

Si moltiplicano le indagini dirette a misurare l'attrattiva dell'azienda, soprattutto tra i giovani

Il marketing fa scovare i talenti

Employer branding tra gli strumenti della direzione Hr aziendale, la procedura adottata da Top employers risponde a un rigido format internazionale, necessario per facilitare la raccolta e il confronto omogeneo dei dati nei 12 paesi, in cui è stata svolta l'indagine. «È stata scelta una
PIETRO SCARPELLO

Nel profilo professionale del direttore risorse umane non può mancare la capacità di promuovere nel mercato l'immagine della sua azienda e di ottimizzare la scelta dei canali di comunicazione verso i diversi «pubblici» esterni, in particolare verso i giovani. Ricerche effettuate da società specializzate valutano e selezionano le aziende che meglio di altre riescono ad attirare i talenti, grazie a un'efficace politica di comunicazione del loro marchio (**employer branding**). Di recente sono stati pubblicati gli esiti di due indagini su questo tema, molto diverse tra di loro come impostazione metodologica, ma entrambe molto utili alle direzioni risorse umane. La ricerca Top employers Italia 2011. Sono 32 le aziende, operanti in Italia, certificate e premiate da Crf Institute, in quanto risultate eccellenti nella gestione delle risorse umane e positivamente impegnate nell'attrarre, motivare e trattenere i talenti. Il Crf Institute è un'organizzazione internazionale di certificazione, nata nel 1991, che dispone di una metodologia rigorosa, costantemente aggiornata e riconosciuta dal ministero affari economici olandese, per la valutazione e il riconoscimento delle best practices nella gestione delle risorse umane. La ricerca Top employers, giunta alla terza edizione in Italia ed effettuata in altri 11 paesi, utilizza un articolato questionario che esamina un ampio spettro di tematiche, riconducibili a 5 macroaree: politiche retributive, condizioni di lavoro e benefit, cultura aziendale, formazione e sviluppo, opportunità di carriera. Inoltre, vengono effettuate delle interviste a responsabili Hr, senior manager e young professionals delle aziende selezionate. Le valutazioni (riportate anche in un volume edito da F. Angeli) vengono sintetizzate e tradotte in un rating riassuntivo con una votazione espressa con un numero di stelle, da 1 a 5, per ognuna delle cinque macroaree e vengono anche ulteriormente convalidate da un pool di cinque accademici italiani. «Sono due le finalità principali di questa complessa iniziativa», afferma Alessio Tanganelli, country manager Italia Top employers, «una rivolta alle aziende meritevoli di essere riconosciute e certificate per le best practices nel campo Hr, grazie all'utilizzo di una metodologia severa, obiettiva e indipendente. L'altra finalità è diretta ai giovani laureati, che sono messi nella condizione di conoscere quali aziende offrono le migliori condizioni e opportunità professionali sul mercato. Il processo valutativo delle aziende non si conclude con delle classifiche, ma con il riconoscimento di quelle imprese che hanno raggiunto un punteggio di soglia, al di sotto del quale non vi è certificazione. Le varie stelline attribuite indicano le loro peculiarità». Tuttavia, appare un po' restrittiva la scelta di ridurre a 5 macroaree l'ampio elenco di tematiche inerenti le risorse umane, individuate nelle domande del questionario. Né può apparire omogeneo il peso della «cultura aziendale» rispetto alle altre quattro categorie principali: retribuzione, condizioni di lavoro, formazione, carriera, le quali sono normalmente funzioni interne di una direzione risorse umane. La «cultura aziendale», considerata un fattore al pari degli altri quattro, in realtà comprende in una sintesi eccessiva concetti davvero importanti quali la strategia organizzativa, la comunicazione, la gestione delle diversità, la «corporate social responsibility». Indagine Regent graduate survey (Rgs). Il luogo di lavoro più ambito dai neolaureati italiani è il gruppo Erri, al secondo posto si colloca Intesa Sanpaolo, seguita da Enel, Apple e Banca d'Italia; le cosiddette top five sono state preferite in un universo di 153 aziende, esaminate tra le principali realtà imprenditoriali operanti in Italia. Questi risultati sono emersi dall'indagine **Recent graduate survey** (Rgs), alla sua nona edizione, realizzata tramite 2.500 questionari compilati dai neolaureati del 2010 e raccolti in occasione degli eventi **Job meeting**, promossi da **Cesop** communication in numerose città italiane. L'analisi rileva i punti di vista e le aspettative dei giovani sul mercato del lavoro, le loro preferenze nei confronti delle aziende e la scelta di quelle in grado di offrire solidità, un ambiente stimolante, piani di formazione di sviluppo con reali opportunità di carriera. Secondo Giuseppe Caliccia, responsabile scientifico della ricerca, «Rgs è statisticamente attendibile perché il

