UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Comunicazione ed Economia

Corso di Laurea Magistrale in
Pubblicità, Comunicazione Digitale e Creatività d'Impresa

A. A. 2025/2026

DALLA CUSTOMER EXPERIENCE ALL'EMPLOYER JOURNEY: CANDIDATE EXPERIENCE E ASPETTATIVE DELLA GENERAZIONE Z NEL CASO CREDEM

Relatrice:

Prof.ssa Elisa Fabbi

Laureanda:

Siria Chiri

Introduzione ... 3

Capitolo 1 – L'evoluzione del marketing: dai prodotti ai valori ... 7

1.1 Dal marketing 1.0 al 5.0: la centralità della dimensione umana e valoriale della società post-digitale ... 7

1.2 La Brand Purpose come leva di attrazione: perché le persone sono oggi al centro della strategia ... 11

1.3 La Gen Z nel mercato del lavoro: valori, aspettative e fattori di scelta ... 18

Capitolo 2 – L'Employer Journey: mappare l'esperienza del candidato ... 22

2.1 Dal Customer Journey all'Employer Journey: analogie e differenze nel processo di "acquisto" professionale ... 22

2.2 I touchpoint del candidato lungo l'Employer Journey ... 31

2.3 La Gap Analysis: misurare il disallineamento tra promessa di brand e percezione effettiva dei giovani professionisti ... 38

Capitolo 3 – Employee Advocacy: il ruolo delle persone nella comunicazione del Brand ... 44

3.1 Definizione di Employee Advocacy: quando il dipendente diventa il primo ambassador dell'azienda ... 44

3.2 Dall'esperienza al racconto: employee storytelling e costruzione dell'identità del brand ... 51

3.3 Strategie di advocacy e linguaggi della credibilità sui social media ... 58

Capitolo 4 – Analisi empirica: il Progetto Giovani di Credem ... 69

4.1 Il caso Credem: caratteristiche organizzative e rilevanza per la ricerca ... 69

4.2 La Employer Value Proposition di Credem e i principali touchpoint ... 71

4.3 Disegno della ricerca e metodologia ... 73

4.4 Analisi dei risultati ... 75

4.4.1 Candidate Experience dei partecipanti al Progetto Giovani ... 75

4.4.2 Interviste ai Brand Ambassador ... 80

4.4.3 Survey sui potenziali candidati ... 86

4.5 Discussione dei risultati: Gap Analysis ... 89

4.5.1 Canali di attrazione e visibilità del brand ... 90

4.5.2 Digitalizzazione e umanizzazione della Candidate Experience ... 92

4.5.3 Stereotipi di settore e dinamicità organizzativa ... 93

4.5.4 La continuità relazionale nell'Employer Journey: accoglienza, ascolto e feedback ... 95

4.5.5 Sintesi della domanda di ricerca ... 97

Conclusioni ... 100

Bibliografia ... 1

Appendice A ... 4

Appendice B ... 11

Appendice C ... 15

Introduzione

Le trasformazioni che hanno interessato il marketing negli ultimi decenni hanno progressivamente ampliato il ruolo attribuito alla persona nella relazione con le organizzazioni. Da una prospettiva inizialmente concentrata sul prodotto e sulla transazione, l'attenzione si è progressivamente spostata verso la costruzione di relazioni, la qualità dell'esperienza e la capacità delle imprese di esprimere un'identità riconoscibile e coerente con le aspettative dei propri interlocutori. Tale evoluzione non riguarda esclusivamente il rapporto con il consumatore, ma interessa più ampiamente le relazioni che le organizzazioni sviluppano con i propri stakeholder, tra cui dipendenti e potenziali candidati.

Nel mercato del lavoro, questa trasformazione trova espressione nel crescente interesse verso l'*Employer Branding*, ovvero il processo strategico attraverso cui l'organizzazione costruisce, comunica e gestisce la propria identità e attrattività come datore di lavoro. L'attrattività di un'impresa non dipende infatti esclusivamente dalla presenza di una posizione lavorativa o dalle condizioni economiche offerte, ma può essere influenzata anche dalla cultura organizzativa, dalle opportunità di crescita, dalla qualità delle relazioni, dai valori dichiarati e, più in generale, dalla proposta di esperienza professionale associata all'organizzazione. È proprio qui che assume particolare rilievo l'*Employer Value Proposition*, ossia l'insieme dei benefici, valori, opportunità e caratteristiche che l'organizzazione propone nei confronti dei dipendenti attuali e potenziali.

Definire e comunicare una proposta di valore attrattiva, tuttavia, rappresenta soltanto una parte del processo. Prima di entrare in un'organizzazione, il potenziale candidato dispone necessariamente di una conoscenza parziale della realtà aziendale e costruisce progressivamente la propria percezione attraverso informazioni, contatti ed esperienze differenti. Il sito corporate, le pagine social, gli annunci di lavoro, gli eventi di recruiting, le testimonianze dei dipendenti, le interazioni con i recruiter e le modalità attraverso cui viene gestita la selezione possono costituire punti di contatto attraverso cui l'immagine inizialmente associata al datore di lavoro viene confermata, approfondita oppure messa in discussione.

Da questa considerazione deriva la scelta di adottare, nel presente lavoro, una prospettiva fondata sull'*Employer Journey*, osservando la relazione tra individuo e organizzazione come un percorso che può iniziare molto prima dell'ingresso formale nel processo di selezione. La logica trae origine dagli studi sul *Customer Journey*, nei quali l'esperienza del cliente viene ricostruita attraverso la successione delle fasi e dei touchpoint che caratterizzano la relazione con il brand. Il trasferimento di tale prospettiva al mercato del lavoro richiede tuttavia un adattamento, poiché il rapporto tra candidato e organizzazione presenta una natura fortemente reciproca: l'impresa valuta la

compatibilità della persona con il ruolo proposto e con il contesto organizzativo, mentre parallelamente il candidato raccoglie informazioni, sviluppa aspettative e valuta l'opportunità di instaurare una relazione professionale.

All'interno di questo percorso, particolare attenzione viene attribuita alla *Candidate Experience*, intesa come l'esperienza soggettiva del candidato durante il percorso di scelta, candidatura e selezione, determinata da come vive i vari touchpoint con l'organizzazione.

La crescente rilevanza di tali aspetti assume particolare interesse nel rapporto con la *Generazione Z*, oggi sempre più presente nel mercato del lavoro. Le aspettative attribuite alle nuove generazioni risultano articolate e comprendono, accanto agli elementi economici e alla stabilità professionale, dimensioni legate alla crescita, alla formazione, al work-life balance, al benessere, alla qualità delle relazioni e alla compatibilità con i valori dell'organizzazione. Questa pluralità di criteri rende particolarmente significativo osservare non soltanto ciò che le imprese dichiarano di offrire, ma anche il modo in cui tale proposta viene resa visibile e sperimentabile nei diversi momenti dell'Employer Journey.

Un ulteriore elemento riguarda il ruolo delle persone già presenti all'interno dell'organizzazione. La rappresentazione di un datore di lavoro non deriva infatti esclusivamente dai messaggi prodotti attraverso i canali istituzionali. Dipendenti ed ex dipendenti possono diventare fonti informative attraverso racconti, testimonianze e interazioni sviluppate all'interno delle proprie reti personali e professionali. L'*Employee Advocacy* introduce, in questo senso, una prospettiva complementare: l'esperienza vissuta internamente può essere resa visibile verso l'esterno e contribuire al modo in cui potenziali candidati e altri stakeholder interpretano l'identità dell'organizzazione. La voce del dipendente può quindi inserirsi tra i touchpoint dell'Employer Journey, affiancando la comunicazione corporate e rendendo osservabili alcuni aspetti della realtà lavorativa difficilmente conoscibili prima dell'ingresso.

A partire da tali premesse, il presente elaborato intende analizzare il rapporto tra Employer Value Proposition, Candidate Experience e aspettative dei giovani professionisti, osservando in quale misura la proposta formulata da un'organizzazione trovi riscontro nelle esperienze dei candidati e nelle priorità attribuite dalla Generazione Z al datore di lavoro. L'obiettivo non consiste pertanto soltanto nell'individuare gli elementi capaci di generare attrazione, ma nel comprendere come la proposta employer venga progressivamente interpretata attraverso i touchpoint e quali eventuali condizioni di allineamento o disallineamento possano emergere tra ciò che l'organizzazione comunica, ciò che il candidato sperimenta e ciò che il pubblico di riferimento considera rilevante.

Per affrontare tale obiettivo è stato scelto come caso di studio il *Gruppo Credem*, con particolare riferimento al *Progetto Giovani*, programma rivolto ai candidati appartenenti alle fasce generazionali più giovani. La scelta del caso consente di osservare un percorso caratterizzato dalla presenza di differenti touchpoint digitali e relazionali e di mettere a confronto la proposta employer comunicata dall'organizzazione con l'esperienza maturata durante il processo di selezione e con le aspettative più generali espresse dal target giovanile.

L'analisi empirica adotta un approccio mixed-methods, integrando dati quantitativi e qualitativi e mettendo a confronto tre differenti prospettive. La prima riguarda i candidati che hanno preso parte all'iter di selezione del Progetto Giovani Credem, attraverso l'analisi delle risposte fornite da 409 partecipanti. La seconda è costituita da un campione di 123 potenziali candidati, coinvolti attraverso una rilevazione finalizzata a ricostruire aspettative, canali di ricerca del lavoro e principali fattori di attrattività attribuiti al datore di lavoro ideale. La terza prospettiva è quella interna all'organizzazione ed è stata approfondita attraverso tre interviste qualitative semistrutturate a Brand Ambassador Credem, con l'obiettivo di comprendere come la proposta di valore aziendale venga vissuta, interpretata e comunicata da chi opera all'interno dell'impresa.

Il confronto tra queste tre prospettive viene sviluppato attraverso una *Gap Analysis*, utilizzata nel presente lavoro come chiave interpretativa per osservare la relazione tra la proposta comunicata dall'organizzazione, l'esperienza vissuta dai candidati e le aspettative del pubblico di riferimento, con l'obiettivo di individuare eventuali disallineamenti riconducibili alla comunicazione, all'esperienza concretamente maturata durante il percorso o alla capacità della proposta employer di intercettare le priorità del target.

L'elaborato si articola in quattro capitoli. Il primo capitolo ricostruisce il progressivo passaggio da un marketing orientato al prodotto a una prospettiva maggiormente centrata sulla persona, approfondendo il ruolo del Brand Purpose, dell'Employer Branding e delle aspettative della Generazione Z nel mercato del lavoro. Il secondo capitolo trasferisce l'attenzione sul percorso del potenziale candidato, mettendo in relazione Customer Journey ed Employer Journey e approfondendo i touchpoint attraverso cui prende forma la Candidate Experience, per introdurre successivamente la Gap Analysis utilizzata nella ricerca. Il terzo capitolo modifica il punto di osservazione concentrandosi sulle persone già presenti all'interno dell'organizzazione e sul ruolo dell'Employee Advocacy, dello storytelling dei dipendenti e della credibilità della loro voce nella comunicazione dell'Employer Brand. Il quarto capitolo è dedicato al caso Credem: dopo aver descritto la proposta di valore dell'organizzazione e i principali touchpoint, vengono illustrati il

disegno della ricerca, i risultati relativi ai tre cluster analizzati e la successiva discussione integrata attraverso la Gap Analysis.

Capitolo 1 – L'evoluzione del marketing: dai prodotti ai valori

1.1 Dal marketing 1.0 al 5.0: la centralità della dimensione umana e valoriale della società post-digitale

Per comprendere il ruolo che oggi assumono il Brand Purpose, l'Employer Branding e, più in generale, le strategie di attrazione dei talenti, è necessario ripercorrere l'evoluzione del marketing nel corso del Novecento e dei primi decenni del XXI secolo. L'attuale centralità dei valori, della sostenibilità e dell'esperienza umana non rappresenta infatti un fenomeno isolato, bensì il risultato di un lungo processo di trasformazione che ha progressivamente modificato il modo in cui le organizzazioni interpretano il proprio rapporto con il mercato e con i propri stakeholder.

Philip Kotler descrive tale evoluzione attraverso una successione di paradigmi che riflettono i cambiamenti economici, sociali e tecnologici intervenuti nel tempo. Da una concezione inizialmente fortemente orientata al prodotto, il marketing si è progressivamente evoluto verso modelli che attribuiscono crescente importanza alla persona, ai suoi bisogni, ai suoi valori e alle relazioni che essa instaura con le organizzazioni. In questa prospettiva, il marketing non costituisce più soltanto uno strumento volto a favorire la vendita di beni o servizi, ma diviene una filosofia gestionale che guida la creazione di valore condiviso e la costruzione di relazioni durature con clienti, dipendenti e comunità.

Il primo paradigma individuato da Kotler è il **Marketing 1.0**, riconducibile a un contesto economico caratterizzato dalla produzione di massa, dall'espansione dei consumi e da una forte centralità del prodotto. In questa fase le imprese concentrano i propri sforzi sul miglioramento dell'efficienza produttiva e delle caratteristiche funzionali dei prodotti, con l'obiettivo di soddisfare bisogni prevalentemente materiali.
All'interno di questo paradigma, il consumatore assume un ruolo prevalentemente passivo. L'attività di marketing si concentra sulle caratteristiche funzionali del prodotto e sulla sua distribuzione, mentre la comunicazione segue prevalentemente una logica unidirezionale e di massa. Radio, stampa e, successivamente, televisione costituiscono i principali mezzi attraverso cui le imprese raggiungono il pubblico. Il modello delle 4P – Product, Price, Place e Promotion – sintetizza efficacemente questa impostazione, ponendo il prodotto al centro delle decisioni aziendali.

Con il progressivo aumento della concorrenza e la crescente differenziazione dei mercati emerge il **Marketing 2.0**, che segna il passaggio da una logica product-centric a una customer-centric. Le

imprese iniziano a riconoscere che i consumatori non costituiscono un insieme omogeneo, bensì gruppi caratterizzati da esigenze, preferenze e aspettative differenti.
In questa fase acquistano crescente importanza i processi di segmentazione, targeting e posizionamento, attraverso i quali le imprese suddividono il mercato in gruppi di consumatori accomunati da caratteristiche, bisogni e preferenze differenti. Il cliente non viene più considerato come parte indistinta di un mercato di massa, ma come soggetto appartenente a specifici segmenti verso i quali sviluppare proposte maggiormente differenziate. Parallelamente, la relazione tra impresa e consumatore inizia ad assumere una natura più interattiva, anticipando il progressivo superamento della comunicazione esclusivamente unidirezionale tipica della fase precedente.

