

Anno 2 - Numero 04

Agosto 2011

Employer Branding Review

**Employer of
choice**

**The power of
Storytelling**

**Campus
Recruiting**

Social recruiting

**Social
Network**



EMPLOYER BRANDING REVIEW

Editore

Anthea Consulting srl

Diretto Responsabile

Eugenio Amendola

Coordinatore di Redazione

Simona Benini

Comitato di Redazione

Eugenio Amendola (Anthea Consulting)

Barbara Demi (Etline e Associati)

Enzo Spaltro (Università delle Persone)

Brett Minchington (Employer Brand International)

Silvia Zanella (Adecco)

Alberto Padula (Università Tor Vergata)

Simona Benini

Silvia Nardini

A questo numero hanno collaborato:

**Anthony Itiat, Lorenzo Fariselli, Andrea Fontana,
ERE.COM, Paola Magrini**

Redazione

Employer Branding Review

Via Toscana, 25

40050 Monte San Pietro (BO)

TEL: +39 051 6759832

EMAIL: redazione@employerbrandingreview.it

La rivista è pubblicata su:

www.employerbrandingreview.com

Progetto grafico

Vitoria Muzi

vickmouse@gmail.com

Registrazione Tribunale di Bologna

N° 8076 del 24 Aprile 2010

Quali sono i nuovi scenari futuri dell'employer branding? e quali le nuove tendenze del recruiting anche alla luce della attuale crisi economica globale?

In questo numero cercheremo di dare risposte a tali quesiti continuando a sottolineare l'importanza strategica dell'employer branding.

Le risposte vengono fornite da Brett Minchington, ospite ormai abituale della nostra rivista, attraverso l'Employer Brand Excellence Pathway con il quale vengono indicate e sintetizzate le fasi cruciali per sviluppare al meglio una strategia di employer branding.

Anche l'articolo di Anthony Itiat cerca di dare una risposta alla nostra domanda. Itiat approfondisce l'argomento già trattato nel numero precedente di EBR nel quale affrontava il tema dell'employer branding in tempi di recessione e con un taglio anche provocatorio.

Un'immersione in alcuni esempi di social recruiting ovvero di politiche di recruiting e di employer branding prevalentemente basate sull'uso dei social media. In particolare vedremo come alcune aziende stanno usando Facebook per l'engagement dei propri candidati aprendo nuove ed interessanti prospettive per il recruiting nel futuro.

A tal proposito ricordo ai lettori che il 26 Gennaio 2012 a Bologna ci sarà il primo Social Recruiting Forum (www.socialrecruitingforum.it) con l'obiettivo di discutere del tema con esperti e testimonianze aziendali e seguirne la sua evoluzione.

Altro stimolo che vogliamo attivare con questo numero di EBR è il legame tra l'employer branding e lo story telling. A spiegarcelo è Andrea Fontana, massimo esperto in Italia di story telling e promotore di un concetto nuovo e suggestivo: "employer branding narrativo".

Infine grazie ad un accordo preso con www.ere.com abbiamo selezionato alcuni articoli scritti da autorevoli esperti americani sul tema di employer branding. Con questa partnership vogliamo quindi riproporre attraverso Employer Branding Review articoli che riteniamo essere di grande attualità ed interesse per i nostri lettori.

Buona lettura

Eugenio Amendola

Direttore Responsabile

e.amedola@antheaconsulting.it

Indice

NUMERO 4 - Agosto 2011

Editoriale

(a cura di Eugenio Amendola)03



BRETT MINCHINGTON

Scenari e Nuove tendenze

Where to next for employer branding?05
(di Brett Minchington)



ANTONY ITIAT

Does employer branding lost its meaning in recessionary times? (2° part) ... 07
(di Antony Itiat)

Employer Branding e social recruiting:
usare Facebook per attrarre i candidati10
(di Eugenio Amendola)



EUGENIO AMENDOLA

Intelligenza emotiva ed employer branding.
Come migliorare l'attracting e la performance dei talenti14
(di Lorenzo Fariselli)

Employer Branding e narrazione di'impresa. Perché lo storytelling aiuta a
diffondere attrattività, identità e senso17
(di Andrea Fontana)



LORENZO FARISELLI

Articles reprinted with permission of ERE Media, www.ere.net

Employment Branding: the Only Long-Term Recruiting Strategy20
(di John Sullivan)

How To Build a Compelling Employer Brand23
(di David Lee)



ANDREA FONTANA

Employer Branding Student Project Work

L'Employer branding: cos'è e come è visto nel mercato del lavoro 27
(di Paola Magrini)

Where to next for Employer Branding?

The business case for employer branding has become clearer for organisations. Prior to the global financial crisis (GFC) employer branding was mainly used to support recruitment functions. The importance of leveraging the employer brand to engage and retain talent is now high on the leadership agenda as companies soon discovered during the GFC it was still difficult to recruit and retain talent.



How to move forward

The success of your employer brand strategy over the next 1-2 years will be determined by how well you:

- **Establish a strategic framework for employer brand strategy:** Ensure internal and external stakeholders are working to achieve the same strategy. In my new book 'Employer Brand Leadership-A Global Perspective,' I detail the 'Employer Brand Excellence Framework' which defines the employment experience from a stakeholder perspective. The Framework considers the role of employees, prospective candidates, customers, investors and society in employer branding. Less than 20 percent of firms around the world have a clear employer brand strategy and as expected developed markets are leading the way with USA/Canada rating the highest (19.7 percent), followed by Asia (19.4 percent), Europe/UK (18.4 [percent), Australia (15 percent), Turkey (12.3 percent) and Russia (7.6 percent). Clearly there is still alot of work to do!
- **Allocate sufficient resources:** To develop and manage the employer brand for the long term you need to appoint dedicated staffing who can focus on implementing and managing the strategy. There has been a 250 percent growth in employer branding job vacancies since 2006 and many of these are seeking professionals from a marketing and communications background so think broader than the human resources department.
- **Ensure collaboration between internal and external stakeholders:** Ensure a consistent approach to managing the company's brand assets through a joined up approach amongst stakeholders responsible for the corporate, consumer and employer branding initiatives e.g. marketing, communications, human resources, PR, IT, etc.
- **Build market reach:** Employer branding initiatives should refresh employer value proposition (EVP) memory structures through authentic, relevant and distinctive communications.
- **Re-think your business model** - The ability of organisations to attract and retain talent who contribute to growth and profitability is no longer limited to drawing upon the local or national workforce – companies now have tools at

their disposal to tap into the global talent pool and what I call 'pockets of talent excellence,' small clusters of highly talented individuals or small groups who are on top of global issues and trends, adaptable and agile enough to move in and out of companies on a project by project basis providing expertise at a speed far more superior to the hiring of full time employees.

- **Manage employee differentiation:** Understand the role of culture diversity in unlocking the potential of your workforce.

Companies need to act now to put the systems, policies and processes in place to ensure they are well positioned to react to the environmental changes which will accelerate as the completion for talent across borders becomes more competitive as companies seek to expand their global footprint in the pursuit of growth and profitability.

