alto pari a 84 ed una preferenza del 34,1%, ed infine, tra gli attributi tangibili, in assoluto è stata data la priorità all’“Opportunità di crescita personale e professionale” con il 68,3% delle preferenze ed un punteggio di 112.

Per quanto riguarda le variabili che hanno una maggiore influenza sull’intention to apply del target dei Millennials, vediamo come per il profilo dell’Estroversione la variabile più influente è la cultura che ha conseguito il 48,5% delle preferenze al primo posto della classifica ed il 24,2% al secondo, seguita dalla diversità dovuta a disabilità o patologie che ha ottenuto il 24,2% dei voti in prima posizione ed il 18,2% nella seconda, mentre la variabile con una minore influenza è quella dell’orientamento religioso che è stata maggiormente votata in ultima posizione con una percentuale pari al 27,3%.

Il profilo dell’Amicalità, invece, ha riscontrato un’influenza positiva sull’intention to apply da parte della diversità culturale che ottiene al primo posto il 40% delle preferenze, seguita dalla diversità dovuta a disabilità o patologie che ottiene il secondo posto con il 23,3% dei voti. Anche in questo caso, inoltre, è l’orientamento religioso ad avere una minore influenza rispetto alle altre variabili con una votazione del 33,3% all’ultimo

posto della classifica.

La variabile della cultura si è rivelata influente anche nei confronti del profilo della Coscienziosità, seppur con la differenza che gli individui appartenenti a questo profilo hanno dimostrato un'accettazione del 100% nei confronti della diversità culturale. Infatti, anche nella classifica dell'importanza delle variabili ottiene il primo posto con il 35,6% dei voti, rivelandosi quella maggiormente preferita anche in seconda posizione con la stessa percentuale di preferenze. Essendo la percentuale più alta riscontrata in tutti e cinque i profili della personalità, possiamo dire che la Coscienziosità è il profilo che viene maggiormente influenzato dalla diversità di cultura. Inoltre, se come per gli altri profili la variabile meno influente è l'orientamento religioso, all'ultimo posto per importanza troviamo anche la diversità di genere cui viene attribuita una preferenza del 25,4% pari a quella dell'orientamento religioso.

Anche per gli ultimi due profili, quelli della Stabilità Emotiva e dell'Apertura Mentale, la variabile maggiormente influente è la cultura, che ha conseguito, rispettivamente il 45,5% e il 53,7% delle preferenze al primo posto. La variabile che meno influisce sull'intention to apply degli individui appartenenti al profilo della Stabilità Emotiva è l'orientamento sessuale con il 45,5% dei voti in ultima posizione, mentre per l'Apertura Mentale vale il pensiero generale secondo il quale la variabile meno influente è l'orientamento religioso, con una preferenza all'ultimo posto del 34,1%. Per quanto riguarda la seconda preferenza per importanza, entrambi i profili hanno scelto la diversità dovuta all'origine etnica, con una preferenza espressa del 54,5% per il profilo della Stabilità Emotiva, e del 24,4% per il profilo dell'Apertura Mentale.

La volontà di evidenziare le seconde preferenze dei vari profili della personalità deriva dalla consapevolezza che le variabili della cultura e dell'orientamento religioso sono, rispettivamente, quella che influenza maggiormente l'intention to apply e quella che ha un'influenza minore in riferimento al campione in generale senza effettuare divisioni in merito alla personalità. A fronte di questo, non sarebbe stato significativo analizzare un aspetto che valesse per tutti i profili, ma si è sentita la necessità di riscontrare delle differenze tra di essi per cercare di comprendere se vi fossero delle differenze effettive in merito alle preferenze della diversità generate da una differente personalità.

6. Conclusioni

Possiamo notare come siano sempre gli stessi gli attributi che suscitano interesse per i cinque profili, e con ciò possiamo dire che la costruzione di una Brand Diamond Strategy che ruoti attorno a questi attributi possa essere efficace nei confronti di tutti gli individui indistintamente dal profilo di appartenenza.

Dal punto di vista delle variabili della diversità, se la cultura si è rivelata quella maggiormente influente sull'intention to apply del campione, interessante è quanto forte sia risultata l'avversità nei confronti della diversità dovuta ad un differente orientamento religioso. Questo dato potrebbe essere deviato dal contesto sociale che stiamo vivendo. Purtroppo ci troviamo in un mondo in cui vi sono delle religioni in particolar modo che, a seguito di alcuni episodi associati al loro culto, stanno trasmettendo un messaggio sbagliato del

loro credo e che pertanto vengono emarginate e discriminate. Nello specifico, i rispondenti hanno posto l'accento esclusivamente sulla religione islamica.

In conclusione, possiamo affermare che non vi siano differenze significative in merito all'influenza che una determinata tipologia di diversità può influenzare su uno specifico profilo della personalità, vi sono sì delle differenze, ma la tendenza generale appare la medesima per tutti, ovvero quella di essere maggiormente favorevoli nei confronti della diversità di cultura. Ad ogni modo, nel complesso è apparso un atteggiamento molto positivo nei confronti della diversità in generale, e solo una bassissima percentuale degli individui del campione si è mostrata contrariata a lavorare per aziende che attraverso la loro comunicazione sostengono l'integrazione delle diversità.