Un ulteriore passaggio significativo si realizza con il **Marketing 3.0**, definito da Kotler secondo una prospettiva human-centric. In questa fase il consumatore non viene più considerato solamente come cliente, ma come persona, portatrice di valori, convinzioni, aspirazioni e responsabilità sociali. La crescente sensibilità verso temi quali la sostenibilità ambientale, l'inclusione e l'etica aziendale modifica profondamente le aspettative nei confronti delle organizzazioni, chiamate non solo a generare profitto, ma anche a contribuire positivamente alla società. Le imprese iniziano così a differenziarsi attraverso il proprio sistema valoriale e il proprio impatto sociale, assumendo un ruolo attivo nella ricerca di soluzioni ai principali problemi economici, ambientali e culturali. In questa prospettiva, il valore dell'impresa non dipende esclusivamente dalla qualità dei beni o servizi offerti, ma dalla coerenza tra ciò che l'organizzazione dichiara e ciò che concretamente realizza. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 5.0, 2021)[1]

Parallelamente, le trasformazioni sociali e generazionali contribuiscono ad accrescere l'attenzione verso temi quali responsabilità sociale, sostenibilità, qualità delle relazioni e coerenza valoriale delle organizzazioni. (The Interview Guys, 2026)[2]

L'evoluzione prosegue con il **Marketing 4.0**, sviluppatosi parallelamente alla diffusione delle tecnologie digitali e dei social media. In questa fase il digitale non sostituisce la dimensione fisica, ma la integra, dando origine a un ecosistema nel quale le interazioni online e offline convivono lungo un percorso continuo. Il customer journey perde la propria struttura lineare per trasformarsi in un insieme articolato di punti di contatto attraverso i quali il consumatore ricerca informazioni, confronta esperienze, dialoga con le aziende e con altri utenti e partecipa attivamente alla costruzione della reputazione dei brand. Le organizzazioni sono pertanto chiamate a sviluppare

[1] Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0.* Ulrico Heopli.

[2] The Interview Guys. (2026). *The State of Gen Z in the Workplace 2025: How This Generation Is Completely Redefining Career Success, Company Culture, and the Future of Work.* Tratto da The Interview Guys: https://blog.theinterviewguys.com/the-state-of-gen-z-in-the-workplace-2025/

strategie omnicanale capaci di offrire esperienze coerenti e integrate, superando la tradizionale separazione tra mondo fisico e digitale. In questo contesto, il digitale rappresenta un abilitatore delle relazioni umane piuttosto che un fine in sé, contribuendo alla costruzione di interazioni sempre più integrate tra organizzazioni e persone. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital, 2016)[3]

Un'ulteriore evoluzione è rappresentata dal **Marketing 5.0**, definito da Kotler come *Technology for Humanity*. Esso integra la dimensione umanistica introdotta dal Marketing 3.0 con le opportunità offerte dalle tecnologie digitali sviluppatesi nel Marketing 4.0. L'intelligenza artificiale, l'analisi dei dati, l'automazione e le tecnologie predittive non vengono considerate come semplici strumenti di efficientamento organizzativo, ma come mezzi attraverso cui creare esperienze più rilevanti, personalizzate e significative per le persone. In questa prospettiva, la tecnologia viene valorizzata nella misura in cui può contribuire a migliorare la qualità delle relazioni tra individui e organizzazioni, favorendo inclusione, accessibilità e benessere. In questa prospettiva, il marketing è chiamato ad affrontare alcune delle principali sfide della società contemporanea, tra cui il divario generazionale, la polarizzazione economica e il digital divide, dimostrando come l'innovazione tecnologica possa essere orientata al progresso umano anziché costituire un obiettivo fine a sé stesso. Questa condizione risulta particolarmente rilevante nel rapporto tra organizzazioni e potenziali candidati, poiché anche l'esperienza professionale si sviluppa oggi attraverso una combinazione continua di touchpoint digitali e fisici.

Il marketing 5.0 non deve quindi essere interpretato come una prospettiva nella quale la tecnologia sostituisce progressivamente la persona. Al contrario, uno dei suoi elementi centrali consiste proprio nella ricerca di una complementarità tra capacità tecnologiche e capacità umane. Le macchine possono eccellere nell'elaborazione di grandi quantità di dati, nell'individuazione di pattern e nello svolgimento di attività ripetitive; restano però centrali competenze legate all'interpretazione dei contesti, alla creatività, alla sensibilità, alla capacità relazionale e alla valutazione delle implicazioni etiche delle decisioni. La tecnologia assume pertanto valore quando contribuisce ad ampliare le capacità delle persone e a migliorare la qualità dell'esperienza, configurandosi come un abilitatore delle relazioni anziché come un fine autonomo. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 5.0, 2021)[4]

[3] Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital.* Wiley.
[4] Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0.* Ulrico Heopli.

Questo aspetto assume particolare importanza nella cosiddetta condizione post-digitale, espressione utilizzata per descrivere un contesto nel quale le tecnologie digitali non rappresentano più una dimensione separata o eccezionale dell'esperienza, ma risultano integrate nelle pratiche quotidiane e nelle relazioni sociali. In tale prospettiva, la distinzione tra online e offline tende progressivamente ad attenuarsi, poiché le persone attraversano ambienti fisici e digitali all'interno di esperienze sempre più continue e interconnesse. (Cramer, 2015)[5]

Le persone non percepiscono necessariamente l'esperienza digitale e quella fisica come mondi distinti: si aspettano piuttosto di poter passare dall'una all'altra in maniera fluida, mantenendo continuità nella relazione con le organizzazioni.
Di conseguenza, la qualità dell'esperienza non dipende dalla quantità di tecnologia impiegata, ma dalla capacità di utilizzarla in maniera coerente con i bisogni delle persone. L'impiego di tecnologie particolarmente avanzate può infatti incrementare l'efficienza dei processi senza tradursi necessariamente in una migliore esperienza per le persone, soprattutto quando viene percepita come distante, complessa o scarsamente comprensibile. Viceversa, l'integrazione tra strumenti digitali e attenzione alla dimensione umana può rafforzare la relazione e contribuire alla creazione di valore.

L'evoluzione dal Marketing 1.0 al Marketing 5.0 può quindi essere letta come un progressivo ampliamento del significato attribuito al valore. Nel Marketing 1.0 esso è prevalentemente incorporato nel prodotto e nelle sue caratteristiche funzionali; nel Marketing 2.0 dipende dalla capacità di soddisfare i bisogni specifici del cliente; con il Marketing 3.0 si estende ai valori e al contributo dell'organizzazione alla società; nel Marketing 4.0 viene costruito attraverso relazioni e interazioni sviluppate all'interno di ecosistemi connessi; infine, nel Marketing 5.0, la tecnologia contribuisce a rendere tali esperienze sempre più personalizzate, senza eliminare la centralità della componente umana.

Il passaggio più significativo riguarda dunque la progressiva trasformazione del soggetto al centro dell'attività di marketing. Da acquirente prevalentemente passivo, il consumatore diventa cliente da conoscere, successivamente persona portatrice di valori e, infine, soggetto attivo inserito all'interno di reti relazionali che coinvolgono imprese, comunità e altri stakeholder. Parallelamente, anche l'impresa amplia il proprio ruolo: da semplice produttrice di beni e servizi diventa organizzazione chiamata a costruire relazioni, esprimere un'identità coerente e confrontarsi con le aspettative sociali dei propri pubblici.

[5] Cramer, F. (2015). *Postdigital Aesthetics: Art, Computation and Design.* Palgrave Macmillan.

Tale trasformazione assume particolare rilievo anche oltre il rapporto strettamente commerciale con il cliente. Nel momento in cui l'identità organizzativa, i valori comunicati e la coerenza tra quanto dichiarato e quanto concretamente realizzato acquistano crescente importanza nella valutazione delle organizzazioni, i loro effetti si estendono anche alle altre categorie di stakeholder, tra cui dipendenti e potenziali candidati. La centralità della persona, sviluppatasi inizialmente nel rapporto tra impresa e consumatore, tende così a interessare più ampiamente la relazione tra organizzazione e individui.

La crescente disponibilità di informazioni e la moltiplicazione dei punti di contatto rendono inoltre più facilmente osservabile il comportamento delle organizzazioni, permettendo agli stakeholder di confrontare i valori dichiarati con le pratiche effettivamente adottate. In questo scenario, la credibilità del brand dipende sempre più dalla capacità di mantenere coerenza tra identità, comunicazione ed esperienza concretamente offerta alle persone.

È all'interno di questa trasformazione che acquisisce piena rilevanza il concetto di Brand Purpose, inteso come espressione della finalità attraverso cui un'organizzazione definisce il contributo che intende offrire oltre la dimensione strettamente economica. Il progressivo passaggio dalla centralità del prodotto alla centralità della persona e dei valori costituisce pertanto il presupposto teorico per comprendere perché, nel marketing contemporaneo, il purpose possa divenire una leva di identificazione, fiducia e attrazione.

1.2 La Brand Purpose come leva di attrazione: perché le persone sono oggi al centro della strategia

Il progressivo passaggio dalla centralità del prodotto alla centralità della persona e dei valori ha contribuito a rafforzare l'attenzione verso l'identità delle organizzazioni, le finalità che ne orientano l'azione e il contributo che esse intendono generare al di là della dimensione strettamente economica. In questo contesto assume particolare rilevanza il concetto di **Brand Purpose**, riconducibile alla ragione profonda per cui un'organizzazione esiste e al significato che attribuisce alla propria presenza nella società.

Il concetto di purpose ha assunto nel tempo interpretazioni differenti all'interno della letteratura manageriale. Una delle sue formulazioni originarie può essere ricondotta al contributo di Campbell e Yeung, i quali individuano nel purpose uno degli elementi costitutivi della missione organizzativa, insieme alla strategia, ai valori e agli standard di comportamento. Gli studi più recenti hanno progressivamente attribuito al concetto una maggiore autonomia, definendolo non soltanto come la

ragione d'essere dell'organizzazione, ma anche come un obiettivo di ordine superiore capace di andare oltre la sola massimizzazione del profitto. In alcune interpretazioni contemporanee questa finalità assume inoltre una dimensione esplicitamente sociale, riferendosi al contributo che l'organizzazione intende generare nei confronti della società e dell'ambiente. La letteratura non propone quindi una definizione completamente univoca, ma converge nel riconoscere al purpose una funzione di orientamento di lungo periodo, capace di esprimere il significato attribuito dall'organizzazione alla propria attività. (Campbell & Yeung, 1991)[6]

Il concetto di purpose presenta punti di contatto con mission, vision e valori organizzativi, senza tuttavia coincidere pienamente con essi. La mission tende a esplicitare l'attività dell'organizzazione e le modalità attraverso cui essa intende perseguire i propri obiettivi; la vision proietta invece l'organizzazione verso una condizione futura desiderata, mentre i valori definiscono i principi che ne orientano comportamenti e decisioni. Il purpose si distingue da questi concetti in quanto riguarda la ragione per cui l'organizzazione esiste e il contributo che intende generare oltre il risultato economico. In questa prospettiva, esso può assumere una funzione di orientamento capace di collegare identità organizzativa, strategia e relazioni con gli stakeholder. (Brosch, 2023)[7]

Questa distinzione consente di evitare che il Brand Purpose venga interpretato come una semplice formulazione comunicativa. La sua rilevanza non deriva infatti esclusivamente dalla capacità di elaborare una dichiarazione efficace o facilmente riconoscibile, ma dalla possibilità di utilizzare lo scopo come riferimento per le decisioni e per le attività dell'organizzazione. In questa prospettiva, il purpose può contribuire a collegare valori, obiettivi e comportamenti all'interno di un'identità organizzativa coerente, fornendo una direzione in grado di orientare sia le scelte strategiche sia il modo in cui l'impresa costruisce le proprie relazioni con gli stakeholder. La letteratura sul corporate purpose sottolinea proprio la necessità che esso sia collocato al centro delle attività organizzative, anziché configurarsi come un'iniziativa periferica o esclusivamente reputazionale. (George, Haas, McGahan, Schillebeeckx, & Tracey, 2023)[8]

Da questa prospettiva deriva anche la centralità del concetto di coerenza. Affinché il purpose possa contribuire alla costruzione di fiducia, è necessario che la finalità dichiarata trovi riscontro nelle pratiche effettivamente adottate dall'organizzazione. La comunicazione di valori socialmente desiderabili, se non accompagnata da comportamenti riconoscibili, rischia infatti di produrre una

[6] Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a Sense of Mission. *Long Range Planning*, 10-20.

[7] Brosch, N. (2023). Corporate purpose: from a 'Tower of Babel' phenomenon towards construct clarity. *Journal of Business Economics*, 567-595.

[8] George, G., Haas, M., McGahan, A., Schillebeeckx, S., & Tracey, P. (2023). Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. *Journal of Management*, 1841-1869.

distanza tra l'identità che l'impresa intende proiettare e quella che gli stakeholder ricostruiscono attraverso l'osservazione delle sue azioni. Al contrario, la capacità di incorporare il purpose nelle scelte strategiche e operative rende più credibile la promessa organizzativa e consente alle persone di valutarne l'autenticità attraverso elementi concreti. (Brosch, 2023)[9]

La questione dell'autenticità assume particolare importanza quando il purpose viene utilizzato nella relazione con i potenziali candidati. Durante la fase di valutazione di un datore di lavoro, infatti, le persone dispongono inevitabilmente di informazioni incomplete rispetto alla realtà interna dell'organizzazione e formulano le proprie aspettative anche sulla base dei segnali che questa rende disponibili. Una recente ricerca condotta nel mercato del lavoro evidenzia come le dichiarazioni di purpose possano influenzare positivamente la propensione alla candidatura quando vengono percepite come credibili e concretamente perseguibili. Non è quindi sufficiente proporre uno scopo ambizioso: la sua capacità attrattiva dipende anche dalla percezione che l'organizzazione disponga delle risorse, delle competenze e della volontà necessarie per trasformarlo in azione. L'autenticità diviene così un elemento essenziale nel passaggio dal purpose dichiarato al purpose percepito. (Valdés, Young-Hyman, Gilbertson, Bhattacharya, & Hahl, 2025)[10]

Un modello manageriale particolarmente noto per rappresentare il ruolo dello scopo organizzativo è proposto da Simon Sinek attraverso il modello del Golden Circle. L'autore distingue tre livelli della comunicazione organizzativa: il *What*, relativo a ciò che l'impresa realizza; l'*How*, riferito alle modalità attraverso cui essa opera e si differenzia; e il *Why*, che esprime invece la causa, le convinzioni e lo scopo che ne guidano l'esistenza. Secondo Sinek, molte organizzazioni costruiscono la propria comunicazione partendo da ciò che producono, mentre quelle capaci di creare maggiore coinvolgimento tendono a partire dal *Why*, attribuendo priorità al significato della propria azione e alle ragioni che la orientano. (Sinek, 2011)[11]

Il modello del Golden Circle permette di evidenziare come la relazione tra individui e organizzazioni possa essere costruita anche attorno a una dimensione simbolica e valoriale. Applicato al mercato del lavoro, il *Why* non riguarda soltanto ciò che l'impresa offre ai propri clienti, ma anche il significato che attribuisce al contributo delle persone che ne fanno parte. Un potenziale candidato può quindi valutare un'organizzazione non esclusivamente sulla base della posizione disponibile, della retribuzione o delle opportunità di carriera, ma anche in relazione al

[9] Brosch, N. (2023). Corporate purpose: from a 'Tower of Babel' phenomenon towards construct clarity. *Journal of Business Economics*, 567-595.