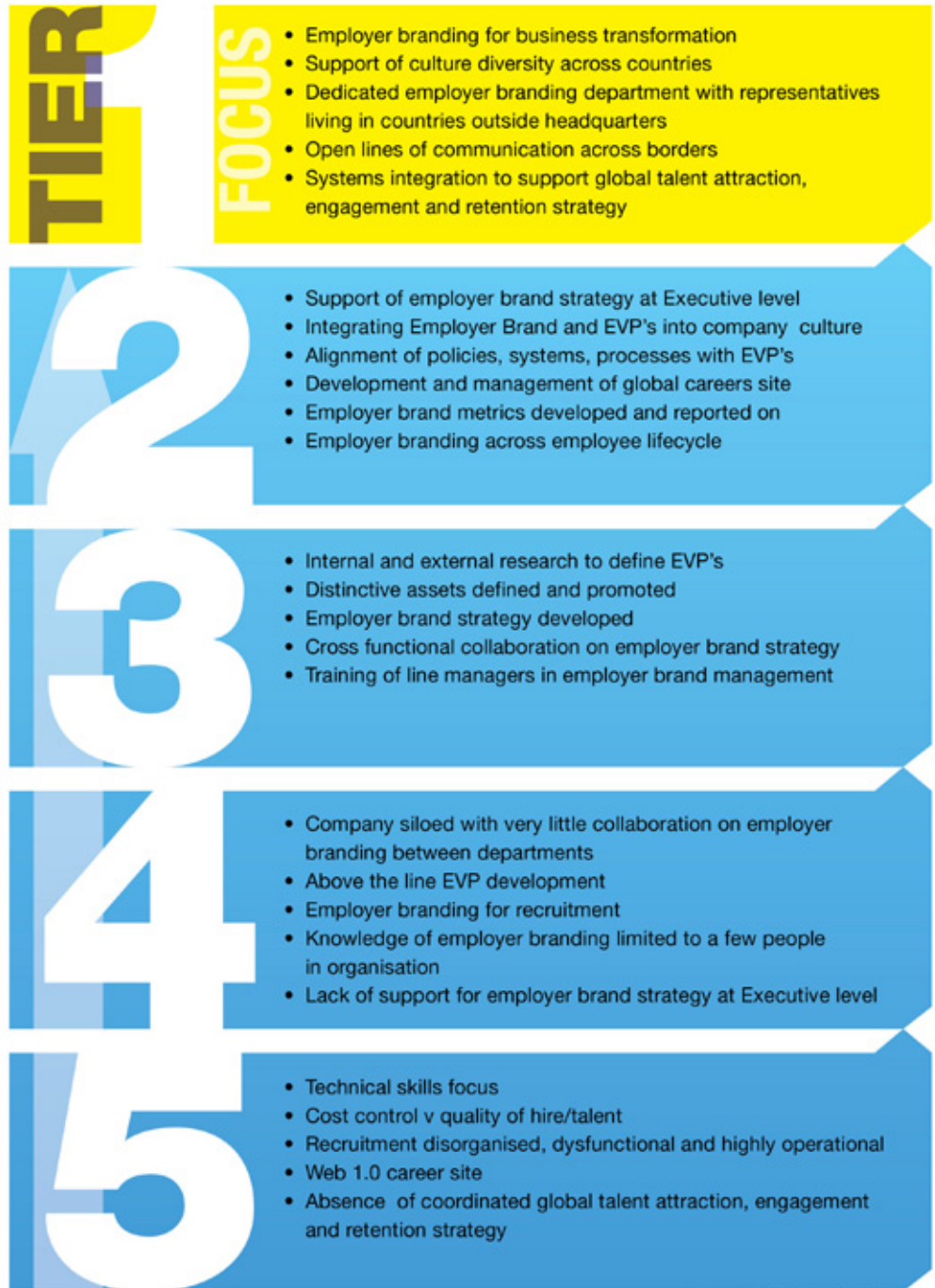
Have patience - employer branding is an evolutionary process!

Brett Minchington MBA, Chairman/CEO of Employer Brand International, is a global authority, strategist and corporate advisor on employer branding (www.brettminchington.com). His new book *Employer Brand Leadership-A Global Perspective* is available at www.collectivelearningaustralia.com Brett will be presenting at the 2012 Employer Branding & Talent Management Summit

Connect with Brett Minchington



EMPLOYER BRAND EXCELLENCE PATHWAY



© www.brettminchington.com

Does Employer Branding Lose Its Meaning In Recessionary Times?

PART 2

Whenever the economy is in recession, organisations make budget cuts to training which supposes to be the main source of delivering skills to people who is seen as the floating device, agent of contributory factors to organisation success during wavy economic times. If the importance of training is ignored by organisations, how would employees feel comfortable in the workplace and have the opportunity to excel, connect, and achieve their career goals? What damage would this budget cuts on training do to employer branding? I can understand that during economic downturn, organisations have to do all they could to survive the tough time, but, organisations have the duty to help employees grow by focusing on career pathing and leadership and offer many avenues to leverage learning and knowledge.

Organisation should realise the effects of budget cuts to training in recessionary times because it thwarts the chance for employees to gain the skills, knowledge, and experience that are requisites that would help organisations in the long run. It would also deter the chance for managers to move laterally throughout the organisation and hold various posts that will expose them to the different areas of the organisation. Let organisations not forget that, 1) Providing employees with basic work skills would add more value to the organisation as well as employer branding in recessionary times, 2) The provision of basic work skills to employees would nurture the definition of employer branding, particularly in recessionary times, 3) These skills provided by organisations to employees will represent economic, functional, and psychological benefits employees have received for joining their organisations, 4) The

provision of skills by organisation to employees would reinforce the definition of employer branding as “The benefits it conveys on employees” (Ambler and Barrow, 1996). The economic represents the monetary value while the functional represents skill, training in order to do the job, the psychological benefit is the reward retention and motivation from job satisfaction. While the above stated points would strengthen the value of employer branding, the other side of the coin is that dissatisfied employees would quit if organisations do not put much emphasis on career development, encouraging employees (with the promise) that all their needs will be fulfilled if they stay with the company. Basic work skills are the starting point for organisations to adhere to in order to survive the turbulent times; these are categorised into three levels of skills namely:-

Basic Skills

Reading, writing
Computation
English language skills etc

Hard Skills

Technical skills
Quality standards
Continuous improvement / measurement

Soft Skills

Interpersonal, communication
Customer service, adaptability
Flexibility
Teamwork

The future of employer branding will be gone particularly in recessionary times when organisations continue to employ budget cuts to training as one of the strategies of “cost cutting”. What this means is that, employees will not be able to deliver excellent service that will



give organisations a competitive advantage. When this happens, customers will leave simply because of poor customer service experience. Where is the value of employer branding when this situation manifests itself? Do organisations not understand that delivering amazing service helps the marketing and sales budget, delivering amazing service creates a buzz, word-of-mouth marketing and referrals, delivering amazing service

makes price less relevant???. My greatest suspicion to this budget cut to training that will impact customer service, is the lack of skilled people in the organisation to conduct customer service satisfaction.

One of the strongest points of employer branding as a strategy organisation employs to present itself to external candidates, and to internal employees is that, the concept advocates for people management through its career devel-

opment programme. This is important because it is a way of leveraging its human resources by inspiring, motivating, and encouraging people to be creative. People are the source of innovation, new products and services and companies need to rethink how they are structured and organised. There is a correlation between a good employer brand and a working environment measurable by creative ideas, innovation, a person or a team having a good idea, and developing that idea beyond its initial stage. A study of "Assessing the work environment for creativity" by (T. M. Amabile, R. Conti, Coon et al, 1996) defined creativity as the "production of novel and useful ideas in any domain." "Innovation is the successful implementation of creative ideas within an organisation". In this view, creativity by individuals and teams is a starting point for innovation. The first is a necessary but not a sufficient condition for the second. A successful innovation depends on other factors as well, and it can stem not only from creative ideas that originate within an organisation, but, also from ideas that originate elsewhere (as in technology transfer).

Whilst the above points place employer branding in a positive way, nevertheless, the budget cuts to training would impact career development programme created by organisation. In this case, the good name of employer branding is soured in recessionary times. The inspiration, motivation, the people creativity will disappear exacerbating employees job dissatisfaction. The recent finding on training and motivation highlighted the association of training with employees' motivation to work is that, "The skill, knowledge provided by training will enable them to perform their roles in the organisation. This acquired skill and knowledge will translate into eliciting service

oriented behaviours aimed at deriving high customer satisfaction and loyalty (Barnes and Morris, 2000, Morrison, 1996, Plasker, 2004, Itiat, 2010).

In my opinion, recessionary times should serve as an opportunity for organisations to reflect on crafting positive strategy that will remedy the turbulent times. Budget cut to training would deter organizational subculture for motivation to transfer learning to employee, which is ignored by organisations as having greater influence on employee-related learning motivation. Although human resource development practitioners and researchers emphasize organisational culture as a major contributor to employee learning and development, but it is not disputed. The big question is how can organisations try to demean what should be an important ingredient that is essential to human capital? It is through learning and development that employees acquire new skill that will add more value to the organisation, as well as making organisation become a learning organisation. What organisations do, how they do it, what they are good at doing has to do with skills; these skills are gained through training, learning, and development which are the weapons for organisations to sustain a competitive advantage and be able to calculate their return on investment.

Let me continue to be loud that, organisations are making the biggest mistake by employing budget cuts to training as a strategy to serve money, this makes me ponder, if organisations forget that training is related to organisational culture. Do organisations not understand that, training is the ritual that can reinforce the perception of how things are done just like personal procedures?