campione è rappresentativo della situazione nazionale, in quanto ridisegna su 2.500 casi le distribuzioni di tutti i neolaureati per sesso, area geografica e tipologia di laurea, rispettando le proporzioni espresse ogni anno nei dati ufficiali del ministero dell'università e della ricerca. Indagare le aspettative e le caratteristiche del target è il primo e fondamentale passo per fare marketing, recruiting ed **employer branding**. Best employer of choice testimonia l'attrattiva dell'azienda quale effetto dei messaggi diffusi attraverso la comunicazione verso i giovani, il passaparola tra persone interne ed esterne all'azienda, le notizie disponibili sulla stampa, le ripercussioni di altre variabili, compreso il corporate brand». Tuttavia la valutazione emessa dai giovani è basata su percezioni emotive, priva di una conoscenza documentata delle caratteristiche effettive della qualità dell'organizzazione interna alle imprese. L'incrocio delle aspettative soggettive personali con gli esiti delle politiche comunicazionali e di immagine aziendali non costituisce adeguata garanzia di successo rispetto a una successiva verifica di realtà. L'indagine, inoltre, non fa cenno alle opportunità delle piccole e medie aziende, perché i giovani finiscono per essere stimolati a guardare le multinazionali o le grandi aziende italiane e quasi a ignorare il vasto panorama delle pmi, che spesso hanno delle chance di grande interesse. Il punto di vista dei direttori del personale viene espresso da Enrico Cazzulani, presidente dell'Aidp Lombardia, il quale ritiene particolarmente utili le indicazioni che provengono dalle ricerche sul brand aziendale sia in termini di percezioni, sia come risultati di complessi e analitici percorsi di valutazione. «Sapere come la propria azienda viene percepita dai neolaureati è un'informazione importante», sostiene Cazzulani. «Il feedback è ancora più stimolante quando è il risultato di misurazioni, che rendono ancora più oggettiva la valutazione. Ciò induce la direzione risorse umane a comportarsi come la funzione marketing che, attraverso i dati di mercato, orienta le sue scelte per rispondere meglio ai bisogni e alle aspettative del cliente. Si determina, quindi, uno stimolo maggiore, che, attraverso l'analisi del peso dato ai singoli fattori e ai criteri di valutazione espressa da terzi esterni, spinge a evolvere la propria capacità di comunicazione e di immagine per attrarre i talenti più interessanti. L'Hr manager, quindi, si deve attivare per promuovere il marketing all'interno dell'azienda per migliorare il brand complessivo esterno». L'opinione dell'accademico. Secondo Luca Solari, docente universitario di organizzazione misura», dichiara Solari, «un insieme di criteri, tra i tanti possibili, che produce un ordinamento dei risultati, pur scontando alcuni limiti di questo tipo di analisi. D'altronde, non esiste una sola ricerca che produca l'ordinamento perfetto. Viceversa l'indagine Regent graduate survey (Rgs) comporta inevitabilmente una maggiore approssimazione, certamente non nella parte tecnica della sua metodologia statistica, ma nella natura dei risultati ottenuti su percezioni emotive e su aspettative soggettive dei neolaureati intervistati. Queste iniziative sono molto importanti per le direzioni risorse umane, perché verificano il loro investimento comunicativo verso i giovani neolaureati e perché indicano la qualità della comunicazione esterna e la conseguente attrattiva del loro brand». La vera controprova della validità delle scelte dei Best employers è successiva alla fase promozionale del recruitment dei talenti. Ciò che conterà nei fatti sarà il riscontro con l'effettiva qualità della gestione e dello sviluppo delle risorse umane all'interno delle aziende e la capacità dei quadri responsabili di saper motivare e valorizzare i talenti per riuscire a trattenerli con soddisfazione nelle proprie organizzazioni. «Va, inoltre, sottolineato», aggiunge Solari, «che nell'ambito delle Hr sta crescendo l'orientamento verso i valori della sostenibilità e della responsabilità sociale di impresa, la cui area è scarsamente presidiata. Questa prospettiva inerita, insieme ad altri valori socio-culturali di impresa, una maggiore esplicitazione nei processi di valutazione dei Best employers». pietro.scardillo@fastwebnet.it

Foto: Alessio Tanganeli _ _ _

Foto: Giuseppe Caliccia