[10] Valdés, L., Young-Hyman, T., Gilbertson, E., Bhattacharya, C., & Hahl, O. (2025). The Authenticity of Purpose Claims: Firm Capacity and Job Seeker Responses to Recruitment Efforts. *Management Science*.

[11] Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action.* Portfolio Penguin.

modo in cui interpreta la sua identità, la cultura e gli obiettivi perseguiti. Il purpose può, in questa prospettiva, offrire un ulteriore elemento attraverso cui comprendere se il contesto organizzativo risulti coerente con le proprie aspettative e convinzioni.

Il passaggio dalla comunicazione del purpose alla percezione di compatibilità tra individuo e organizzazione può essere interpretato attraverso il concetto di *Person–Organization Fit*, con il quale viene indicato il grado di compatibilità tra la persona e l'organizzazione. Tale compatibilità può dipendere da differenti elementi, tra cui bisogni, caratteristiche individuali, obiettivi e, soprattutto, valori. Nel processo di scelta professionale, il candidato non valuta quindi soltanto la corrispondenza tra le proprie competenze e le caratteristiche tecniche della posizione, ma può interrogarsi anche sulla compatibilità tra ciò che considera importante e i principi che attribuisce al potenziale datore di lavoro. La letteratura sul Person–Organization Fit mostra come questa percezione di compatibilità sia associata anche a variabili che precedono l'ingresso in azienda, tra cui l'attrattività percepita dell'organizzazione e le intenzioni del candidato. (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005)[12]

In tale prospettiva, il Brand Purpose può contribuire a rendere più visibili alcuni degli elementi attraverso cui il potenziale candidato valuta il proprio grado di compatibilità con l'organizzazione. Una finalità chiaramente comunicata permette infatti alle persone di comprendere quali obiettivi l'impresa considera prioritari e quale contributo intende generare attraverso la propria attività. Quando tali elementi risultano coerenti con le convinzioni individuali, può svilupparsi una maggiore percezione di affinità tra individuo e organizzazione. Il purpose non determina quindi automaticamente l'attrazione di un candidato, ma può rappresentare uno dei segnali attraverso cui egli costruisce una rappresentazione del potenziale datore di lavoro e valuta la possibilità di riconoscersi nella sua identità.

Il rapporto tra purpose e attrattività può essere approfondito anche attraverso il concetto di identificazione organizzativa. Ashforth e Mael definiscono l'identificazione come una forma di appartenenza attraverso cui l'individuo percepisce una certa unità con l'organizzazione e incorpora tale appartenenza nella definizione di sé. Rispetto alla semplice percezione di compatibilità tra persona e organizzazione, l'identificazione richiama quindi una dimensione maggiormente legata al

[12] Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 281-342.

senso di appartenenza e all'identità individuale. (Ashforth & Mael, 1989)[13] Henderson e Van den Steen evidenziano come un'organizzazione caratterizzata da uno scopo pro-sociale possa attirare persone che attribuiscono valore alle medesime finalità. L'appartenenza a un'impresa può infatti assumere una funzione non soltanto economica, ma anche identitaria: lavorare all'interno di un'organizzazione percepita come coerente con determinate convinzioni può contribuire al modo in cui l'individuo rappresenta sé stesso e desidera essere riconosciuto dagli altri. In questo senso, il purpose può favorire l'avvicinamento tra organizzazioni e persone che condividono valori e finalità simili. (Henderson & Van den Steen, 2015)[14]

Questa prospettiva contribuisce a spiegare perché, nel mercato del lavoro contemporaneo, l'attrattività di un'organizzazione non possa essere ricondotta esclusivamente agli aspetti funzionali ed economici del rapporto di lavoro. Tali elementi mantengono un'importanza fondamentale, ma convivono con fattori di natura simbolica e relazionale, attraverso i quali le persone attribuiscono significato all'esperienza professionale e all'appartenenza organizzativa. Il valore percepito di un'opportunità può quindi derivare dall'interazione tra ciò che l'organizzazione offre concretamente e ciò che essa rappresenta agli occhi del candidato.

La rilevanza del purpose assume particolare interesse anche in relazione alle generazioni più giovani, per le quali le ricerche recenti evidenziano una crescente attenzione verso il significato attribuito al lavoro e la compatibilità tra valori individuali e organizzativi. Tale dimensione non sostituisce tuttavia fattori quali retribuzione, sicurezza economica, benessere e opportunità di crescita, ma si inserisce all'interno di un sistema più articolato di aspettative professionali. Il rapporto tra questi elementi verrà approfondito nel paragrafo successivo, dedicato alla Generazione Z nel mercato del lavoro. (Deloitte, 2025)[15]

Affinché lo scopo organizzativo non rimanga confinato alla dimensione comunicativa, è inoltre necessario che venga tradotto all'interno dei processi decisionali e delle pratiche manageriali. Da questa esigenza deriva il concetto di Purpose-Driven Leadership, attraverso cui la leadership viene interpretata anche come capacità di collegare la direzione dell'organizzazione a una finalità riconoscibile e condivisa. Una revisione sistematica della letteratura dedicata al tema evidenzia come questo approccio si fondi sulla capacità dei leader di rendere comprensibile il purpose,

[13] Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, p. 20-39.

[14] Henderson, R., & Van den Steen, E. (2015). Why Do Firms Have "Purpose"? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation. *American Economic Review*, 326-330.

[15] Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey.* Tratto da Deloitte: https://www.deloitte.com/gr/en/issues/work/genz-millennial-survey-2025.html

promuovere l'allineamento tra finalità individuali e organizzative e tradurre lo scopo in comportamenti e pratiche coerenti. In questa prospettiva, il leader non è soltanto responsabile del raggiungimento degli obiettivi, ma assume anche un ruolo di mediazione tra i principi dichiarati dall'organizzazione e l'esperienza vissuta dalle persone che ne fanno parte.

La Purpose-Driven Leadership evidenzia quindi una caratteristica fondamentale del Brand Purpose: la sua efficacia dipende dalla capacità di tradurlo nelle decisioni e nei comportamenti quotidiani. La coerenza tra orientamenti organizzativi, pratiche manageriali e valori comunicati permette ai collaboratori di attribuire concretezza allo scopo dichiarato; al contrario, eventuali discrepanze possono comprometterne la credibilità. (Brosch, 2023)[16] (Ribeiro, Costa, & Ramos, 2024)[17]

Il progressivo ampliamento del ruolo attribuito al Brand Purpose trova un punto di contatto diretto con il concetto di Employer Branding. Il termine viene formalizzato nella letteratura da Ambler e Barrow, che applicano i principi propri del brand management al rapporto tra organizzazione e lavoratori. Gli autori definiscono l'Employer Brand attraverso l'insieme dei benefici funzionali, economici e psicologici associati all'impiego e identificati con una determinata organizzazione. Il datore di lavoro può quindi essere interpretato, analogamente a quanto avviene nel mercato dei prodotti e dei servizi, come un brand rispetto al quale le persone sviluppano percezioni, aspettative e associazioni.

L'Employer Branding rappresenta, in questa prospettiva, l'estensione dei principi di marketing e branding al mercato del lavoro. Backhaus e Tikoo lo descrivono come il processo attraverso cui l'impresa costruisce e promuove, sia internamente sia esternamente, una visione chiara di ciò che la rende differente e desiderabile come datore di lavoro. L'obiettivo non consiste pertanto soltanto nel comunicare opportunità occupazionali, ma nel costruire un'identità riconoscibile capace di distinguere l'organizzazione nella competizione per le persone. Tale identità deriva da elementi differenti, tra cui la cultura organizzativa, le opportunità di crescita, il sistema di valori e l'esperienza associata al rapporto di lavoro.

All'interno di questo processo assume rilievo la Employer Value Proposition (EVP)**,** ossia l'insieme degli elementi attraverso cui l'organizzazione definisce la propria proposta di valore nei confronti dei dipendenti attuali e potenziali. La EVP comprende aspetti economici e funzionali, come la retribuzione, i benefit, le opportunità professionali e le condizioni di lavoro, ma può includere anche

[16] Brosch, N. (2023). Corporate purpose: from a 'Tower of Babel' phenomenon towards construct clarity. *Journal of Business Economics*, 567-595.

[17] Ribeiro, M., Costa, C., & Ramos, F. (2024). Exploring Purpose-Driven Leadership: Theoretical Foundations, Mechanisms, and Impacts in Organizational Context. *Administrative Sciences*.

componenti di natura relazionale, culturale e simbolica. Il Brand Purpose si inserisce precisamente in quest'ultima dimensione, contribuendo a esprimere il significato dell'appartenenza all'organizzazione e la finalità verso cui il contributo individuale dovrebbe essere orientato. Il purpose non sostituisce quindi gli altri elementi della proposta di valore, ma può rafforzarne la dimensione identitaria e differenziante. (Ambler & Barrow, 1996)[18] (Backhaus & Tikoo, 2004)[19]

Il legame tra Brand Purpose ed Employer Value Proposition permette inoltre di comprendere come la capacità attrattiva di un'organizzazione dipenda dalla coerenza tra differenti livelli. Il purpose definisce una finalità di ordine superiore; l'Employer Brand contribuisce a tradurla in un'identità percepibile sul mercato del lavoro; la EVP rende maggiormente espliciti i contenuti dell'esperienza che l'organizzazione propone alle persone. Affinché questo sistema risulti credibile, tuttavia, ciò che viene comunicato all'esterno deve trovare riscontro nelle pratiche interne e nelle esperienze concretamente vissute. L'attrattività non deriva quindi dalla sola capacità di costruire una promessa convincente, ma dalla possibilità di renderla coerente e riconoscibile nei diversi momenti della relazione tra persona e organizzazione.

Questo aspetto è particolarmente rilevante perché i potenziali candidati costruiscono la propria percezione di un datore di lavoro attraverso una pluralità di informazioni e interazioni. I contenuti pubblicati dall'organizzazione, le opinioni di dipendenti ed ex dipendenti, le esperienze raccontate sui canali digitali e i contatti sviluppati durante le fasi di selezione possono progressivamente confermare o mettere in discussione l'immagine inizialmente comunicata. Il purpose può quindi svolgere una funzione attrattiva soltanto quando viene inserito all'interno di una narrazione coerente e, soprattutto, quando le persone riescono a riconoscerne la presenza nell'esperienza organizzativa. La promessa valoriale formulata dal brand deve pertanto essere sostenuta da comportamenti e pratiche capaci di renderla credibile nel tempo.

Il passaggio dal Brand Purpose all'Employer Branding evidenzia quindi come la centralità della persona, sviluppatasi inizialmente nell'evoluzione del marketing, si estenda progressivamente anche alla relazione tra organizzazione e mercato del lavoro. Le persone non costituiscono esclusivamente risorse da acquisire e trattenere, ma interlocutori che interpretano l'identità dell'impresa, ne valutano i valori e confrontano la proposta ricevuta con le proprie aspettative. La capacità di attrarre talenti dipende pertanto non soltanto da ciò che l'organizzazione offre, ma anche dal significato attribuito a

[18] Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 185-206.

[19] Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 501-517.

quell'offerta e dalla possibilità per il candidato di riconoscervi elementi compatibili con la propria identità e i propri obiettivi.

In conclusione, il Brand Purpose può rappresentare una leva di attrazione nella misura in cui consente all'organizzazione di esprimere con chiarezza la propria ragione d'essere, tradurla in una proposta di valore riconoscibile e sostenerla attraverso comportamenti coerenti. Il suo ruolo non consiste nel sostituire i fattori economici, professionali e organizzativi tradizionalmente associati alla scelta del datore di lavoro, ma nell'aggiungere a essi una dimensione identitaria e valoriale. Attraverso il purpose, le persone possono comprendere non soltanto che cosa un'organizzazione offre, ma anche quale significato attribuisce alla propria attività e quali principi orientano il suo modo di operare. Questa dimensione appare particolarmente rilevante nel rapporto con le nuove generazioni, le cui aspettative nei confronti del lavoro combinano esigenze di crescita, benessere e sicurezza con una crescente attenzione alla coerenza tra valori individuali e organizzativi. Per comprendere più approfonditamente tali dinamiche, risulta quindi necessario analizzare le caratteristiche della Generazione Z e i principali fattori che ne orientano oggi le scelte professionali, oggetto del paragrafo successivo.

1.3 La Gen Z nel mercato del lavoro: valori, aspettative e fattori di scelta

Il progressivo ingresso della Generazione Z nel mercato del lavoro sta contribuendo a modificare alcune delle dinamiche attraverso cui le organizzazioni attraggono, coinvolgono e trattengono i giovani talenti. Generalmente identificata con i nati tra la seconda metà degli anni Novanta e i primi anni del decennio successivo, questa generazione è generalmente descritta come una delle prime generazioni cresciute fin dall'infanzia in un contesto caratterizzato dalla pervasiva presenza delle tecnologie digitali. Tali esperienze hanno contribuito a plasmare un diverso modo di concepire il lavoro, modificando profondamente i criteri attraverso cui vengono valutate le organizzazioni e le opportunità professionali. (Randstad, 2024)[20]

Le ricerche più recenti sulla Generazione Z evidenziano una concezione del successo professionale che non si esaurisce nella stabilità occupazionale o nella remunerazione economica. La scelta del datore di lavoro tende quindi a inserirsi all'interno di una valutazione complessiva dell'esperienza che l'organizzazione è in grado di offrire, comprendendo aspetti quali la qualità dell'ambiente lavorativo, la possibilità di crescita, la coerenza valoriale, il benessere psicologico e l'impatto sociale dell'impresa. L'attrattività di un'organizzazione non si misura quindi soltanto attraverso il

[20] Randstad. (2024). *Generazione Z e lavoro: come attrarre i talenti più giovani.* Tratto da Randstad: https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/generazione-z-e-lavoro-come-le-aziende-possono-attrarre-i-talenti-piu-giovani/

prestigio del brand o il livello retributivo, ma attraverso un insieme articolato di elementi che contribuiscono alla costruzione di una relazione significativa tra individuo e organizzazione. (Wollenberg, 2026)[21]

Uno degli aspetti che maggiormente caratterizza il rapporto della Generazione Z con il lavoro riguarda la ricerca di un equilibrio sostenibile tra dimensione professionale e vita privata. Il work-life balance rappresenta oggi uno dei principali criteri di scelta del datore di lavoro, accompagnato dalla richiesta di modelli organizzativi flessibili, capaci di favorire autonomia nella gestione del tempo e delle modalità di svolgimento delle attività lavorative. La flessibilità, tuttavia, non viene interpretata esclusivamente come possibilità di svolgere il lavoro da remoto, ma come espressione di una cultura organizzativa orientata alla fiducia, alla responsabilizzazione e al rispetto del benessere individuale.