I would urge organisations to reflect on the relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. Various points can be drawn from here:-

- Satisfaction with training and development is a major factor in decisions regarding people's career
- Training increases skills and abilities to do a job
- Training gives employees the opportunity to learn new skills which is the most important factor in job satisfaction

***POINT OF REFLECTION:
TRAINING AND DEVELOPMENT
IS ONE OF THE COMPONENTS OF
EMPLOYER BRANDING.***

Anthony Itiat, B.A, HigDPM, Assoc CIPD

Connect with Antony Itiat



Employer Branding e Social Recruiting. Come le aziende usano Facebook

Questa è sicuramente una delle principali domande che molte aziende si pongono nel momento in cui decidono di aprire un profilo pubblico su Facebook. Ovviamente non come realtà "corporate" e cioè come aziende che produce un dato prodotto o servizio ma come realtà "employer" e cioè come azienda che è interessata a far conoscere il proprio ambiente di lavoro o, usando il linguaggio tipico dell'employer branding, la propria EVP (Employer Value Proposition) o Employer Identity allo scopo di attrarre i migliori candidati.

Lo scopo di una Employer Page su Facebook per promuovere il proprio

employer brand non deve necessariamente essere quello di trovare candidati da assumere e quindi rispondere solo ad un fabbisogno emergente di risorse da inserire. Ma, al contrario, deve costituire un mezzo attraverso il quale costruire un sistema di relazioni con persone che possano, riconoscendo il valore dell'azienda come "employer" diventare, a loro volta, promotori o "ambasciatori" del brand aziendale in rete.

L'Employer Page su Facebook permette, infatti, di spingere un meccanismo "virale" grazie alla semplice iscrizione come fan dei soggetti interessati. Tale iscrizione viene automaticamente

Come si fa ad aprire una pagina (Employer Page) su Facebook e cosa posso fare per costruire una community di persone interessate a conoscere e ad interagire con l'azienda?



segnalata nel flusso delle attività di ciascun membro, visibile agli amici della propria rete. Questo meccanismo permette, quindi, di incentivare il passaparola e la diffusione dei contenuti pubblicati all'interno della Pagina.

Al gestore e cioè all'azienda "employer" titolare della pagina non rimane altro che creare contenuti di qualità in grado di intrattenere e far discutere di sé nel social web (buzz marketing). Per far questo è evidente che bisogna sapere gestire bene la propria pagina e non solo attraverso i soli contenuti ma usando al meglio le potenzialità offerte da Facebook.

Ad esempio è possibile promuovere ulteriormente la propria pagina verso target specifici presenti su Facebook acquistando spazi pubblicitari. I risultati possono essere sorprendenti in quanto Facebook consente di segmentare il mercato degli utenti in maniera molto articolata e precisa.

E' sempre comunque consigliabile promuovere sempre la propria Employer Page su Facebook e non direttamente il sito web dove eventualmente sono presenti contenuti anche riferiti ad una specifica campagna di comunicazione employer o di recruiting.

Per i membri di Facebook le pagine e, in questo caso, le Employer Pages sono l'equivalente di un sito web all'interno del social network.

Negli USA l'uso di Facebook ed, in generale, dei social media nelle politiche di recruiting è molto più diffuso.

Home Depot, una delle maggiori realtà americane specializzata nella distribuzione di materiale per bricolage e non solo, iniziò ad usare Facebook con il preciso scopo di coinvolgere di più persone di sesso femminile tradizional-



mente considerato un target difficile da coinvolgere.

L'obiettivo era cambiare la percezione attualmente esistente di una realtà solo per maschi.

In brevissimo tempo l'azienda riuscì a conseguire risultati eccezionali, sfruttando proprio le potenzialità offerte da Facebook nel segmentare il mercato.

Una volta individuato il segmento specifico (donne) venne avviata contestualmente una campagna di recruiting e nel giro di soli 3 mesi l'azienda ha ricevuto più di 100 candidature di soggetti di sesso femminile e perfettamente in linea con il profilo ricercato.

Oltre alla possibilità di segmentare il mercato e a sviluppare campagne di comunicazione mirate, Facebook offre altre potenzialità che permettono di aumentare l'intrattenimento e l'interattività con i propri membri o fan.

Si tratta di applicazioni volte principalmente a stabilire una relazione con i propri fan sul piano ludico e giocoso rendendo più efficace la possibilità di engagement delle persone coinvolte.

Un esempio è ancora fornito da Home Depot che ha sviluppato nella propria Employer Page ben 5 games (**Game Central**) per il solo scopo di intrattenimento.

Sono giochi che mettono in eviden-





za le caratteristiche di alcune delle attività svolte dal personale in azienda per mostrare che non sono lavori banali ma importanti ed allo stesso tempo anche divertenti.



Ma il gioco può anche costituire un modo per simulare ambienti di lavoro o per valutare capacità dei soggetti coinvolti su situazioni che virtualmente riproducono momenti reali della vita aziendale.

Un esempio è fornito da Marriott Hotel, una delle più grandi catene alberghiere al mondo. L'Employer Page dell'azienda mostra un interessante game, **My Marriott Hotel**.

L'obiettivo del game è quello di avvicinare all'azienda principalmente soggetti appartenenti alla cosiddetta generazione Y (18-26 anni) considerando il fatto che questi ultimi non sono tradizionalmente attratti da un settore quale quello alberghiero.

Una strategia sicuramente ambiziosa che mira a modificare il posizionamento esistente di un intero settore ed, allo stesso tempo, permette all'azienda di assumere un ruolo da pioniere in questo cambiamento di percezione aumentando il proprio attracting nei confronti del proprio target.

Il gioco riproduce una cucina che è uno degli ambienti che più caratterizza il settore dell'ospitalità. I giocatori sono quindi chiamati a gestire la cucina di un hotel con tutte le criticità che questo comporta. Dovranno scegliere i fornitori per acquistare gli ingredienti, gestire gli ordini, il personale.

All'inizio sembra che l'attività da svolgere sia particolarmente semplice e senza particolari problemi gestionali. Tuttavia quando cominciano ad arrivare più clienti, ad aumentare le ordinazioni, proprio come succede nella vita reale, è richiesto sempre più rigore e disciplina nello svolgimento delle mansioni. Quindi una maggiore attenzione alla qualità dei piatti serviti, una maggiore capacità

di gestire eventuali conflitti che possono sorgere con il cuoco, etc. In altre parole si vengono a verificare tutte quelle situazioni che si possono manifestare realmente in una cucina e che inevitabilmente aumentano la pressione e la tensione sul lavoro.

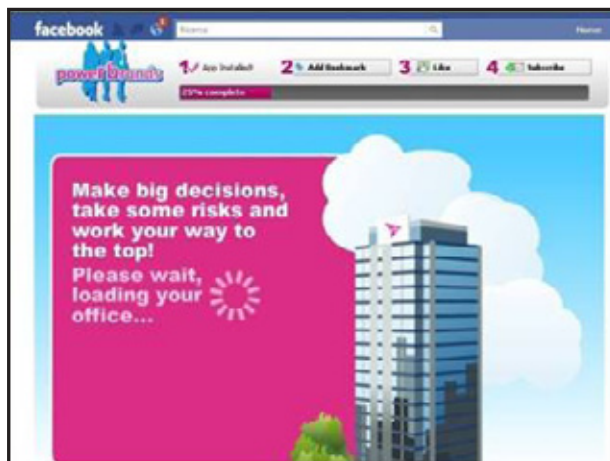
Il game della Marriott oltre ad essere un valido strumento di recruiting è anche un esempio di come la propria Employer Page possa integrarsi con il proprio Employment Web Site. Interessante infatti l'invito "Do It For Real" presente in alto a destra sulla pagina del game che stimola i giocatori a candidarsi realmente per posizioni lavorative simili a quello che hanno appena sperimentato virtualmente.

In termini di risultati prodotti, il **My Marriott Hotel** ha portato più di 10.000 fan in più in poco più di 3 settimane dal suo lancio.

Anche Reckitt Benckiser, aziende inglesi leader nel settore dei beni di largo consumo, ha recentemente lanciato su Facebook un game chiamato **powerBrands**. La finalità è sempre quella di coinvolgere di più il proprio target cercando di riprodurre una situazione molto vicina alla realtà allo scopo di rafforzare il rapporto interattivo (engagement) con i giocatori-fan ed, allo stesso, tempo valutarne le loro attitudini e capacità (assessment) per poi eventualmente individuare i migliori (recruiting).

Il game è stato sviluppato principalmente per gli studenti interessati alla funzione marketing ed ai lavori collegati a tale funzione.

Con **powerBrands**, attualmente disponibile in inglese, tedesco, italiano e portoghese, i giocatori sono chiamati a prendere decisioni su cosa fare se dovesse diffondersi una malattia in grado



di provocare un innalzamento improvviso della domanda di Clearasil (uno dei prodotti forniti dall'azienda) e contestualmente si è a corto di personale. Oppure permette ai giocatori di proporre proprie idee per supportare il Sales Vice President nello sviluppo del piano vendite annuale.