Parallelamente, emerge una crescente attenzione verso percorsi di sviluppo professionale dinamici e trasparenti. I giovani lavoratori mostrano infatti una forte propensione al *continuous learning*, ricercando opportunità di formazione continua, programmi di mentoring e prospettive di crescita che consentano un costante aggiornamento delle competenze. La possibilità di sviluppare nuove competenze e intravedere prospettive di crescita può pertanto incidere anche sulla volontà di permanere all'interno dell'organizzazione, rendendo formazione e sviluppo elementi rilevanti non soltanto nell'attrazione, ma anche nella retention dei giovani lavoratori.

La maggiore propensione alla mobilità professionale non può tuttavia essere ricondotta esclusivamente a una minore fedeltà nei confronti dell'organizzazione. La letteratura evidenzia infatti il ruolo assunto dalla ricerca di opportunità di apprendimento, crescita e valorizzazione del potenziale individuale. L'investimento nello sviluppo delle competenze rappresenta pertanto uno dei principali strumenti attraverso cui le organizzazioni possono incrementare il coinvolgimento dei giovani collaboratori e favorirne la permanenza nel tempo. (TH & Rosalia, 2025)[22]

Accanto alle opportunità di sviluppo professionale, assume un'importanza crescente la ricerca di significato nel proprio lavoro. Come evidenziato nel paragrafo precedente, il purpose può concorrere alla valutazione dell'organizzazione quando esprime valori e finalità nei quali le persone riescono a riconoscersi. Secondo il *Deloitte 2025 Gen Z and Millennial Survey*, l'89% degli appartenenti alla Generazione Z considera il senso di scopo molto o abbastanza importante per la

[21] Wollenberg, M. (2026). Success Factors of Employer Branding and Challenges in Employee Recruitment and Retention: A Literature Review. *International Journal of Coaching and Organizational Development*.

[22] TH, L., & Rosalia, N. (2025). TALENT RETENTION IN GEN Z WORKFORCE: THE ROLE OF PURPOSES DRIVEN LEADERSHIP AND CAREER DEVELOPMENT OPPORTUNITIES. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 2681-2692.

propria soddisfazione lavorativa e il proprio benessere. Inoltre, il 41% della Gen Z considera il proprio lavoro principale un elemento centrale della propria identità. Tali dati suggeriscono quindi una relazione significativa tra esperienza professionale, significato attribuito al lavoro e rappresentazione di sé.

La rilevanza della dimensione valoriale emerge anche dalle decisioni professionali dichiarate dai giovani intervistati. Nella medesima ricerca, il 44% degli appartenenti alla Generazione Z afferma di aver lasciato almeno un ruolo percepito come privo di purpose, mentre circa quattro persone su dieci dichiarano di aver rifiutato un incarico, un progetto o un potenziale datore di lavoro sulla base delle proprie convinzioni personali o etiche. Tali risultati non implicano che il purpose costituisca necessariamente il principale criterio di scelta professionale, ma mostrano come la percezione di significato e la compatibilità valoriale possano incidere concretamente sulle decisioni relative alla carriera.

L'importanza attribuita al purpose assume particolare rilevanza se confrontata con il contesto economico nel quale questa generazione si trova ad operare. Le difficoltà legate all'aumento del costo della vita e all'incertezza economica alimentano una crescente ricerca di sicurezza finanziaria, senza tuttavia ridurre l'importanza attribuita ai valori organizzativi. La Generazione Z manifesta quindi una duplice esigenza: da un lato ricerca stabilità economica e prospettive occupazionali solide; dall'altro continua a considerare rilevante la possibilità di lavorare per organizzazioni coerenti con i propri principi etici e sociali. Ne deriva quindi una coesistenza di esigenze, nella quale sicurezza economica e ricerca di significato non rappresentano necessariamente obiettivi alternativi, ma dimensioni complementari nella valutazione delle opportunità professionali.

Ulteriore elemento distintivo riguarda la crescente attenzione verso il benessere psicologico e la salute mentale. Le più recenti indagini evidenziano livelli significativi di stress e di affaticamento tra i giovani lavoratori, attribuendo al well-being una crescente rilevanza nella valutazione dell'ambiente lavorativo. Di conseguenza, le organizzazioni sono chiamate a promuovere politiche orientate non soltanto alla prevenzione del burnout, ma anche alla costruzione di contesti inclusivi, collaborativi e capaci di favorire il benessere complessivo della persona. In questa prospettiva, benefit tradizionali e incentivi economici, pur mantenendo la propria rilevanza, possono non risultare sufficienti se considerati separatamente dalla qualità complessiva dell'esperienza lavorativa. (Deloitte, 2025)[23] (Wollenberg, 2026)[24]

[23] Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey.* Tratto da Deloitte: https://www.deloitte.com/gr/en/issues/work/genz-millennial-survey-2025.html

La Generazione Z mostra inoltre attenzione verso temi quali equità, diversità e inclusione. In questo ambito, la credibilità delle politiche organizzative dipende anche dalla coerenza percepita tra valori comunicati e pratiche concretamente adottate. Si ripropone quindi il tema dell'autenticità già emerso in relazione al Brand Purpose: i valori possono contribuire all'attrattività dell'organizzazione quando trovano riscontro nei comportamenti e nelle esperienze delle persone.
Un ulteriore aspetto riguarda le modalità di comunicazione e relazione all'interno del contesto lavorativo. La familiarità con ambienti digitali caratterizzati da interazioni rapide e continue si accompagna alla preferenza per comunicazioni chiare, possibilità di confronto e feedback frequenti. In questo senso, la qualità della relazione con manager e organizzazione può contribuire alla costruzione di un'esperienza lavorativa percepita come trasparente e partecipativa. (Wollenberg, 2026)[25] (Randstad, 2024)[26]

Nel complesso, le aspettative attribuite alla Generazione Z contribuiscono a rendere più articolato il concetto di attrattività organizzativa. Stabilità e retribuzione mantengono un ruolo rilevante, ma vengono valutate insieme ad aspetti quali opportunità di crescita, equilibrio tra vita professionale e privata, qualità delle relazioni, benessere e coerenza valoriale. Per le organizzazioni diventa pertanto importante non soltanto definire una proposta di valore attrattiva, ma renderla riconoscibile e coerente lungo i diversi momenti di contatto con i potenziali candidati. Tale prospettiva introduce il tema dell'Employer Journey, attraverso il quale è possibile osservare come aspettative, percezioni ed esperienze si costruiscano progressivamente durante il rapporto tra individuo e organizzazione, oggetto di approfondimento nel capitolo successivo.

[24] Wollenberg, M. (2026). Success Factors of Employer Branding and Challenges in Employee Recruitment and Retention: A Literature Review. *International Journal of Coaching and Organizational Development*.
[25] Wollenberg, M. (2026). Success Factors of Employer Branding and Challenges in Employee Recruitment and Retention: A Literature Review. *International Journal of Coaching and Organizational Development*.
[26] Randstad. (2024). *Generazione Z e lavoro: come attrarre i talenti più giovani.* Tratto da Randstad: https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/generazione-z-e-lavoro-come-le-aziende-possono-attrarre-i-talenti-piu-giovani/

Capitolo 2 – L'Employer Journey: mappare l'esperienza del candidato

2.1 Dal Customer Journey all'Employer Journey: analogie e differenze nel processo di "acquisto" professionale

Il capitolo precedente ha evidenziato come la progressiva centralità assunta dalla persona nell'evoluzione del marketing abbia interessato anche il rapporto tra organizzazioni e mercato del lavoro. In questo contesto, l'Employer Branding consente alle imprese di costruire e comunicare una proposta di valore rivolta ai dipendenti attuali e potenziali, nella quale elementi economici e professionali si affiancano a dimensioni culturali, relazionali e valoriali. Tale prospettiva assume particolare rilevanza nel rapporto con le generazioni più giovani, le cui aspettative professionali, come evidenziato nel capitolo precedente, risultano particolarmente articolate.

La capacità attrattiva di un'organizzazione, tuttavia, non dipende esclusivamente dalla definizione di una Employer Value Proposition efficace o dalla comunicazione di un'identità riconoscibile. La percezione del potenziale datore di lavoro si costruisce progressivamente attraverso le informazioni raccolte e le interazioni che la persona sviluppa con l'organizzazione prima e durante il processo di candidatura e selezione. La promessa formulata dall'Employer Brand viene quindi interpretata e progressivamente valutata attraverso una pluralità di momenti di contatto, nei quali il candidato può confermare, modificare o mettere in discussione le aspettative inizialmente maturate.

Diventa pertanto necessario spostare l'attenzione dalla sola definizione dei fattori che rendono un'organizzazione attrattiva al processo attraverso cui tale attrattività viene concretamente percepita e sperimentata. È in questa prospettiva che assume rilevanza il concetto di Employer Journey, attraverso il quale è possibile osservare la relazione tra individuo e organizzazione come un percorso composto da fasi e interazioni successive. Per comprenderne le caratteristiche è utile partire dalla letteratura sulla Customer Experience e sul Customer Journey, individuandone successivamente analogie e differenze rispetto al percorso vissuto dal candidato nel mercato del lavoro.

La crescente attenzione verso la Customer Experience deriva dalla progressiva trasformazione delle modalità attraverso cui le persone entrano in relazione con le imprese. La moltiplicazione dei canali e dei punti di contatto ha infatti reso l'esperienza del consumatore sempre più articolata, poiché la relazione con un brand non si sviluppa più attraverso un'unica interazione o un singolo momento di acquisto, ma mediante una successione di contatti distribuiti nel tempo e all'interno di ambienti differenti. In questo scenario, comprendere l'esperienza significa quindi osservare non soltanto il risultato finale della scelta del consumatore, ma l'intero processo attraverso cui essa si forma.

Lemon e Verhoef definiscono la Customer Experience come un costrutto multidimensionale che comprende le risposte cognitive, emotive, comportamentali, sensoriali e sociali generate dalle interazioni del cliente con l'offerta dell'impresa nel corso dell'intero percorso di acquisto. L'esperienza non coincide pertanto esclusivamente con una valutazione razionale del prodotto o del servizio, ma coinvolge una pluralità di dimensioni attraverso cui l'individuo interpreta e attribuisce significato alla relazione con l'organizzazione. Tale prospettiva amplia la tradizionale attenzione verso concetti quali soddisfazione e qualità del servizio, ponendo al centro il modo complessivo in cui la persona vive le diverse interazioni con il brand. (Lemon & Verhoef, 2016)[27]

Un elemento centrale di questa impostazione riguarda il carattere cumulativo dell'esperienza. La percezione che il cliente sviluppa nei confronti dell'impresa non dipende infatti da un singolo episodio, ma si costruisce attraverso l'insieme dei contatti che si susseguono nel tempo. Ciascuna interazione può contribuire alla formazione dell'esperienza complessiva e può essere interpretata anche alla luce delle esperienze precedenti. In questa prospettiva, ciò che avviene in un determinato momento della relazione può influenzare le aspettative con cui il consumatore affronta le interazioni successive, rendendo l'esperienza un processo dinamico e progressivo.

È all'interno di questa concezione che assume rilevanza il concetto di Customer Journey, attraverso il quale l'esperienza viene osservata come un percorso che si sviluppa lungo differenti fasi e punti di contatto. Lemon e Verhoef descrivono il Customer Journey come il processo attraversato dal cliente nel corso del ciclo di acquisto, considerando l'insieme degli stadi e dei touchpoint che contribuiscono alla formazione della Customer Experience. Il journey permette quindi di superare una visione concentrata esclusivamente sul momento della transazione e di osservare anche ciò che avviene prima e dopo l'acquisto.

Questa impostazione riconosce inoltre che il percorso non segue necessariamente una sequenza perfettamente lineare. Il cliente può ricercare informazioni attraverso un canale, confrontare alternative mediante fonti differenti, interrompere momentaneamente il processo, tornare su decisioni precedenti o entrare nuovamente in relazione con l'impresa sulla base delle esperienze maturate.

La crescente numerosità dei touchpoint rende inoltre il percorso solo parzialmente controllabile dall'organizzazione. Accanto ai momenti direttamente progettati e gestiti dall'impresa, il cliente può infatti entrare in contatto con informazioni, persone e contesti esterni che contribuiscono comunque alla formazione della propria esperienza. Recensioni, opinioni di altri consumatori, social

[27] Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 69-96.

media e fonti informative indipendenti possono affiancarsi ai canali ufficiali del brand, rendendo la percezione complessiva il risultato di una pluralità di stimoli non sempre governabili direttamente dall'azienda.

I due autori articolano il Customer Journey in tre fasi principali: *pre-purchase, purchase* e *post-purchase*. La prima comprende i momenti precedenti all'acquisto, tra cui il riconoscimento di un bisogno, la ricerca di informazioni e la valutazione delle alternative; la seconda riguarda le interazioni che accompagnano la scelta e la transazione; la terza include invece le esperienze successive all'acquisto, come l'utilizzo del prodotto o servizio, le eventuali richieste di assistenza e le successive forme di interazione con il brand. Tale articolazione consente di evidenziare come l'esperienza non coincida con il momento della transazione, ma si sviluppi attraverso un percorso più ampio che precede e prosegue oltre la decisione di acquisto. (Lemon & Verhoef, 2016)[28]

Il valore della prospettiva del Customer Journey risiede quindi nella possibilità di osservare l'esperienza come un processo complessivo, nel quale i diversi touchpoint contribuiscono alla formazione delle aspettative, delle valutazioni e delle decisioni dell'individuo. Tale logica rappresenta un utile punto di partenza per comprendere anche il percorso attraverso cui un potenziale candidato entra in relazione con un'organizzazione, raccoglie informazioni, sviluppa aspettative e valuta progressivamente l'opportunità professionale proposta.