Anche in questo caso nella pagina Facebook dove il game è sviluppato sono presenti collegamento con il web site dell'azienda, il blog, i video su YouTube e la pagina Twitter.

Ai giocatori viene chiesto anche di invitare al gioco i propri amici il che rende virale la diffusione del game rafforzando la brand awareness dell'azienda.

Uno dei principali risultati è stato infatti l'aver constatato la scarsa conoscenza del brand corporate nonostante la forte popolarità dei singoli prodotti forniti dall'azienda.

Nel prossimo articolo vedremo alcuni casi di come le aziende usano Twitter per le proprie politiche di recruiting e quali strumenti e/o applicazioni è possibile usare allo scopo.

Connect with Eugenio Amendola



Intelligenza Emotiva ed Employer Branding. Come migliorare l'attracting e la performance dei talenti

La caccia ai migliori talenti sul mercato è un obiettivo primario per le organizzazioni, un'esigenza tuttavia che si scontra con la difficoltà di questo momento storico in cui non è affatto facile essere attrattivi.

Perché? Lo sappiamo fin troppo bene, perché il senso critico dei giovani e le loro aspettative sono cambiate, la flessibilità, la familiarità con i viaggi, la lingua e la conoscenza del mondo "globale" li spinge a valutare opzioni che un tempo apparivano totalmente impraticabili.

Difficile, per le aziende, dare una risposta seria e convincente a questo bisogno che viene da un mercato sempre più in movimento e senza barriere contenitive. Non basta che l'azienda punti sul "marchio", affinché i talenti la scelgano come luogo di lavoro, serve ben altro. Occorre che la persona di talento riconosca nella realtà un luogo dove poter crescere professionalmente, dove il clima e le relazioni siano buone, un luogo dove poter essere considerato una PERSONA...banalmente, un luogo dove i propri talenti possano essere messi a frutto e in cui ci sia la tendenza a preservare un buon equilibrio tra vita e lavoro.

Inutile sottolineare che questa immagine deve necessariamente corrispondere alla realtà, non basta vestirsi con un bell'abito se poi non lo si sa portare! Le sterili operazioni di make up dell'im-

agine hanno dimostrato che questo atteggiamento non paga perché non ci si deve preoccupare solo di attrarre ma anche di trattenerne le persone. Quanto pensate possa decidere di trattenersi un talento all'interno di un'azienda in cui all'aspettativa creata non corrisponde alla realtà? 1 anno? E quanto può essere stato produttivo questo "talento" in un anno? Un 30%? Un 20%? E infine, quanto parlerà bene della sua esperienza lavorativa all'esterno?

Beh, sicuramente non è facile rispondere a nessuna di queste domande ma sempre più aziende stanno finalmente ritenendo cruciale implementare strategie di Employer Branding (EB), e questo perché hanno colto il valore che potrebbe ricoprire.

Certo, valore per l'azienda e le persone sembra utopistico ma vi assicuro che è possibile se si comprende che le politiche di EB hanno una doppia finalità: devono puntare sia all'esterno dell'azienda, attraendo i candidati migliori, sia all'interno, individuando il proprio DNA. Perché? Semplice: Autenticità. Per stare in piedi tutto questo deve essere veritiero e quindi, per fare un'azione mirata ed efficace di EB, l'azienda deve aver dige-



rito la necessità di partire da sé, mettersi realmente in gioco ponendo sempre più attenzione alla persona, che sia essa un dipendente interno o un talento da attrarre.

Una soluzione a portata di mano: il DNA socio emotivo.

L'intelligenza emotiva (IE), cioè la capacità di integrare pensieri ed emozioni per raggiungere decisioni ottimali, è un indicatore molto predittivo delle capacità manageriali, organizzative e, più in generale, professionali, di un "talento" ed è su questa suite di competenze che l'azienda deve focalizzare la propria politica di EB se vuole darsi un'opportunità reale di successo. Individuare il DNA socio emotivo di un'azienda è decisivo per aver chiaro chi cercare all'esterno e su chi investire all'interno. Viene da sé quindi che l'azienda che conosce il proprio DNA sarà più agile nel definire la propria strategia di EB. La buona notizia è che esistono ad oggi delle suite composte da testistica, formazione, consulenza e tool manageriali che accompagnano le aziende in questa ricerca.

Un case History tutto italiano

Per capire meglio vi presento un case history tratto da uno degli ultimi interventi realizzati da noi di Six Seconds Italia.

Il contesto: mondo private banking italiano, azienda leader nel suo settore, anni di successi alle spalle; il bisogno: crescere velocemente e mantenere alte performance; la richiesta: definire una politica di EB in grado di attrarre i talenti più in linea con le peculiarità e la cultura dell'azienda.

La soluzione: definizione del DNA organizzativo sul quale disegnare la politica di EB che ha portato alla ricerca dei

talenti più allineati con il DNA organizzativo.

Come è stato possibile definire il DNA socio emotivo dell'organizzazione?

Grazie all'utilizzo di tool e strumenti diagnostici in grado di identificare le skill che determinano il successo in quella realtà. In questo caso, ad esempio, è stato utilizzato il SEI Assessment, (tool diagnostico sull'Intelligenza Emotiva usato a livello internazionale), il questionario è stato somministrato a gran parte della forza commerciale distribuita su tutto il territorio. I profili di Intelligenza Emotiva emersi dalla somministrazione sono stati poi incrociati con i dati hard di performance come, ad esempio, il fatturato dell'ultimo triennio, e le scienze statistiche hanno fatto il resto estrapolando il DNA socio emotivo dell'azienda (o meglio dei suoi high performer). Con questi risultati il management ha potuto quindi perfezionare le proprie campagne di comunicazione e attrarre i "talenti" più in linea con le loro caratteristiche. Non solo, queste informazioni sono state integrate all'interno delle strategie organizzative in più occasioni e hanno portato ad esempio a:

Migliorare e focalizzare i processi di formazione interna. Comprendendo il bisogno è stato più facile colmarlo con programmi mirati ed altamente efficaci e che hanno fatto risparmiare tempo e denaro all'azienda)

Determinare un nuovo stile di recruiting e selezione. La valutazione dei nuovi ingressi ha affiancato alle tradizionali considerazioni sul background professionale del candidato la valutazione delle sue competenze socio emotive per determinare se quelle skill tanto predittive della performance organizza-

tiva fossero possedute dal candidato. In sede di colloquio i selezionatori hanno avuto la possibilità quindi di avere una rosa più ristretta di candidati di "talento" e con un buon colloquio hanno avuto potuto individuare con più facilità i profili migliori.

In ottica di EB, inoltre, l'azienda ha consegnato ai candidati un breve feedback report personale, un gift per ringraziarli del tempo dedicato e ancorare comunque un gesto di attenzione anche nel caso di un "rifiuto motivato".

Cosa ci segnala questo case history?

Oggi abbiamo tutti gli strumenti per fare la differenza, occorre solo un pizzico di coraggio e una cultura manageriale aperta ed evoluta che guardando alla persona colga l'opportunità di cambiare i propri schemi tradizionali (oramai fallimentari in un mondo che cambia così velocemente). L' "Employer Branding e l'Intelligenza Emotiva possono essere alleati strategici per fare la differenza concretamente.

Connect with Lorenzo Fariselli
(Responsabile area Tool di Six Seconds)



Employer Branding e narrazione di'impresa.

Perché lo storytelling aiuta a diffondere attrattività, identità e senso

1. Che volto assume l'employer branding se osservato con gli occhi dell'employer o ancora meglio del professionista e persona che ne subisce o fruisce le attività/iniziativa, quale è il racconto del percepito del dipendente?

La domanda nasce dalla vita reale di chi scrive. Molto spesso infatti in questi ultimi nostri anni di lavoro e ricerca ci siamo sentiti rivolgere, dal personale interno di diverse aziende, domande sul senso di alcune iniziative di coinvolgimento e marketing dedicato al sociale d'impresa.

In effetti gran parte della letteratura di riferimento sull'employer branding assume il punto di vista "fordista" per cui basta cercare di costruire un certo tipo di immagine aziendale o organizzativa, attivare alcune iniziative coerenti con l'immagine definita su pubblici esterni (di solito giovani) e su quelli interni (decisamente più maturi e quindi meno motivati) per raggiungere la quadratura del cerchio.



Questo approccio che non intendiamo per nulla criticare, perché è l'unico che ad oggi davvero possediamo, mette però in luce alcune lacune che non tengono conto dell'identità storica degli individui che vivono e lavorano nelle organizzazioni e del contesto socioculturale in cui l'organizzazione stessa opera.

Gli individui entrano a far parte di una organizzazione perché quell'organizzazione organizza *career day* accattivanti? Forse.

Vi rimangono perché l'organizzazione in questione organizza una *Corporate Portal* utile alla comunicazione interna? Può darsi. Si sentono umanamente coinvolti perché l'organizzazione mette in piedi dei *Family Day*? Ammettiamolo pure. Ma tutto questo è intrattenimento sofisticato che – sebbene utile – non credo ci permetta di capire – con gli occhi dell'employer – l'employer branding. Per questo vogliamo provare a ipotizzare un *employer branding narrativo*.

Infatti, chi lavora oggi in una organizzazione è cerca di prendere in mano il suo ciclo di vita aziendale (con tutti i suoi diversi recruiting, i tanti nuovi induction, le diverse carriere sviluppate, interrotte e riprese, i diversi sistemi di rewording e performance management) in realtà si trova sottoposto a una turbolenza esistenziale molto critica.

La vita organizzativa è oggi costituita – nel tempo dell'incertezza rischiosa e della complessità compiuta – da gravi difficoltà. Essere "employer" e professionisti in questo periodo storico è molto più difficile, preoccupante, affaticante di un tempo.

In questo scenario estremamente turbolento del lavoro, che supera di solito le 70 ore settimanali, le responsabilità discrezionali – che un professionista deve assumersi – sono enormi non solo per le diverse variabili della cultura del nuovo capitalismo ma anche e soprattutto per l'intensificarsi del potere imperante del principio di prestazione:

2. Si impone gioco forza il fatto che che l'employer branding non si configura più come un semplice sistema di marketing per attrarre talenti o mezzo per "*ben intrattenere*" i dipendenti, ma un dispositivo di *governance culturale* e ingaggio operativo dell'impresa che sfruttando le classiche leve strumentali (cartacee, relazionali, digitali) possa espandere la sensibilità interna del sociale d'impresa, andando ben oltre il dominio del principio di prestazione; che sappiamo non può essere l'unico *sense* del fare organizzativo. Un dispositivo che promuova:

- costruzione di senso e identità (individuale e organizzativa)
- socialità diffusa e collaborativa

- *people caring* (dalla gestione dello stress all'offerta di servizi interni)

In contesti simili la narrazione e alcune tecniche di storytelling management diventano sistemi di gestione di questi nuovi e necessari modi di comunicazione e apprendimento e creazione di valore sociale perché:

- Tutte le organizzazioni *generano conversazioni* verso differenti interlocutori, interni o esterni e generano discorsi attraverso delle storie e dei precisi processi *narratologici*. In altre parole, tutte le organizzazioni parlano. Sono *comunità umane basate su discorsi umani che parlano di problemi umani*.
- Ovunque esistono pubblici che ci ascoltano e che vanno intercettati, motivati e coinvolti (sui nostri prodotti, sui nostri servizi, sui nostri progetti, sulle nostre idee-valore) all'interno di processi di pensiero narrativo.

Da qui appare chiaro come lo storytelling non sia oggi ridicolo al "raccontare la storia (cronologica)" di una impresa, la cronologia dei fatti aziendali, ma diventi approccio e strumento per generare una serie di attività sia interne che esterne anche a supporto dell'employer branding. Fare employer branding narrativo significa impegnarsi in tre passaggi:

1. Innanzitutto analizzare il racconto d'impresa e il racconto degli individui che lavorano nell'impresa (per capire vicinanza e gap possibili, vi sono specifici modelli che lo consentono)
2. Definire un piano narrativo che tenga insieme contenuti e processi da trasferire con gli strumenti e le attività dell'employer branding
3. Far vivere strumenti cartacei, relazionali e/o digitali che siano rappresentative del racconto d'impresa e di quello degli individui che lavorano nell'impresa

Negli ultimi anni, poi, alcune organizzazioni – in forte cambiamento e con la necessità di generare ampie riflessioni nelle proprie persone – stanno sviluppando attività narrative che prevedono realizzazioni artistiche. Il processo artistico non è più solo elemento creativo appannaggio di poche elite privilegiate ma diventa dispositivo di riflessione e di apprendimento complesso là dove bisogna familiarizzarsi con processi aziendali e/o organizzativi ambigui, liquidi, incerti. Ecco allora che l'arte – che in sé è narrazione – viene assunta come *media* per veicolare competenze non lineari, espandere conoscenze sfumate, sbloccare sentimenti e climi aziendali, orientare min-

dset. Ecco che in azienda ritornano o per la prima volta compaiono:

- il teatro, non quello di impresa, ma quello *sperimentale*: dove si mettono in scena dinamiche aziendali permanenti
- la musica, declinata in diversi aspetti, intesa soprattutto come prassi di armonizzazione delle diversità (spesso grandi gruppi vengono fatti “suonare” insieme e portati in poche ore a realizzare performance musicali di spessore)
- Il cinema e le fiction: dove i dipendenti sono chiamati a realizzare diversi prodotti video che solitamente vengono messi nelle intranet o nei circuiti delle web TV aziendali. In questi video, a volte clip brevi a volte video saghe che raccontano reali storie interne, vengono costruiti copioni che poi vengono messi in scena e diffusi per comprendere meglio le prassi di lavoro o le dinamiche di senso e appartenenza interna.
- La street art: dove le persone vengono coinvolte in performance sperimentali collettive di writing urbano/ organizzativo con forti ricadute socio-organizzative sul territorio (la realizzazione della performance di solito produce un’“opera d’arte” *site specific* che può essere aperta al pubblico e visitata)

Come si può immaginare, gli strumenti possono essere molti. A titolo esemplificativo e non certo esaustivo elenco alcuni tools che si stanno diffondendo con una certa rapidità in diverse aziende. Andiamo da:

a) sul canale cartaceo:

- booklet che raccontano l’epica d’impresa
- monografie scritte con il racconto dell’esperienza dei dipendenti
- magalog (magazine/cataloghi) che diffondono messaggi chiave in logica di racconto interno/esterno
- promocard – con le storie dei dipendenti e i loro successi e problemi – da consegnare nei momenti di PR (ai career day, etc)

b) sul canale relazionale:

- eventi di *corporate art* (dove il racconto diventa media artistico di espressione e motivazione)
- convention narrative, dove la condivisione dei raccon-

ti interni ed esterni (l’organizzazione) se sistematizzata e seguita da esperti diviene forma di conoscenza

- *storytelling group* in cui la narrazione diventa condivisione di problemi aziendali e dispositivo di soluzione (questi gruppi a mandato volontario durano fino alla soluzione del problema aziendale per cui vengono creati)

c) sul canale digitale:

- sistemi di recruiting di video-cv (dove il racconto del sé diventa strumento per capire chi e cosa selezionare)
- video-novel che diffondono valori attraverso il racconto d’impresa, di prodotto o di vita
- corporate fiction – spesso a puntate – che socializzano apprendimenti e pratiche di lavoro
- vlog di *corporate conversation* (dove figure rappresentative discutono e raccontano “temi caldi” dell’organizzazione e del mercato)
- wiki e forum dove il racconto sistematizzato diventa forma di *problem solving*

3. Insomma gli strumenti sono tantissimi, ma quello che più conta è il tipo di approccio. Considerare infatti l’employer branding come dispositivo narrativo per fare governance culturale e operativa è un modo per generare trasparenza etica e gestire un nuovo patto tra individuo e azienda basato su quello che potremmo definire *adulità organizzativa*. Non più individuo immaturo (bambino) che ha bisogno della istituzione aziendale (adulta) per crescere; ma individuo più o meno adulto (con le sue crisi, i suoi difetti, le sue speranze) che si confronta con l’organizzazione densamente critica soprattutto se operante nei mercati occidentali ormai saturi, inserita in dinamiche finanziarie, progettuali e di business ricorrentemente *distorte*.

Connect with Andrea Fontana

Esperto di corporate storytelling, lavora con primarie aziende nazionali e internazionali sui temi dell’apprendimento organizzativo, della comunicazione integrata e del marketing narrativo. Insegna Storytelling e narrazione d’impresa all’Università di Pavia e Metodologia della formazione all’Università di Milano-Bicocca. E’ autore di diversi testi tra cui il primo manuale italiano di narrazione d’impresa: *Manuale di Storytelling*.