Il passaggio dal Customer Journey all'Employer Journey si inserisce in una più ampia tendenza ad applicare concetti e strumenti propri del marketing anche alla gestione delle relazioni tra organizzazioni e persone. Se nel mercato dei consumatori l'impresa cerca di comprendere bisogni, aspettative e comportamenti dei propri clienti per costruire offerte capaci di generare valore, una logica analoga può essere utilizzata nel mercato del lavoro per interpretare il rapporto con i potenziali candidati. Le organizzazioni si trovano infatti a competere non soltanto per conquistare e mantenere clienti, ma anche per attrarre persone dotate di competenze, caratteristiche e valori coerenti con i propri obiettivi e con il contesto organizzativo.

Schweitzer e Lyons evidenziano come, in un mercato del lavoro sempre più competitivo, i responsabili della gestione delle risorse umane possano trarre beneficio dall'adozione di una prospettiva tipica del marketing. Gli autori sottolineano in particolare la possibilità di utilizzare concetti sviluppati per attrarre e mantenere i clienti anche nella costruzione e nello sviluppo delle relazioni di lavoro. Tale approccio non implica una semplice equiparazione tra cliente e dipendente,

[28] Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 69-96.

ma consente di mettere in luce alcune analogie tra i due ambiti, soprattutto rispetto alla necessità di comprendere le caratteristiche del proprio target, costruire una proposta capace di generare valore e sviluppare nel tempo una relazione vantaggiosa per entrambe le parti.

All'interno di questa prospettiva, il processo di recruitment può essere letto anche come un'attività attraverso cui l'organizzazione identifica i profili maggiormente coerenti con le proprie esigenze e costruisce una proposta capace di risultare attrattiva nei loro confronti. Schweitzer e Lyons descrivono questa prima fase della relazione come un processo di progressiva conoscenza reciproca: organizzazione e potenziale candidato entrano in contatto, raccolgono informazioni l'una sull'altro e valutano se esistano le condizioni per sviluppare una relazione. La selezione non riguarda quindi esclusivamente la verifica delle competenze possedute dalla persona, ma anche la possibilità di individuare una compatibilità tra ciò che l'organizzazione ricerca e ciò che il candidato si aspetta dall'esperienza professionale.

In tale prospettiva, anche l'offerta professionale può essere interpretata come una proposta di valore complessiva rivolta a uno specifico pubblico di riferimento. Il contenuto della posizione, le condizioni offerte e le caratteristiche dell'organizzazione concorrono infatti a definirne l'attrattività agli occhi dei potenziali candidati. Tale logica si collega direttamente al concetto di Employer Value Proposition introdotto nel capitolo precedente, poiché la proposta rivolta al mercato del lavoro comprende non soltanto elementi economici e funzionali, ma anche dimensioni relazionali, culturali e simboliche. (Schweitzer & Lyons, 2008)[29]

Una lettura analoga viene proposta da Caliccia, che trasferisce diverse logiche tipiche del marketing al mercato del lavoro, mostrando come anche l'Employer Branding richieda di definire con chiarezza il pubblico di riferimento, comprenderne caratteristiche, aspettative e motivazioni e costruire una proposta capace di risultare rilevante per i profili che l'organizzazione intende attrarre. In questa prospettiva, il posto di lavoro assume una funzione assimilabile a quella del prodotto, mentre la comunicazione, i canali utilizzati per raggiungere i candidati e il posizionamento dell'organizzazione contribuiscono alla costruzione della sua attrattività come datore di lavoro.

L'adattamento delle tradizionali leve del marketing mix al mercato del lavoro rende più concreta questa connessione tra marketing e recruiting. Schweitzer e Lyons propongono, in particolare, un *job marketing mix* attraverso il quale le quattro leve di prodotto, prezzo, promozione e distribuzione

[29] Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 555-565.

vengono reinterpretate alla luce della relazione tra organizzazione e potenziale candidato. L'obiettivo non è riprodurre meccanicamente le logiche del mercato dei consumatori, ma utilizzare alcuni strumenti del marketing per comprendere come un'opportunità professionale possa essere costruita, comunicata e resa accessibile a uno specifico pubblico di riferimento.

La prima leva, il **product**, viene ricondotta alla job offering, ovvero all'insieme degli attributi attraverso cui l'opportunità professionale viene presentata al candidato. Tale offerta non comprende soltanto gli aspetti più immediatamente riconducibili alla posizione, come retribuzione, benefit, sede, orari e caratteristiche del ruolo, ma può includere anche componenti meno tangibili, quali la reputazione dell'organizzazione, i suoi standard etici, il clima lavorativo, la qualità delle relazioni e le opportunità di crescita e sviluppo professionale. La posizione lavorativa viene pertanto interpretata come una proposta di valore complessiva, rispetto alla quale il candidato formula una propria valutazione sulla base delle esigenze e delle priorità individuali.

Una particolare reinterpretazione riguarda il **price**. Nel modello di Schweitzer e Lyons esso non corrisponde alla retribuzione riconosciuta al lavoratore, ma all'investimento che quest'ultimo compie entrando nella relazione professionale, soprattutto in termini di tempo e impegno. La scelta di una determinata posizione implica inoltre la rinuncia ad altre possibili opportunità e assume pertanto anche una dimensione di costo-opportunità. Da questa prospettiva, l'organizzazione è chiamata a proporre una relazione nella quale il valore ricevuto dalla persona sia percepito come adeguato rispetto alle risorse che essa decide di investire.

Le altre due leve permettono di avvicinare ulteriormente il processo di recruiting alle logiche del marketing. La **promotion** riguarda il contenuto delle informazioni trasmesse durante il processo di reclutamento e, più in generale, le modalità attraverso cui l'organizzazione presenta l'opportunità lavorativa ai potenziali candidati. Il **place** identifica invece i canali attraverso cui la proposta viene resa accessibile e comunicata: dalle interazioni dirette alle piattaforme digitali, dai siti di recruiting agli intermediari e alle occasioni di incontro con l'organizzazione. La scelta dei canali assume quindi rilevanza non soltanto per raggiungere il pubblico desiderato, ma anche perché determina le modalità attraverso cui avviene il primo contatto tra candidato e potenziale datore di lavoro. (Schweitzer & Lyons, 2008)[30]

[30] Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 555-565.

Una rielaborazione parzialmente diversa viene proposta da Caliccia, che applica le leve del marketing alla costruzione dell'Employer Brand. L'autore identifica nel posto di lavoro l'equivalente del prodotto, mentre associa il prezzo alla retribuzione proposta dall'organizzazione. La promozione viene reinterpretata attraverso le attività di comunicazione e storytelling, mentre il posizionamento viene collegato, nel mercato del lavoro, anche a elementi quali il ruolo ricoperto e la localizzazione geografica. A queste dimensioni vengono inoltre affiancati ulteriori fattori, tra cui le persone, i processi organizzativi e l'ambiente aziendale, evidenziando come l'offerta rivolta al candidato sia composta da un insieme articolato di caratteristiche che concorrono alla percezione del luogo di lavoro. (Caliccia, 2023)[31]

Le due interpretazioni non risultano perfettamente sovrapponibili, soprattutto per quanto riguarda il significato attribuito alla leva del prezzo, ma condividono un principio di fondo: anche nel mercato del lavoro è possibile ragionare in termini di pubblico di riferimento, proposta di valore, comunicazione e canali attraverso cui entrare in relazione con esso.

L'applicazione delle logiche di marketing al mercato del lavoro non implica tuttavia che la candidatura possa essere interpretata come una semplice transazione assimilabile all'acquisto di un prodotto. Schweitzer e Lyons distinguono infatti tra una prospettiva di *transaction marketing*, maggiormente orientata al singolo scambio, e una prospettiva di *relationship marketing*, fondata invece sulla costruzione e sul mantenimento di relazioni capaci di generare valore nel tempo. Gli autori sottolineano come entrambe le prospettive possano essere utili per interpretare il rapporto di lavoro, ma assumano un peso differente nelle diverse fasi della relazione tra individuo e organizzazione.

Nella fase iniziale, che comprende l'attrazione e il reclutamento, alcuni strumenti propri del marketing transazionale possono risultare particolarmente utili. L'organizzazione identifica il pubblico che intende raggiungere, costruisce una proposta professionale e utilizza specifici canali e messaggi per renderla visibile e attrattiva. Una volta avviata la relazione, tuttavia, la logica tende a spostarsi verso una prospettiva maggiormente relazionale, nella quale l'attenzione non riguarda più soltanto l'ingresso della persona nell'organizzazione, ma la capacità di sviluppare nel tempo una relazione soddisfacente per entrambe le parti. Schweitzer e Lyons descrivono infatti il passaggio dal candidato al dipendente come un'evoluzione dalla fase di costituzione della relazione a quella del suo sviluppo e mantenimento.

[31] Caliccia, G. (2023). *Non è tutto employer branding quello che luccica! Dall'identità del brand come luogo di lavoro alla sua narrazione. Il testo indispensabile a tutti gli employer branding lover.* FrancoAngeli.

In questa prospettiva, il rapporto tra organizzazione e persona assume la forma di uno scambio di valore reciproco. Il lavoratore non ricerca esclusivamente una remunerazione economica, ma può attribuire importanza anche a benefici di natura psicologica e sociale, alla possibilità di riconoscersi nei valori dell'organizzazione, alla presenza di un rapporto basato sulla fiducia e alle opportunità di crescita personale e professionale. Parallelamente, l'organizzazione si aspetta che la persona contribuisca attraverso competenze, impegno, conoscenze e comportamenti coerenti con gli obiettivi e la cultura aziendale. La qualità della relazione dipende quindi dalla possibilità che le aspettative delle due parti trovino un punto di incontro e che entrambe percepiscano un valore nello scambio.

La dimensione della *fiducia* assume, in questo quadro, un ruolo particolarmente rilevante. Secondo il modello proposto dagli autori, essa si sviluppa anche attraverso una comunicazione aperta e bidirezionale, la continuità della relazione e la percezione che entrambe le parti agiscano in modo coerente e affidabile. La relazione professionale non può quindi essere costruita soltanto attraverso una promessa iniziale, ma richiede che ciò che viene comunicato trovi progressivamente riscontro nelle interazioni successive. Allo stesso modo, la presenza di valori condivisi contribuisce a rafforzare la relazione, richiamando il concetto di *Person–Organization Fit* già introdotto nel capitolo precedente, poiché la compatibilità tra valori, aspettative individuali e caratteristiche dell'organizzazione può orientare le decisioni di entrambe le parti.

Il passaggio dalla transazione alla relazione consente pertanto di interpretare la candidatura come l'inizio di un processo più ampio. Il candidato non si limita a ricevere una proposta, ma entra progressivamente in contatto con l'organizzazione, raccoglie informazioni, sviluppa aspettative e attribuisce significato alle diverse interazioni. Allo stesso modo, l'organizzazione non si limita a promuovere una posizione, ma costruisce nel tempo una relazione attraverso una pluralità di momenti di contatto. È proprio questa natura processuale e relazionale a rendere possibile il passaggio dalla logica del marketing tradizionale a quella dell'Employer Journey.

Il trasferimento della logica del Customer Journey al mercato del lavoro presenta quindi numerose analogie, ma anche alcune differenze che impediscono di sovrapporre completamente il percorso del consumatore a quello del candidato. Se entrambi possono essere interpretati come processi nei quali l'individuo raccoglie informazioni, valuta alternative e costruisce progressivamente una percezione dell'organizzazione, la natura della decisione professionale rende l'Employer Journey un percorso caratterizzato da una maggiore reciprocità tra le parti.

Una prima differenza riguarda l'oggetto della scelta. Nel Customer Journey il percorso è generalmente orientato verso la valutazione e l'eventuale acquisto di un prodotto o servizio; nel mercato del lavoro, invece, il candidato considera la possibilità di entrare in una relazione professionale che può svilupparsi e proseguire nel tempo. Come evidenziato da Schweitzer e Lyons, il rapporto tra individuo e organizzazione non si esaurisce nella fase iniziale del reclutamento, ma, una volta costituito, può evolvere in una relazione fondata sullo scambio reciproco di valore, sulle aspettative delle parti, sulla fiducia e sulle possibilità di sviluppo. La candidatura rappresenta pertanto soltanto una fase iniziale di un rapporto potenzialmente più ampio e duraturo. (Schweitzer & Lyons, 2008)[32]

Una seconda differenza riguarda la natura fortemente bilaterale del processo decisionale. Nel percorso di acquisto è prevalentemente il consumatore a valutare le alternative disponibili e a decidere se procedere o meno con la scelta; nel recruitment, invece, la valutazione avviene contemporaneamente in entrambe le direzioni. L'organizzazione osserva competenze, caratteristiche e compatibilità del candidato con il ruolo e con il contesto aziendale, ma nello stesso tempo anche la persona raccoglie informazioni sull'organizzazione e valuta se ciò che viene proposto sia coerente con le proprie aspettative e con il proprio sistema di valori. Russell e Brannan mostrano, infatti, come recruitment e selezione possano rappresentare occasioni attraverso cui entrambe le parti verificano progressivamente la presenza di un possibile *fit*.

Questa reciprocità attribuisce al candidato un ruolo attivo nella costruzione dell'Employer Journey. La persona non si limita a ricevere passivamente i messaggi formulati dall'organizzazione, ma interpreta i segnali con cui entra in contatto, confronta la proposta con altre opportunità e formula progressivamente un giudizio sul potenziale datore di lavoro. Nel caso analizzato da Russell e Brannan, ad esempio, le attività di recruitment e gli incontri nelle fiere universitarie permettono ai potenziali candidati di raccogliere informazioni sulla cultura dell'organizzazione e di valutarne l'attrattività prima ancora dell'ingresso formale nel processo di selezione. (Russell & Brannan, 2016)[33]

Una terza distinzione riguarda la portata della decisione. La scelta di un'opportunità professionale può coinvolgere contemporaneamente dimensioni economiche, professionali, relazionali e personali. La retribuzione e le condizioni contrattuali rappresentano soltanto una parte della

[32] Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 555-565.