E’ presidente dell’osservatorio italiano di Corporate Storytelling presso l’Università di Pavia (www.storytellinglab.org)

Il suo contatto è: andrea.fontana01@unipv.it



Employment Branding: the Only Long-Term Recruiting Strategy

Almost every action and process in recruiting is designed for short-term gain. Despite talk about being strategic, most recruiters and recruiting managers alike respond only to requisitions, placing ads, visiting job boards, attending job fairs, and mining social networking sites in an effort to fill today's job openings.

There is lots of talk but little effort placed on building out truly long-term recruiting tools and strategies designed to impact the business. If all the talk were true, nearly every recruiting function on the planet would have dedicated resources to employment branding, the *only* long-term recruiting strategy that is designed to bring in a steady flow of high-quality applicants over a period of many years.

Employment branding stands alone as the only approach corporate recruiting managers can leverage to guarantee an end to their talent shortage problem. Unfortunately, most corporate recruiting managers spend less than 5% of their budgets on this powerful long-term solution. In direct contrast, firms that have taken the time to invest in building a great employment brand like Google and Southwest Airlines have not only dominated their industries, but they have also turned the common talent shortage problem into a more desirable talent "sorting" problem. If you're tired of constantly fighting fires and of being continually bashed year in and year out by your managers for failing to produce a high volume of high-quality candidates, it's time to shift your focus to the only solution that can reduce your job stress and make you a hero.

The Many Benefits of Employment Branding

I have found that the primary reason why corporate recruiting managers under appreciate and under utilize a corporate branding strategy is because they have done a poor job in making the business case for investing in their firm's employment brand. You can't make a compelling business case unless you first know the possible benefits of the branding strategy. Over the years, I've advised dozens of firms on building a compelling employment brand (including a *Fortune* #1 Best Place to Work winner) and, as a result, I've identified the many benefits that a successful employment-branding program can provide. When demonstrated, these benefits can help sway even the most cynical nonbelievers:

A Long-Term Impact. Once you have successfully built your employ-

ment brand, you can expect the positive impacts on recruiting to continue for at least five years barring any major PR issues surrounding your company.

An Increased Volume of Unsolicited Candidates. You will significantly increase the number of applicants that your firm receives each year. In some cases, applications will increase by 500%.

Higher Quality Candidates. Not only will you get more applicants, but the quality of your candidates will improve dramatically to the point where you will start getting applications from individuals who never would have considered your firm in the past. A great employment brand that highlights your firm's focus on innovation is necessary in order to attract game-changers, managers, and innovators who demand it!

Higher Offer-Acceptance Rates. As your employment image becomes better known and more powerful, your offer acceptance rates will improve dramatically.

Increased Employee Referrals. The percentage of hires from employee referrals will increase as a result of your employees' increased pride and knowledge about what makes their firm superior to others. Increasing the number of referrals has added benefits in that it increases employee ownership in the recruiting process, while simultaneously reducing recruiters' workloads.

Improved Employee-Retention Rates. A compelling employment brand increases retention rates among your current employees because they will better know why working at your firm is a superior opportunity. In addition, their pride in your firm will grow as colleagues and friends routinely ask them, "Do those things really happen at

your firm?" Unfortunately, the positive impact will be somewhat tempered by the fact that more firms will target your employees because of your strong employment image.

Increased Employee Motivation. Employee motivation will be easier to maintain because of your employees' increased pride in the firm and the better management practices that are required to maintain an employer-of-choice status.

Improved College Recruiting. Because college students are highly brand conscious, employment branding is especially effective for intern recruiting and college hiring.

A Stronger Corporate Culture. Because one of the goals of employment branding is to develop a consistent message about what it's like to work at your firm, employment branding can help strengthen your corporate culture. This consistent message can reinforce corporate values and guide behaviors while a consensus develops across the enterprise among managers and employees with regards to what it means to be a part of the organization.

Decreased Corporate Negatives. Effective branding programs identify and counter negative comments about your firm. This effort can decrease both the number and the severity of the negative comments that appear in the media and online.

Ammunition for Employees and Managers. Most employment-branding efforts include elements that gather and centralize information on your firm's best practices and its compelling stories. As a result of this effort, it is much easier to provide every employee with an arsenal of information and stories they

can share with colleagues in the media about what makes working for the organization the best possible opportunity.

Increased Manager Satisfaction. The resulting higher quality of candidates and higher offer-acceptance rate means that hiring managers will have to devote less time to interviews, and they will be more satisfied with the recruiting function.

Increased Media Exposure. As a result of winning awards, being placed on "best places to work" lists, and having managers give presentations at industry events, the amount of media exposure that your firm will receive will increase dramatically. Having the media brag about your firm's excellent people-management practices adds a level of external credibility that no recruitment ad can provide. As a result of this initial exposure, the number of times that reporters and benchmarking individuals will call your firm for future stories will also increase.

A Competitive Advantage. Because employment branding efforts include extensive metrics and side-by-side comparisons with talent competitors, you ensure that your talent-management approaches are differentiated and continually superior. This superiority over competitors not only impresses senior managers, but it also improves your chances of winning over candidates who also apply for positions at your competitors.

Increased Shareholder Value. The Russell Investment Group has demonstrated that being listed on *Fortune's* Best Places to Work list and the resulting improved employer image can positively impact a firm's stock price. Google, for example, has noted in its SEC filing

the important role that recruiting and retention play in its continued business growth.

Support for the Product Brand. An employment brand can support the corporate brand and your related product brands because many consumers mentally make the link between attracting quality employees and producing a quality product.

Additional Branding Benefits

Some additional benefits of an employment-branding program might include:

Increased knowledge and competitive intelligence, as more employees from top competitors join your organization.

The increased focus on excellence in people-management programs brought about by the branding effort will result in the continuous improvement of those practices.

Getting talked about in the press reinforces the stories you have already spread to your employees.

The increased notoriety might also have a positive side effect on the business by making it easier to attract strategic partners who are willing to link with your firm. Employment branding works not just for large corporations but also for smaller firms and for government agencies as well.

A great employment brand makes it easier to attract top recruiters and branding experts.

The high impact and ROI of the employment-branding program will help build HR's image as a bottom-line contributor.

Final Thoughts

If you are part of recruiting management at an organization that has been facing continuous talent shortages, it's time to get out of that rut and focus your resources on the areas that can have the highest business impact. Almost universally, that means shifting your recruiting talent, time, and budget towards the programs that will have the most impact, starting with employment branding (other high-impact programs include employer referrals, professional event recruiting, prioritizing jobs, bringing back key former employees (boomerangs), and making your corporate careers page compelling). Yes, I know it's hard to find the time to step back from fighting fires but, at some point, you have to realize that you can't just talk about being strategic. You have to act strategically by investing in the only long-term recruiting strategy that's available.

If you want to learn more about employment branding, Dr. John Sullivan and Master Burnett will be delivering a multi-city workshop in partnership with AIRS this month. Attendees will also receive a draft copy of Dr. Sullivan's latest book on building your employment brand. More information is available at www.airsdirectory.com/mc/training_employment_branding_series.guid.

Article reprinted with permission of ERE Media, www.ere.net

John Sullivan
Professor of management
at San Francisco State University



How To Build a Compelling Employer Brand

When you make the effort to create a compelling employer brand, you save yourself the work of trying to convince candidates that you are an employer of choice.

With a compelling employer brand, your reputation acts like a huge talent magnet, drawing the best, most talented people to your organization. To enjoy the benefits of a compelling employer brand, you need to deliver a unique and attractive work experience ó that is, a branded work experience ó that sets you apart in the labor market. In my article, “The True Power of a Magnetic Employer Brand,” we discussed the “why” of employer branding. In this three-part series, we’ll discuss the “how” ó how to build a compelling employer brand. This first part will focus on the foundation and assessment phase of an effective employer branding process. The next two articles in the series will focus on the process of building a compelling employer brand. **Putting Together a Team** Developing a powerful employer brand requires that you involve all constituencies who influence your employer brand in the branding process. This cannot be overemphasized. Creating a compelling employer brand isn’t about your HR department getting together with an ad agency and coming up with the ultimate ad campaign. It isn’t simply making sure all your collateral material has a consistent image. Creating a compelling employer brand requires rigorously examining all facets of the work experience your organization delivers and making sure you create an experience that leads to an employer-of-choice reputation. To address all the various factors that impact your employer brand, you need to involve

people who represent these varied perspectives. You want to include one or more individuals representing human resources, management from all levels, public relations, sales and marketing, customer service, and frontline workers. Group size permitting, you would ideally have someone from each of the major divisions or departments represented. Because a strong brand is one that gives consistent messages and provides consistent experiences, you can’t afford to have pockets of discontent and areas of poor work experience that contradict ó and therefore weaken ó your employer brand. Effective employer branding also involves expertise from a wide range of disciplines and perspectives. You will want your team to possess expertise in the areas of advertising and marketing, market research, customer service, public relations, human resources management, psychology, organizational development, and management. **Involve Employees In Every Facet of the Process** Because employees directly experience whether or not you deliver on your employer brand promise, they play an essential role in the employer branding process. Without their input on how to make your organization a better place to work and their ongoing feedback about how well you’re delivering the work experience you promise, you are likely to do what many organizations do. You are likely to end up “advertising your fantasy,” to use the words of Alan Brewer, vice president of creative services at Burgess Advertising Associates.