[33] Russell, S., & Brannan, M. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 114-124.

valutazione: possono assumere rilievo anche il contenuto del lavoro, le prospettive di sviluppo, le relazioni organizzative, la cultura e la compatibilità con i valori individuali. In questa prospettiva, Schweitzer e Lyons distinguono benefici economici, psicologici e sociali all'interno della relazione di lavoro e attribuiscono particolare importanza anche alla congruenza valoriale, alla fiducia e alle opportunità di crescita. (Schweitzer & Lyons, 2008)[34]

Infine, l'Employer Journey comprende anche la possibilità che il candidato decida autonomamente di interrompere il percorso. L'organizzazione può escludere una persona dal processo di selezione, ma allo stesso modo il candidato può non presentare la candidatura, ritirarla, rifiutare un'offerta o orientarsi verso un'altra organizzazione. La valutazione del *fit* assume quindi una duplice direzione. Russell e Brannan sottolineano come la compatibilità con il brand organizzativo non venga determinata soltanto dal datore di lavoro: anche i potenziali dipendenti possono compiere valutazioni di compatibilità prima dell'assunzione e, sulla base delle informazioni e delle esperienze raccolte, attivare forme di self-selection. (Russell & Brannan, 2016)[35]

L'Employer Journey può quindi essere considerato affine al Customer Journey nella misura in cui entrambi descrivono un percorso progressivo di conoscenza, valutazione e scelta, sviluppato attraverso una pluralità di interazioni. La differenza principale risiede però nella natura della relazione che viene valutata: il candidato non è soltanto destinatario di un'offerta, ma partecipa a un processo di scelta reciproca nel quale organizzazione e individuo raccolgono informazioni, formulano aspettative e verificano progressivamente la propria compatibilità. È proprio questa caratteristica a rendere necessario adattare, e non semplicemente trasferire, la logica del Customer Journey al contesto del lavoro. (Lemon & Verhoef, 2016)[36]

Ai fini della presente ricerca, l'Employer Journey può quindi essere inteso come il processo attraverso cui un potenziale candidato entra progressivamente in relazione con un'organizzazione, raccoglie informazioni, costruisce aspettative e percezioni, valuta l'opportunità professionale e, qualora decida di proseguire, attraversa le diverse fasi della candidatura e della selezione fino all'eventuale ingresso nell'organizzazione. Il percorso non riguarda pertanto soltanto il momento in cui viene presentata formalmente una candidatura, ma può iniziare molto prima, quando la persona viene per la prima volta a conoscenza dell'impresa come possibile datore di lavoro, e svilupparsi

[34] Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 555-565.

[35] Russell, S., & Brannan, M. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 114-124.

[36] Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 69-96.

attraverso una successione di momenti nei quali candidato e organizzazione acquisiscono reciprocamente nuove informazioni.

L'Employer Journey assume così una natura dinamica e bidirezionale, poiché organizzazione e candidato raccolgono reciprocamente informazioni e valutano progressivamente la compatibilità della relazione. (Schweitzer & Lyons, 2008)[37]

Tale percorso prende forma attraverso una pluralità di touchpoint, diretti e indiretti, che accompagnano la persona nelle diverse fasi della relazione con il potenziale datore di lavoro. Ogni punto di contatto può contribuire a rafforzare l'immagine inizialmente costruita dell'organizzazione, ma può anche modificarla o metterla in discussione qualora l'esperienza vissuta risulti differente rispetto alle aspettative maturate in precedenza. Considerare l'Employer Journey nel suo complesso significa pertanto osservare non soltanto quali messaggi l'organizzazione comunica, ma anche attraverso quali occasioni e modalità tali messaggi vengono concretamente incontrati, interpretati e sperimentati dal candidato.

Diventa quindi necessario approfondire i singoli momenti attraverso cui questa relazione si sviluppa. Il paragrafo successivo si concentrerà pertanto sui principali touchpoint del candidato nei processi di attrazione e selezione, analizzando il ruolo che ciascuno di essi può assumere nella costruzione della Candidate Experience e, più in generale, della percezione dell'organizzazione come luogo di lavoro.

2.2 I touchpoint del candidato lungo l'Employer Journey

Per analizzare i punti di contatto tra persona e organizzazione è opportuno chiarire innanzitutto la relazione tra i concetti chiave che guidano questo percorso. Nel complesso, l'Employer Journey consente quindi di collocare i diversi touchpoint all'interno di un percorso che va dalla prima conoscenza del datore di lavoro all'eventuale ingresso nell'organizzazione. La Candidate Journey permette di osservare questo processo dal punto di vista del potenziale candidato e di ricostruire i punti di contatto che ne accompagnano progressivamente la scelta. La Candidate Experience riguarda, infine, il modo in cui tali touchpoint vengono vissuti e valutati dalla persona. All'interno di questo perimetro, i touchpoint rappresentano i diversi momenti di contatto attraverso cui il candidato entra in relazione, direttamente o indirettamente, con l'organizzazione. Il loro significato non dipende soltanto da ciò che avviene nel singolo episodio, ma anche dal modo in cui

[37] Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 555-565.

ciascuna interazione si inserisce nel percorso complessivo. Le esperienze maturate in precedenza possono orientare le aspettative successive, mentre nuovi contatti possono rafforzare, precisare o modificare la percezione già costruita del potenziale datore di lavoro.

La rilevanza dei touchpoint nel mercato del lavoro emerge in particolare nella letteratura sulla Candidate Journey. Tale prospettiva permette di osservare il percorso attraverso cui i potenziali candidati vengono a conoscenza di un'organizzazione come datore di lavoro, entrano progressivamente in contatto con essa, raccolgono informazioni e giungono eventualmente alla decisione di presentare la propria candidatura. La Candidate Journey descrive quindi il percorso e la successione dei punti di contatto, mentre la Candidate Experience riguarda il modo complessivo in cui tali interazioni vengono vissute e valutate dalla persona. Ne consegue che ciascun touchpoint può contribuire positivamente o negativamente all'esperienza maturata durante il processo di scelta professionale.

L'analisi dei touchpoint richiede pertanto di assumere il punto di vista del potenziale candidato. Non è sufficiente osservare i processi predisposti dall'organizzazione, poiché ciascuna persona può entrare in relazione con il datore di lavoro attraverso canali differenti e attribuire a essi un peso diverso. La percezione complessiva si costruisce progressivamente attraverso l'incontro tra informazioni, occasioni di contatto ed esperienze successive, che possono condurre il candidato ad approfondire la relazione con l'organizzazione oppure a interromperla. (Schill, Kracklauer, & Rasche, 2017)[38]

L'Employer Journey non coincide infatti con il solo processo di recruiting, ma comprende una successione più ampia di momenti che precedono la candidatura, accompagnano la selezione e possono estendersi fino all'ingresso della persona nell'organizzazione. Caliccia articola tale percorso in sei fasi principali: *notorietà*, *attrazione*, *ingaggio*, *reclutamento*, *selezione* e *inserimento*.

Le prime due assumono particolare rilevanza per l'Employer Branding, poiché riguardano il momento in cui l'organizzazione deve innanzitutto essere conosciuta come possibile datore di lavoro e successivamente riuscire a suscitare interesse presso il pubblico che intende raggiungere. Le fasi successive accompagnano invece il progressivo avvicinamento tra persona e organizzazione,

[38] Schill, D., Kracklauer, A., & Rasche, C. (2017). The Quality of the Candidate Journey as an Important Aspect of the Employer Brand. *Conference Proceedings of the 4th Academic International Conference on Social Sciences and Humanities & 4th Academic International Conference on Economics, Accounting and Finance* (p. 7–16). Cambridge: FLE Learning.

fino alla formalizzazione della candidatura, alla selezione e all'eventuale ingresso. (Caliccia, 2023)[39]

Le diverse fasi non devono tuttavia essere interpretate come compartimenti rigidamente separati. Uno stesso touchpoint può intervenire in momenti differenti e assumere funzioni diverse in relazione allo stadio del percorso e alle modalità con cui viene utilizzato dal candidato. Ai fini del presente paragrafo, la distinzione tra le sei fasi consente quindi di ricostruire con maggiore ordine come cambino progressivamente i punti di contatto e il tipo di relazione con il potenziale datore di lavoro.

Le fasi di notorietà e attrazione possono iniziare molto prima che esista una concreta intenzione di candidatura. Il potenziale candidato può conoscere un'organizzazione in qualità di cliente, consumatore, studente o semplice osservatore del mercato e svilupparne progressivamente una prima rappresentazione. Essere conosciuti, tuttavia, non equivale necessariamente a essere considerati un luogo desiderabile nel quale lavorare: la notorietà riguarda la presenza dell'organizzazione nell'insieme dei datori di lavoro conosciuti dalla persona, mentre l'attrazione implica che essa inizi ad essere considerata come possibile alternativa professionale. (Caliccia, 2023)[40]

Anche la Candidate Journey analizzata da Schill, Kracklauer e Rasche mostra come i primi momenti del percorso possano svilupparsi in condizioni di basso coinvolgimento. Il soggetto può ricevere informazioni sull'organizzazione senza ricercarle intenzionalmente e senza possedere ancora una precisa volontà di candidatura. Tra i primi punti di contatto emergono, ad esempio, le conversazioni con familiari e amici e la lettura generica di annunci di lavoro. Il passaggio a una considerazione più concreta del datore di lavoro avviene invece attraverso touchpoint capaci di fornire informazioni maggiormente specifiche sull'organizzazione e sulle opportunità professionali.

In questa fase assumono particolare rilievo il sito aziendale e la Career page, che consentono al potenziale candidato di approfondire la conoscenza dell'impresa come luogo di lavoro. Lo studio individua inoltre tra i principali punti di contatto i portali di lavoro online, le presentazioni aziendali, le guest lecture e i workshop organizzati in ambito universitario. A queste fonti si affiancano le informazioni provenienti da familiari e conoscenti, i portali di recensione dei datori di

[39] Caliccia, G. (2023). *Non è tutto employer branding quello che luccica! Dall'identità del brand come luogo di lavoro alla sua narrazione. Il testo indispensabile a tutti gli employer branding lover.* FrancoAngeli.

[40] Caliccia, G. (2023). *Non è tutto employer branding quello che luccica! Dall'identità del brand come luogo di lavoro alla sua narrazione. Il testo indispensabile a tutti gli employer branding lover.* FrancoAngeli.

lavoro, i social media e le eventuali esperienze dirette già maturate con l'organizzazione, ad esempio attraverso uno stage.

I touchpoint della fase di attrazione svolgono quindi una funzione che va oltre la semplice visibilità. Attraverso di essi il potenziale candidato può approfondire aspetti quali opportunità di carriera e formazione, ambiente di lavoro, retribuzione e clima organizzativo, costruendo progressivamente una rappresentazione più articolata del datore di lavoro. Le informazioni raccolte permettono così di confrontare l'organizzazione con altre possibili alternative e di sviluppare una prima preferenza. Schill, Kracklauer e Rasche richiamano in questo senso il concetto di *relevant set*, cioè l'insieme ristretto di organizzazioni che, dopo una progressiva selezione, vengono effettivamente prese in considerazione dal candidato. (Schill, Kracklauer, & Rasche, 2017)[41]

La costruzione dell'attrattività può svilupparsi attraverso touchpoint sia digitali sia relazionali. Il sito e i portali permettono di raccogliere informazioni in autonomia, mentre eventi universitari, workshop, Career Day e occasioni di incontro con persone dell'organizzazione consentono di avvicinarsi maggiormente alla realtà aziendale. In tali contesti, il candidato non riceve soltanto contenuti predisposti dall'impresa, ma può interagire con chi la rappresenta e acquisire informazioni sulla cultura e sulle caratteristiche dell'esperienza professionale. Le persone dell'organizzazione possono assumere in questi momenti una specifica funzione informativa, contribuendo a rendere più concreta la rappresentazione dell'Employer Brand. (Russell & Brannan, 2016)[42]

Al progressivo consolidamento dell'interesse può seguire la fase di ingaggio, nella quale il rapporto con il potenziale datore di lavoro assume una forma maggiormente attiva. Caliccia riconduce tale fase alla creazione di occasioni di contatto e coinvolgimento capaci di avvicinare il pubblico all'organizzazione. In questa chiave di lettura, touchpoint quali eventi, workshop, iniziative universitarie e interazioni con recruiter o dipendenti possono assumere una funzione particolarmente rilevante, poiché consentono alla persona di approfondire direttamente alcuni aspetti dell'organizzazione prima dell'ingresso formale nel processo di candidatura. (Caliccia, 2023)[43]

---

[41] Schill, D., Kracklauer, A., & Rasche, C. (2017). The Quality of the Candidate Journey as an Important Aspect of the Employer Brand. *Conference Proceedings of the 4th Academic International Conference on Social Sciences and Humanities & 4th Academic International Conference on Economics, Accounting and Finance* (p. 7–16). Cambridge: FLE Learning.

[42] Russell, S., & Brannan, M. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 114-124.

[43] Caliccia, G. (2023). *Non è tutto employer branding quello che luccica! Dall'identità del brand come luogo di lavoro alla sua narrazione. Il testo indispensabile a tutti gli employer branding lover.* FrancoAngeli.

Il percorso può inoltre svilupparsi attraverso una combinazione continua di canali online, offline e mobile. Una persona può venire inizialmente a conoscenza dell'organizzazione attraverso un contenuto digitale, approfondirne l'offerta sul sito, incontrarne successivamente i rappresentanti in un evento e tornare infine su un canale digitale per cercare una posizione disponibile. La Candidate Journey descritta da Schill, Kracklauer e Rasche mette in evidenza proprio questa compresenza di punti di contatto differenti, mostrando come il processo non sia riconducibile a un singolo canale.

Il passaggio alla fase di reclutamento rende la relazione più concreta. L'interesse maturato nei momenti precedenti incontra una specifica opportunità professionale e può tradursi nella decisione di presentare la candidatura. In questa fase, l'annuncio di lavoro rappresenta uno dei touchpoint principali: non svolge soltanto una funzione informativa rispetto al ruolo disponibile, ma contribuisce anche alla rappresentazione dell'organizzazione come datore di lavoro. Chiarezza dei requisiti, informazioni relative alla posizione, opportunità di carriera e formazione sono tra gli elementi che possono incidere sulla valutazione della proposta. (Schill, Kracklauer, & Rasche, 2017)[44]

Anche il modo in cui missione, valori e caratteristiche organizzative vengono incorporati nei materiali di recruitment può fornire al candidato informazioni ulteriori sulla personalità del brand e sulla cultura del potenziale datore di lavoro. L'annuncio diviene quindi uno dei momenti nei quali l'identità comunicata dall'organizzazione può iniziare a essere confrontata con le aspettative individuali. (Russell & Brannan, 2016)[45]

Alla lettura dell'annuncio segue eventualmente la candidatura, che costituisce un ulteriore touchpoint della Candidate Journey. Gli strumenti attraverso cui essa viene presentata comprendono portali di candidatura online, e-mail, profili professionali e modalità di application da dispositivi mobili. In questo momento assume rilievo anche la qualità concreta dell'interazione con lo strumento: procedure eccessivamente lunghe o complesse e una scarsa usability possono infatti indurre il candidato ad abbandonare il processo. La qualità del touchpoint non riguarda pertanto soltanto le informazioni comunicate, ma anche il modo in cui la persona sperimenta operativamente l'ingresso nel processo.

[44] Schill, D., Kracklauer, A., & Rasche, C. (2017). The Quality of the Candidate Journey as an Important Aspect of the Employer Brand. *Conference Proceedings of the 4th Academic International Conference on Social Sciences and Humanities & 4th Academic International Conference on Economics, Accounting and Finance* (p. 7–16). Cambridge: FLE Learning.

[45] Russell, S., & Brannan, M. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 114-124.

Con la fase di selezione, i touchpoint diventano ancora più diretti e relazionali. Colloqui, prove e interazioni con recruiter o altre figure dell'organizzazione permettono al candidato di osservare più da vicino il contesto con cui sta valutando di instaurare una relazione professionale. La selezione mantiene naturalmente la funzione di consentire all'organizzazione di valutare competenze e compatibilità della persona con il ruolo, ma contemporaneamente permette al candidato di acquisire nuove informazioni e verificare la coerenza tra l'immagine costruita nelle fasi precedenti e ciò che sperimenta concretamente. (Russell & Brannan, 2016)[46]

In questa fase assume quindi particolare rilevanza la distinzione tra Candidate Journey e Candidate Experience. Il colloquio, una prova o una videointervista costituiscono touchpoint del percorso; il modo in cui vengono percepiti, le emozioni che generano, la qualità della relazione con il recruiter e la coerenza con le aspettative contribuiscono invece alla Candidate Experience.

Il colloquio rappresenta, in particolare, un momento nel quale il candidato può approfondire aspetti difficilmente valutabili attraverso i soli canali informativi. Tra le dimensioni considerate rilevanti emergono il futuro ambiente di lavoro, il luogo nel quale si svolgeranno le attività, i colleghi, la cultura del team, i valori organizzativi e lo stile manageriale. La selezione diventa così anche un momento di verifica della possibile compatibilità tra persona e organizzazione. (Schill, Kracklauer, & Rasche, 2017)[47]

I touchpoint della selezione possono inoltre essere mediati dalla tecnologia. Portali, colloqui da remoto, videointerviste e altre soluzioni digitali possono rendere più efficienti alcune attività, ma modificano anche il modo in cui il candidato sperimenta la relazione. L'introduzione della tecnologia non produce quindi automaticamente un miglioramento o un peggioramento della Candidate Experience: assume rilievo il modo in cui viene integrata con la componente relazionale. Processi fortemente automatizzati possono ridurre alcune occasioni di interazione personale e incidere sul grado di autonomia o controllo percepito dalla persona. (Russell & Brannan, 2016)[48]

La questione non consiste pertanto nel contrapporre strumenti digitali e interazioni umane, ma nel comprendere come i diversi touchpoint vengano combinati nel percorso. Efficienza, semplicità e

[46] Russell, S., & Brannan, M. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 114-124.
[47] Schill, D., Kracklauer, A., & Rasche, C. (2017). The Quality of the Candidate Journey as an Important Aspect of the Employer Brand. *Conference Proceedings of the 4th Academic International Conference on Social Sciences and Humanities & 4th Academic International Conference on Economics, Accounting and Finance* (p. 7–16). Cambridge: FLE Learning.
[48] Russell, S., & Brannan, M. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 114-124.

possibilità di gestire grandi volumi di candidature possono rappresentare benefici importanti, purché non compromettano chiarezza, comprensibilità e qualità della relazione.

L'esperienza del candidato, inoltre, non si esaurisce nel colloquio o nell'ultima prova di selezione. Anche i tempi di attesa, gli aggiornamenti sullo stato della candidatura e le comunicazioni tra una fase e quella successiva costituiscono touchpoint. La richiesta di ricevere aggiornamenti regolari emerge chiaramente anche nello studio sulla Candidate Journey, nel quale i candidati attribuiscono importanza alla tempestività delle risposte e alla durata complessiva del processo. Tempi eccessivamente lunghi o un'assenza di informazioni possono quindi incidere negativamente sulla Candidate Experience. (Schill, Kracklauer, & Rasche, 2017)[49]

La letteratura sulle reazioni dei candidati alle procedure di selezione mostra inoltre come una percezione positiva del processo possa essere associata a valutazioni più favorevoli dell'organizzazione, alla maggiore intenzione di accettare un'eventuale offerta e alla disponibilità a raccomandare il datore di lavoro ad altre persone. (Hausknecht, Day, & Thomas, 2004)[50]

Anche la comunicazione dell'esito costituisce quindi un touchpoint rilevante. Un risultato negativo non determina necessariamente una valutazione negativa dell'intero percorso: la persona ha comunque attraversato parte dell'Employer Journey e costruito una Candidate Experience attraverso le modalità con cui è stata accolta, valutata, informata e accompagnata fino alla conclusione. Per molti candidati, il colloquio, l'assessment o la comunicazione finale possono rappresentare gli ultimi contatti diretti con l'organizzazione e contribuire quindi in maniera significativa all'immagine che ne conserveranno.

La rilevanza di questo momento prosegue anche dopo la conclusione della selezione. I candidati possono infatti condividere l'esperienza positiva o negativa attraverso conversazioni personali, social media e portali online, contribuendo alla reputazione del datore di lavoro presso altri potenziali candidati. L'intero processo di candidatura può quindi essere considerato uno spazio nel

[49] Schill, D., Kracklauer, A., & Rasche, C. (2017). The Quality of the Candidate Journey as an Important Aspect of the Employer Brand. *Conference Proceedings of the 4th Academic International Conference on Social Sciences and Humanities & 4th Academic International Conference on Economics, Accounting and Finance* (p. 7–16). Cambridge: FLE Learning.

[50] Hausknecht, J., Day, D., & Thomas, S. (2004). Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 639-683.

quale l'Employer Brand viene progressivamente osservato e sperimentato dalla persona. (Schill, Kracklauer, & Rasche, 2017)[51]

La Candidate Experience deve pertanto essere considerata indipendentemente dall'esito conclusivo: ciò che assume rilievo non è soltanto se la persona venga assunta, ma anche come viva i diversi touchpoint e come tale esperienza contribuisca alla successiva percezione dell'organizzazione. (Miles & McCamey, 2018)[52]

L'ultima fase individuata da Caliccia è quella dell'inserimento, che segna il passaggio dalla condizione di candidato a quella di nuovo membro dell'organizzazione. Da questo momento, la conoscenza dell'impresa non deriva più soltanto dalle informazioni raccolte o dalle interazioni vissute durante il recruiting e la selezione, ma inizia a fondarsi sull'esperienza diretta del contesto organizzativo. Le aspettative costruite lungo il percorso possono così essere confrontate con pratiche, relazioni e caratteristiche effettivamente sperimentate nella realtà lavorativa. (Caliccia, 2023)[53]

2.3 La Gap Analysis: misurare il disallineamento tra promessa di brand e percezione effettiva dei giovani professionisti

L'Employer Brand non coincide necessariamente con l'immagine che un'organizzazione intende comunicare di sé come luogo di lavoro. La rappresentazione costruita da candidati e potenziali candidati deriva infatti dall'incontro tra messaggi ufficiali, informazioni provenienti da altre fonti e esperienze maturate lungo l'Employer Journey. Ne consegue che la proposta formulata dall'organizzazione può essere confermata, ridimensionata o messa in discussione nel momento in cui viene concretamente interpretata e sperimentata. (Caliccia, 2023)[54]

In questa prospettiva, i touchpoint assumono una funzione che va oltre il semplice contatto tra candidato e impresa, poiché rappresentano anche i momenti nei quali la promessa employer diventa osservabile. La credibilità della proposta dipende quindi dalla capacità di mantenere una sufficiente

[51] Schill, D., Kracklauer, A., & Rasche, C. (2017). The Quality of the Candidate Journey as an Important Aspect of the Employer Brand. *Conference Proceedings of the 4th Academic International Conference on Social Sciences and Humanities & 4th Academic International Conference on Economics, Accounting and Finance* (p. 7–16). Cambridge: FLE Learning.

[52] Miles, S., & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 755-764.

[53] Caliccia, G. (2023). *Non è tutto employer branding quello che luccica! Dall'identità del brand come luogo di lavoro alla sua narrazione. Il testo indispensabile a tutti gli employer branding lover.* FrancoAngeli.

[54] Caliccia, G. (2023). *Non è tutto employer branding quello che luccica! Dall'identità del brand come luogo di lavoro alla sua narrazione. Il testo indispensabile a tutti gli employer branding lover.* FrancoAngeli.

coerenza tra ciò che viene dichiarato e ciò che il candidato può successivamente riconoscere nelle modalità attraverso cui viene gestita la relazione. (Russell & Brannan, 2016)[55]

Torna così centrale il tema dell'autenticità già introdotto nel primo capitolo. La capacità attrattiva dell'organizzazione non deriva soltanto dalla forza della propria comunicazione, ma anche dalla possibilità che l'identità proiettata trovi riscontro nelle pratiche e nelle relazioni che compongono l'esperienza del candidato.

All'interno dell'Employer Brand, la Employer Value Proposition rappresenta l'insieme degli elementi attraverso cui l'organizzazione definisce la propria proposta di valore nei confronti dei dipendenti attuali e potenziali. Come già evidenziato nel primo capitolo, essa può comprendere elementi economici e funzionali come retribuzione, benefit e opportunità professionali, ma anche dimensioni culturali, relazionali e simboliche. Ai fini del presente paragrafo, tuttavia, assume particolare rilievo soprattutto in quanto riferimento rispetto al quale il candidato costruisce e verifica le proprie aspettative nei confronti dell'esperienza professionale proposta. (Ambler & Barrow, 1996)[56] (Backhaus & Tikoo, 2004)[57]

La proposta di valore può quindi essere interpretata anche come una promessa rispetto all'esperienza che l'organizzazione rende disponibile al mercato del lavoro. Il candidato entra nella relazione portando con sé bisogni e priorità individuali e, parallelamente, sviluppa ulteriori aspettative sulla base delle informazioni ricevute durante le fasi di attrazione e recruitment. Tali aspettative diventano progressivamente un termine di confronto per ciò che viene sperimentato nei touchpoint successivi.

Quando l'esperienza risulta coerente con quanto atteso, può rafforzarsi la percezione di valore dello scambio; al contrario, eventuali scostamenti possono incidere negativamente sulla qualità della relazione e sulla valutazione complessiva dell'esperienza. La promessa contenuta nella EVP non assume pertanto rilevanza soltanto per la capacità di generare attrazione iniziale, ma anche perché fornisce un riferimento rispetto al quale il candidato interpreta ciò che incontra lungo l'Employer Journey. (Schweitzer & Lyons, 2008)[58]

---

[55] Russell, S., & Brannan, M. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 114-124.

[56] Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 185-206.

[57] Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 501-517.

[58] Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 555-565.

Per analizzare in modo più sistematico il rapporto tra promessa, esperienza e aspettative, la presente ricerca adotta una distinzione tra tre prospettive complementari. Tale articolazione non viene assunta come un modello teorico universalmente consolidato, ma come una chiave interpretativa costruita a partire dai concetti di Employer Value Proposition, Candidate Experience, aspettative e percezione dell'Employer Brand sviluppati nei paragrafi precedenti.

Una prima dimensione può essere definita **EVP proiettata** e riguarda ciò che l'organizzazione sceglie di rendere visibile al mercato del lavoro. Essa comprende i valori dichiarati, le opportunità professionali e formative, i benefit, le caratteristiche della cultura organizzativa, il purpose e, più in generale, gli elementi attraverso cui l'impresa costruisce e comunica la propria proposta come datore di lavoro. Questa dimensione rappresenta quindi la componente maggiormente controllabile della promessa employer. (Backhaus & Tikoo, 2004)[59]

Una seconda prospettiva riguarda invece la **EVP vissuta**, intesa come il modo in cui tale proposta viene concretamente sperimentata dal candidato lungo l'Employer Journey. L'attenzione si sposta in questo caso dalla comunicazione alle modalità attraverso cui l'organizzazione rende osservabile la propria promessa nei diversi touchpoint. Interazioni con i recruiter, modalità di selezione, utilizzo delle tecnologie, chiarezza delle comunicazioni, tempi di attesa e gestione del feedback contribuiscono a trasformare una proposta inizialmente comunicata in un'esperienza concreta. Il candidato può così verificare se i valori e le caratteristiche attribuite all'organizzazione trovino riscontro nel modo in cui viene gestita la relazione. (Russell & Brannan, 2016)[60]

La terza dimensione può essere definita **EVP attesa** e riguarda ciò che il potenziale candidato considera desiderabile prima dell'interazione con una specifica organizzazione. Essa comprende quindi bisogni, priorità e criteri attraverso cui la persona valuta un possibile datore di lavoro, come condizioni economiche, opportunità di crescita e formazione, equilibrio tra vita professionale e privata, caratteristiche della cultura organizzativa e compatibilità valoriale. Tali aspettative derivano sia dalle caratteristiche individuali sia dal più ampio contesto sociale e professionale nel quale la persona è inserita. (Schweitzer & Lyons, 2008)[61]

[59] Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 501-517.

[60] Russell, S., & Brannan, M. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 114-124.

[61] Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 555-565.

Le tre prospettive consentono quindi di osservare la proposta employer da punti di vista differenti: ciò che l'organizzazione promette, ciò che il candidato sperimenta e ciò che il pubblico di riferimento considera rilevante. Il loro confronto permette di individuare eventuali condizioni di allineamento o disallineamento, senza assumere che tali dimensioni coincidano necessariamente tra loro.

Nel quadro della presente indagine, è possibile distinguere tre principali forme di disallineamento. Un primo caso riguarda il *gap di comunicazione*, che si verifica quando l'organizzazione possiede caratteristiche, opportunità o valori potenzialmente attrattivi, ma non riesce a renderli sufficientemente visibili o riconoscibili al mercato del lavoro.
Un secondo caso è rappresentato dal *gap esperienziale*, che emerge quando quanto comunicato dall'Employer Brand non trova pieno riscontro nei touchpoint e nelle modalità attraverso cui il candidato vive il processo di candidatura e selezione.
Infine, può manifestarsi un *gap rispetto alle aspettative del target*, qualora gli elementi valorizzati dall'organizzazione non coincidano pienamente con i fattori che il pubblico di riferimento considera prioritari nella scelta del datore di lavoro.

Questa classificazione non viene assunta come un modello teorico consolidato, ma come una griglia interpretativa elaborata per la presente ricerca. La sua funzione è consentire una lettura sistematica delle possibili distanze tra ciò che l'organizzazione comunica, ciò che il candidato vive e ciò che il target si aspetta, distinguendo così disallineamenti riconducibili alla comunicazione, all'esperienza concreta o alla rilevanza della proposta rispetto alle priorità del pubblico.