To paraphrase advertising legend David Ogilvy, nothing will kill your reputation in the labor market faster than doing a great job advertising a work experience you don't deliver. Organizations that promote themselves as an employer of choice, when they're anything but, end up with an angry, cynical workforce that is only too happy to counteract their employer's paid advertising with more credible word-of-mouth advertising. Frontline workers possess critical workplace quality intelligence that senior managers huddled around a conference table can never provide. If you truly want to develop a compelling employer brand, employee involvement is nonnegotiable. How do you involve your employees? First, make sure frontline workers are represented on your employer branding team. Second, conduct employee focus groups and surveys both in the beginning and on an annual or biannual basis, to find out organizational and managerial practices that are weakening your employer brand. These focus groups and surveys can also provide you with internal best practices that you will want to spread throughout your organization. Third, create an Employee Advisory Council that will give you critical "voice of the (internal) customer" feedback in all phases of the employer branding process. If your management team has a reputation for soliciting employee input that only ends up in the La Brea Tar Pits of inaction, it will take time to build enough credibility and trust for employees to care enough to give their input. To restore damaged credibility, honestly acknowledge your less-than-stellar performance in this area and then demonstrate as quickly as possible what you are doing with their input. For input that can't or won't be implemented, explain why. Share information on best

practices regarding employee input and involvement with your employer branding team and all of management. There are numerous books, articles, and white papers on this topic. You might want to start with The Society for Human Resource Management's website. Become an Expert on Your Target Market As any marketing expert will tell you, the most successful brands are built upon an intimate knowledge of their customers. The stronger the brand, the more the brand manager understands the hearts and minds of their ideal customer. In employer branding, this means understanding what:

- *Today's employees want*
- *The most talented employees want*
- *Employees in your particular industry want*
- *Employees from the demographics you hire want*
- *Employees from the various fields and job positions you hire want*

Although this may seem obvious, we have plenty of evidence that many ó if not most ó organizations don't understand or don't know how to deliver the kind of work experience that employees want. Knowing what employees value most highly not only allows you to build an employer brand that is relevant and compelling, but it also provides a framework for ongoing monitoring of whether you are delivering the kind of work experience you think you are. Where do you find out what your target market wants? For today's "typical" employee, you'll want to draw on the plethora of research identifying what matters most to employees and what impacts both satisfaction and productivity. Good places to start include Gallup's research, published in *First Break All the Rules*; David Maister's work, pub-

lished in *Practice What You Preach*; and Watson Wyatt's research, published in their report *WorkUSA 2002*. To discover what workers in your specific industry value, contact your industry association. For information on what the most talented employees are looking for, interview your star performers to find out what is most important to them. Interview star performers who've left. Find out what important factors they found elsewhere. Regardless of what industry you're in, you hire people that represent a variety of professions. You'll want to understand their unique need and value hierarchies. This amount of precision allows you not only to create a compelling employer brand to the general labor market, but also to fine-tune your message and the work experience you deliver to your various sub-markets. For instance, your accountants' value hierarchy will likely be very different from that of your sales force or your customer service representatives. You might be delivering the kind of work experience that accountants want, but not what sales or customer service professionals want. Thus, your employer brand would not be consistently strong across the board. To learn more about the value hierarchies of the various professions and demographics you hire, contact the various trade associations that represent the profession in questions or The Society for Human Resource Management. If you draw heavily from a particular demographic, become an expert on that demographic. For instance, when Deb Franklin, HR Manager at Designer Blinds of Omaha, Nebraska, wanted to hire from two different ethnic groups, she brought in experts and studied the cultures of these ethnic groups so that Designer Blinds could more accurately address their needs. The result? They

have a waiting list for their second shift and a turnover rate of 7.5% ó one tenth the average rate for manufacturers in their region. You will also want to understand the different work-experience value hierarchies of different generations. To learn about these generational differences, start with the classic “Generations At Work,” by Ron Zemke et al. The values and needs that are unique to today’s employees and to the various demographics lie upon a bedrock of timeless, fundamental human needs. Regardless of one’s profession or age group, or changes in societal norms, human beings have fundamental, hard-wired needs and drives that impact employee satisfaction. These include the need:

- *For meaning and purpose (i.e. to matter and to be part of something that matters)*
- *For community and connection*
- *To learn and grow*
- *To feel a sense of control and autonomy*

To experience mastery and self-efficacy (e.g. to feel the “thrill of victory” rather than “the agony of defeat” at work each day)

When your work experience taps into these fundamental human needs, you unleash a gusher of enthusiasm, pride, and appreciation ó and an impassioned word-of-mouth PR campaign that positions you credibly as an employer of choice. To make sure you do tap into this powerful source of employee satisfaction and inspiration, have someone on your team with a strong psychological background who understands what fundamental human needs drive employee motivation and satisfaction. **Find Out If You Deliver What Employees Want** Once you know what

your target market wants, the next step is to find out how well you’re delivering that. Conduct individual interviews, focus groups, and employee surveys to find out whether or not you are delivering the kind of work experience the most desirable employees are seeking. For this to work, you will need to make it clear what you plan to do with this information ó and that in fact you will do something with it. As mentioned previously, if your management team has a history of not doing anything with employee input, credibility building will be an important first step. **Think “Experience”** To provide your employer branding team with precise, actionable intelligence from employees, break down employees’ total work experience into process experiences or moments of truth. For instance, what is the new hire experience like in your organization? Does this critical moment of truth feel like sink or swim, or “We’re glad you’re here. You’ve joined the best, and here’s why”? How would they describe their “interaction with senior management” moment of truth? What about their “the organization is going through change” experience? Asking employees how they experience each moment of truth will provide you with valuable information about how to create an exceptional overall work experience. Companies known for providing unique, stand-out customer service ó companies such as Ritz Carlton or Southwest Airlines ó do this with their customers. They pay close attention to each facet of their customers’ experience to make sure it reflects and strengthens their brand. By carefully managing each customer service “moment of truth,” they differentiate themselves in the marketplace with what the Forum Corporation calls a “Branded Customer Experience.” You

can use this same principle to create a branded “work” experience. By using this same attention to detail in making sure each facet of your employees’ work experience reflects and strengthens your employer brand, you create a branded work experience that establishes you as an employer of choice. The first step in this process is to identify and analyze these moments of truth and how well you are doing in each. **Get Ready For the Next Step** At this point in the process, you have:

- An employer branding team in *place*
- *Active employee involvement*
- *A clear understanding of what your employees of choice want in an employer*
- *A clear, honest, ongoing feedback loop with employees that enable you to continuously gather information about organizational strengths and weaknesses*
- *A clear understanding of what needs you address well, and what ones you don’t*
- *A list of organizational practices and policies that weaken your employer brand and those that strengthen it*
- *A list of “moment of truth” experiences that help shape employees’ overall work experience, and a clear picture of how well you do in each area*

In the next two articles in this series, we’ll look at identifying your default employer brand and then move into using the information your employer branding team has gathered to create your own unique and compelling employer brand.

Article reprinted with permission of ERE Media, www.ere.net

David Lee
Founder of HumanNature@Work

L'Employer Branding: cos'è e come è visto nel mercato del lavoro

Paola Magrini

“La risorsa fondamentale per l'impresa non è più rappresentata dal capitale, dalle risorse naturali o dal lavoro, ma dalla conoscenza e dai soggetti che la generano”

Peter Druker

Le imprese, in precedenza, sottovalutavano sempre l'importanza strategica del settore risorse umane ai fini della competitività aziendale. Per questo motivo, le diverse attitudini, valori e patrimonio intellettuale posseduti da ogni individuo non venivano considerati con molta attenzione.

Di recente il mercato del lavoro ha subito dei grandi cambiamenti. Inoltre, da una parte, le nuove tecnologie legate all'informatica, internet e telecomunicazioni, e dall'altra la globalizzazione dei mercati, hanno rivoluzionato radicalmente il modo di produrre e di fare impresa.

Questo ha condotto ad una riorganizzazione interna dell'azienda con lo scopo di formare nuovi profili professionali.

Oggi non è più l'azienda a scegliere i migliori talenti ma sono i talenti a scegliere l'azienda in cui lavorare, spesso attratti più da beni immateriali (cultura aziendale, valori, stile manageriale, opportunità di crescita e carriera, work life balance, responsabilità sociale d'impresa,...) che da benefici materiali (benefit, stipendi elevati,...).

I talenti sono i soli che possono garantire quel vantaggio che le aziende devono tenere saldo per vincere le sfide competitive globali. Scoprire e fideliz-

zare i migliori talenti, da parte delle aziende, è un'impresa piuttosto faticosa che richiede il loro massimo impegno.

Oltremodo, non è da sottovalutare la metamorfosi culturale a cui abbiamo assistito negli ultimi anni, che ha cambiato anche i criteri di scelta dei candidati, i quali, come ho espresso in precedenza, danno maggiore rilevanza ai benefici immateriali, che il lavoro offre, invece che ai benefici materiali, relativi alla retribuzione. Comunicazione i valori diventa quindi l'elemento strategico per affascinare e fidelizzare. Le aziende, per poter attirare risorse di talento, devono pertanto costruire una forte corporate brand reputation, impegnandosi così come fanno per il cliente.

È cambiato quindi l'atteggiamento di molte aziende e si è sostenuta l'acquisizione di nuovi criteri nella gestione del personale. Si sono introdotte soprattutto politiche di branding finalizzate alla realizzazione di relazioni durature tra azienda e dipendente.

Così come è avvenuto negli Stati Uniti, anche in Italia si sta affermando l'**Employer Branding**, una nuova strategia di selezione e gestione del personale che rappresenta l'attività di costruire e sviluppare, attraverso una comunicazione efficiente ed efficace, la propria immagine aziendale sia sul mer-



cato interno (*retention*: mantenimento dei dipendenti), sia sul mercato esterno del lavoro (*recruiting*: reclutamento di nuove risorse), cosicché i soggetti si riconoscono nella cultura aziendale e siano fidelizzati al brand.

L'espressione **employer branding** è entrata in uso a partire dagli anni '90 per riferirsi alla reputazione che un'azienda si costruisce come datore di lavoro (employer).

L'espressione è stata conosciuta come variante del più tradizionale customer branding, cioè l'insieme di valori che l'azienda, tramite la pubblicità e altri mezzi di comunicazione, riesce ad associare al proprio brand nella percezione del consumatore.

Il *customer branding* ha lo scopo di attrarre e fidelizzare i clienti, l'*employer branding* i candidati di maggior talento, fidelizzando anche i dipendenti.

La strategia dell'Employer Branding si traduce in un processo di creazione dei valori aziendali e della loro giusta comunicazione al target di riferimento. La base su cui poggia questo processo di valorizzazione aziendale è l'employer experience, costituita non soltanto da aspetti tangibili, ma soprattutto da aspetti intangibili, quali i valori, la cultura, lo stile manageriale e la carriera.

Bisogna quindi definire e sviluppare una vera e propria strategia di marketing.

Quindi, l'employer branding è una

strategia aziendale che serve ad attrarre, selezionare, reclutare, motivare e trattenere le risorse umane per sviluppare e accrescere l'immagine aziendale nei confronti dei candidati all'assunzione e dei dipendenti.

Cultura, comunicazione, motivazione: queste sono le parole chiave del processo di employer branding. Una buona comunicazione organizzativa infatti è la prima condizione per la riuscita delle politiche di employer branding. Infatti, l'employer branding è strettamente correlato alla qualità della comunicazione organizzativa tra le diverse funzioni aziendali.

Le aziende affrontano oggi le strategie di employer branding in modo più sistematico e proattivo rispetto al passato, con una visione a lungo termine, consapevoli dell'importanza della interazione tra le diverse funzioni aziendali, in special modo HR, Formazione, IT, Marketing e Comunicazione.

Si parte quasi sempre da una serie di analisi dettagliate sia interne che esterne per capire come viene percepita l'immagine aziendale sul mercato del lavoro e conoscere il suo posizionamento. La parte creativa del processo, che ne rappresenta un po' il cuore, è quella successiva in cui si definisce l'**employer brand promise** o **employer value proposition (EVP)**, l'essenza di ciò che l'azienda può offrire al suo target di riferimento. In questa fase l'azienda costruisce la propria immagine differenziando la propria offerta da quella degli altri concorrenti e comunicando in modo appealing cultura, valori e opportunità che più la distinguono in quel momento.

Le strategie di employer branding si distinguono in:

Employer Branding Interno: azioni di **Retention** e **Engagement**, utili a fidelizzare i talenti già presenti in azienda.

Employer Branding Esterno: campagne di **Attraction** e **Recruiting Advertising**, finalizzate ad attrarre e reclutare i laureandi e i neolaureati più in linea con esigenze e i valori aziendali.

All'interno dell'azienda

ridurre il più possibile la conflittualità tra colleghi e massimizzare il senso di appartenenza all'azienda

All'esterno dell'azienda

presentare l'azienda come un brand appetibile e allettante agli occhi della forza lavoro

Unendo le modalità, si otterrà un piano di **Employer Branding Integrato** dalle enormi potenzialità comunicative, grazie al quale sarà possibile consolidare o modificare la percezione che i **talenti** hanno dell'azienda come luogo di lavoro e scalare la classifica delle migliori aziende.

L'azienda, per il recruiting usufruisce di giornate di incontro con i neolaureati, di pagine di presentazione sui career book, di programmi integrati di inserzioni sui giornali nazionali, del sito internet dell'azienda. Per il retaining, si cerca invece di realizzare un ambiente lavorativo, delle politiche retributive e delle possibilità di crescita aziendale che soddisfino il dipendente. Si attivano, dove possibile, corsi di formazione e si offrono programmi di benefits ai propri dipendenti.

Si riconosce, infatti, nell'odierno scenario economico, l'importanza fondamentale data dal capitale umano.

Le persone, siano essi dipendenti

o candidati, meritano la stessa attenzione che l'azienda pone nei confronti dei propri clienti. L'employer branding, in fondo, è proprio l'arte di creare reputazione. Bisogna far funzionare queste politiche per crea un feeling, un love mark che tocchi la mente e il cuore del target e rafforzi la percezione del valore dell'azienda così da vederla come un luogo desiderabile in cui lavorare. Se il brand è chiaro, unico, speciale, vero, riuscirà a suscitare emozione, desiderio di appartenere a quella azienda. L'emozione genera motivazione e questa, a sua volta, attiva, indirizza e sostiene i comportamenti organizzativi nel tempo. Le risorse sono motivate quando la cultura aziendale risponde alle aspettative qualitative che la rendono unica e la distinguono dai competitors e, quindi vi si riconoscono.

Vorrei porre l'attenzione su un quesito in particolare: Si è mai pensato di realizzare delle strategie per gestire i talenti?

Talenti o non Talenti, tutte le persone sono coinvolte nel processo di creazione del valore. Se si guarda, poi, il lato squisitamente culturale manageriale, può risultare non così positiva, soprattutto poi qualora mancassero sistemi di equità interna volti ad evidenziare il contributo individuale e in modo particolare chi ha meritato di più, i cosiddetti *key player*. Al punto da sembrare poco incoraggiante perché darebbe ad intendere che tutti quei modelli che dovrebbero servire per attrarre, sviluppare, premiare e trattenerne quelle persone portatrici sane di performance sopra la media non siano poi così tanto adottati né tanto meno si pensa possano esserlo in futuro.

In effetti, poche sono le realtà aziendali impegnate efficacemente nel porre in essere processi di *Talent Management*. Vuoi perché ancora oggi in molti casi le



risorse umane vengono gestite quasi esclusivamente dal punto di vista amministrativo, vuoi perché significherebbe dotarsi di ulteriori professionalità specializzate e strumenti ad hoc per le attività che ne conseguono, quindi ... costi.

Le aziende dovranno avere il coraggio di pianificare e mettere in piedi una politica di attrazione, formazione e gestione del personale delle risorse umane che trovi la sua applicazione proprio nei momenti di rallentamento dell'economia, invece di limitarsi a rincorrere il problema nei momenti di crescita economica. Dovranno quindi aumentare l'investimento in formazione e l'attenzione all'employer branding.