La Candidate Experience assume in questo quadro un ruolo centrale, poiché costituisce uno dei principali livelli attraverso cui la promessa formulata dall'Employer Brand può essere confrontata con l'esperienza concretamente vissuta dal candidato. Il recruitment e la selezione diventano quindi contesti nei quali elementi inizialmente astratti della proposta employer possono essere resi osservabili attraverso comportamenti, pratiche e modalità di relazione. (Russell & Brannan, 2016)[62]

Questa funzione di verifica assume particolare rilievo in un contesto caratterizzato da una crescente disponibilità di informazioni. I candidati possono infatti confrontare i messaggi ufficiali dell'organizzazione con opinioni, testimonianze, recensioni, contenuti pubblicati dai dipendenti e, successivamente, con le esperienze maturate direttamente durante il processo di candidatura e

[62] Russell, S., & Brannan, M. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 114-124.

selezione. La percezione dell'Employer Brand deriva quindi dall'integrazione tra fonti differenti e momenti successivi della relazione. (Lemon & Verhoef, 2016)[63]

Individuare eventuali disallineamenti richiede pertanto di affiancare all'osservazione dei contenuti comunicati dall'organizzazione la raccolta di evidenze provenienti da soggetti differenti. Survey e questionari possono fornire informazioni strutturate su aspettative e percezioni, mentre domande aperte, interviste, focus group e altri strumenti qualitativi consentono di approfondire le motivazioni sottostanti alle valutazioni espresse.

La combinazione di più fonti permette di confrontare prospettive differenti e di individuare convergenze, divergenze e possibili aree di attenzione. In questa prospettiva, la Gap Analysis può essere interpretata come un processo di triangolazione, attraverso il quale dati quantitativi e qualitativi vengono integrati per verificare in quale misura la proposta employer risulti riconoscibile, coerente e rilevante rispetto ai pubblici considerati. (Caliccia, 2023)[64]

Risulta quindi utile distinguere almeno tre punti di osservazione: la percezione sviluppata all'interno dell'organizzazione, l'esperienza maturata da chi entra concretamente in relazione con essa durante il processo di candidatura e le aspettative espresse più in generale dal mercato del lavoro. Queste prospettive non sono necessariamente coincidenti, ma proprio il loro confronto permette di individuare aspetti consolidati dell'Employer Brand, elementi scarsamente visibili all'esterno e possibili distanze rispetto alle priorità del pubblico che l'organizzazione intende attrarre.

La lettura dei possibili disallineamenti assume particolare rilevanza nel rapporto con i giovani professionisti, le cui aspettative nei confronti del lavoro risultano articolate e multidimensionali. Come già evidenziato nel primo capitolo, fattori economici e di stabilità convivono con esigenze legate alla crescita professionale, al work-life balance, alla qualità delle relazioni, al benessere e alla compatibilità valoriale con l'organizzazione.

Proprio l'articolazione di tali aspettative rende particolarmente utile osservare congiuntamente ciò che il target ricerca, ciò che l'organizzazione comunica attraverso la propria proposta employer e ciò che il candidato sperimenta concretamente lungo il percorso di attrazione e selezione. Il

[63] Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 69-96.

[64] Caliccia, G. (2023). *Non è tutto employer branding quello che luccica! Dall'identità del brand come luogo di lavoro alla sua narrazione. Il testo indispensabile a tutti gli employer branding lover.* FrancoAngeli.

possibile disallineamento non riguarda quindi soltanto la coerenza tra comunicazione ed esperienza, ma anche la capacità della proposta di valore di intercettare effettivamente le priorità attribuite dai giovani al datore di lavoro.

Nel complesso, l'Employer Journey consente di osservare la relazione tra individuo e organizzazione come un processo nel quale percezioni, aspettative ed esperienze si costruiscono attraverso interazioni successive. I touchpoint rappresentano i momenti concreti nei quali l'Employer Brand diventa osservabile, mentre la Candidate Experience consente di verificare in quale misura la promessa formulata dall'organizzazione trovi riscontro nell'esperienza del candidato.

La chiave interpretativa adottata nella presente ricerca si fonda quindi sul confronto tra **EVP proiettata, EVP vissuta ed EVP attesa** e sulla successiva individuazione di possibili gap di comunicazione, esperienza e rilevanza rispetto alle aspettative del target. Tale impostazione costituisce la base teorica attraverso cui, nel capitolo empirico, verranno confrontate la proposta employer di Credem, l'esperienza dei candidati e le aspettative dei giovani professionisti.

Capitolo 3 – Employee Advocacy: il ruolo delle persone nella comunicazione del Brand

3.1 Definizione di Employee Advocacy: quando il dipendente diventa il primo ambassador dell'azienda

L'analisi dell'Employer Journey sviluppata nel capitolo precedente ha evidenziato come la percezione di un'organizzazione in qualità di datore di lavoro derivi dall'interazione tra fonti e momenti di contatto differenti. Accanto ai canali direttamente gestiti dall'impresa, il potenziale candidato può infatti entrare in relazione con opinioni, testimonianze e contenuti condivisi da dipendenti ed ex dipendenti. La costruzione dell'Employer Brand non dipende quindi esclusivamente da ciò che l'organizzazione sceglie di comunicare, ma anche dal modo in cui le persone che ne fanno parte rendono visibili, attraverso comportamenti e racconti, alcuni aspetti della propria esperienza organizzativa.

Questa prospettiva introduce un cambiamento nel punto di osservazione adottato finora. Se nel capitolo precedente l'attenzione era rivolta prevalentemente al candidato e ai touchpoint attraverso cui egli costruisce progressivamente la propria percezione del potenziale datore di lavoro, diventa ora necessario considerare il ruolo svolto da chi si trova già all'interno dell'organizzazione. I dipendenti, infatti, non costituiscono soltanto destinatari delle politiche di gestione delle risorse umane o dell'Employer Value Proposition, ma possono diventare soggetti attraverso cui identità, valori e caratteristiche del brand vengono resi osservabili anche all'esterno.

Il ruolo delle persone nella costruzione del brand è stato approfondito in particolare dalla letteratura sull'*Internal Branding*, sviluppatasi a partire dal riconoscimento che la promessa formulata dall'organizzazione verso i propri pubblici non può essere sostenuta esclusivamente attraverso gli strumenti tradizionali di comunicazione. Punjaisri e Wilson evidenziano come, soprattutto nelle organizzazioni di servizi, azioni e atteggiamenti dei dipendenti assumano un ruolo centrale nella realizzazione della promessa di brand. Essendo collocati all'interfaccia tra organizzazione e stakeholder, i collaboratori contribuiscono infatti a rendere concreta l'identità dichiarata attraverso le modalità con cui agiscono e interagiscono.

In questa prospettiva, l'Internal Branding può essere interpretato come un processo attraverso cui l'organizzazione cerca di rendere comprensibili e condivisi al proprio interno i valori e i significati associati al brand, affinché questi possano trovare riscontro nei comportamenti delle persone. Il suo obiettivo non coincide quindi con la semplice trasmissione di informazioni ai dipendenti, ma

riguarda la creazione di condizioni che favoriscano una maggiore coerenza tra promessa esterna e pratiche interne.

Comunicazione interna e formazione assumono, da questo punto di vista, funzioni complementari. La prima contribuisce a rendere accessibili missione, valori e significati associati al brand attraverso orientamento, briefing, riunioni e altri momenti di comunicazione organizzativa; la seconda sostiene invece la capacità dei collaboratori di tradurre tali riferimenti nelle situazioni concrete della propria attività professionale. L'Internal Branding collega così la conoscenza del brand alla sua espressione nelle pratiche quotidiane. (Punjaisri & Wilson, 2007)[65]

Questa impostazione consente di ampliare ulteriormente il concetto di brand già adottato nei capitoli precedenti. L'identità organizzativa non viene infatti resa visibile soltanto attraverso purpose, Employer Value Proposition e contenuti comunicativi, ma anche attraverso le persone che ne fanno parte. Il comportamento del collaboratore può assumere così una funzione comunicativa anche quando non nasce come attività di comunicazione in senso stretto: il modo in cui interpreta i valori aziendali, svolge il proprio ruolo o entra in relazione con gli stakeholder contribuisce a rendere osservabile il modo in cui la promessa formulata dall'organizzazione trova applicazione nella vita quotidiana.

L'Internal Branding non opera tuttavia soltanto sul piano della conoscenza del brand o dei comportamenti direttamente osservabili. Lo studio empirico di Punjaisri, Evanschitzky e Wilson consente di approfondire il rapporto che può svilupparsi tra dipendente e brand distinguendo tre principali dimensioni attitudinali: brand identification, brand commitment e brand loyalty. Tali costrutti descrivono forme differenti di relazione con l'organizzazione e permettono di osservare come il brand possa assumere significato anche sul piano dell'appartenenza, del coinvolgimento e della continuità della relazione. (Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009)[66]

La *brand identification* riguarda il modo in cui la persona percepisce la propria appartenenza al brand e all'organizzazione. Nella prospettiva adottata dagli autori, l'identificazione può tradursi in un legame nel quale il dipendente riconosce nel brand elementi significativi rispetto alla propria esperienza professionale e sviluppa un maggiore senso di appartenenza e di orgoglio associato all'essere parte dell'organizzazione. Questa dimensione richiama il tema del Person–Organization

[65] Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, p. 57-70.

[66] Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, p. 209-226.

Fit già affrontato nei capitoli precedenti, poiché l'esperienza interna permette alla persona di verificare concretamente la compatibilità tra i propri valori e quelli attribuiti all'impresa.

Il *brand commitment* riguarda invece il legame psicologico ed emotivo sviluppato nei confronti del brand e la disponibilità della persona a investire energie per contribuire ai suoi obiettivi. La *brand loyalty* viene ricondotta soprattutto alla volontà di mantenere nel tempo la relazione con l'organizzazione. I tre costrutti non coincidono quindi tra loro: l'identification riguarda principalmente il riconoscimento di sé nel brand e il senso di appartenenza, il commitment richiama il coinvolgimento psicologico nei suoi confronti, mentre la loyalty esprime maggiormente la disponibilità a mantenere la relazione nel tempo.

Lo studio mostra una relazione positiva tra le iniziative di Internal Branding e tutte e tre le dimensioni. La brand identification risulta inoltre positivamente collegata al commitment, mentre quest'ultimo è associato alla brand loyalty. Tali relazioni non devono essere interpretate come una sequenza automatica e uniforme per tutti i dipendenti, ma mostrano come le attività di Internal Branding possano accompagnarsi a differenti forme di legame tra persona e brand.

Tra queste dimensioni, l'identification assume particolare rilevanza anche rispetto ai comportamenti. La brand identification è infatti associata positivamente alla capacità dei dipendenti di sostenere la promessa di brand attraverso la propria attività professionale. I risultati mostrano inoltre che identification e brand loyalty mediano parzialmente la relazione tra Internal Branding e brand performance, indicando che una parte dell'effetto dell'Internal Branding sui comportamenti può essere ricondotta allo sviluppo dell'identificazione con il brand e della volontà di mantenere nel tempo la relazione con esso.

Il commitment presenta invece un risultato differente. Pur essendo positivamente collegato all'Internal Branding e alla loyalty, nello specifico modello analizzato non mostra una relazione diretta statisticamente significativa con la brand performance. Tale evidenza suggerisce quindi di distinguere il legame psicologico sviluppato nei confronti del brand dalla sua traduzione in comportamenti concretamente osservabili. Sentirsi coinvolti o emotivamente legati all'organizzazione costituisce una dimensione rilevante della relazione, ma non equivale necessariamente a un comportamento di sostegno direttamente misurabile. (Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009)[67]

[67] Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, p. 209-226.

Il passaggio dagli atteggiamenti ai comportamenti può essere approfondito attraverso il concetto di *brand-supporting behaviours.* Con tale espressione vengono indicati i comportamenti attraverso cui i dipendenti agiscono in maniera coerente con i valori e con la promessa dell'organizzazione. La ricerca di Punjaisri, Evanschitzky e Wilson offre evidenza empirica del rapporto tra Internal Branding e tali comportamenti, mostrando come comunicazione interna e formazione possano incidere non soltanto sugli atteggiamenti dei collaboratori sviluppati nei confronti del brand, ma anche sul modo in cui esso viene tradotto nell'attività professionale quotidiana. (Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009)[68]

I brand-supporting behaviours permettono quindi di osservare il dipendente come soggetto che contribuisce alla *delivery del brand*. In questa dimensione, la promessa formulata dall'organizzazione viene resa concreta attraverso le modalità con cui le persone svolgono il proprio ruolo e interagiscono con gli stakeholder. Il contributo del collaboratore rimane tuttavia prevalentemente interno o connesso alla sua attività professionale: agire coerentemente con il brand non implica ancora la scelta di raccontarlo o promuoverlo attivamente verso l'esterno.

È proprio in questo passaggio che emerge una seconda possibile funzione del dipendente. Da un lato, egli contribuisce alla realizzazione della promessa di brand attraverso comportamenti coerenti; dall'altro, l'esperienza diretta maturata all'interno dell'organizzazione può renderlo una fonte informativa per soggetti esterni. L'attenzione si sposta così dal comportamento professionale alla possibilità che ciò che viene vissuto all'interno dell'impresa venga raccontato, condiviso e reso visibile all'interno delle reti personali e professionali.

Questa seconda dimensione assume particolare rilevanza nella prospettiva dell'Employer Journey. Il dipendente può infatti essere considerato non soltanto come soggetto interno all'organizzazione, ma anche come possibile fonte attraverso cui candidati e altri stakeholder acquisiscono informazioni sul datore di lavoro. L'esperienza maturata all'interno dell'impresa può così entrare nel processo attraverso cui soggetti esterni costruiscono una rappresentazione dell'organizzazione e ne valutano l'attrattività.

È in questo punto che il tema dell'Internal Branding si avvicina a quello dell'**Employee Advocacy**. Comprendere e condividere il brand rappresenta infatti una condizione diversa dal decidere di sostenerlo esplicitamente verso alti soggetti. Nell'advocacy assume maggiore rilievo la dimensione comunicativa e relazionale: il dipendente non si limita ad agire in modo coerente con i valori

[68] Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, p. 209-226.

dell'organizzazione, ma può contribuire a renderli visibili, raccontarli o sostenerli all'interno delle proprie reti.

Sakka e Ahammad riconducono l'*employee brand ambassadorship* a una forma di comunicazione esterna positiva attraverso cui i dipendenti parlano favorevolmente dell'organizzazione e ne sostengono il brand nei confronti di altri soggetti. In questa prospettiva, i collaboratori possono operare come comunicatori di word-of-mouth, condividendo percezioni positive dell'impresa con amici, familiari, reti personali e altri stakeholder. La brand ambassadorship assume quindi una funzione che supera i confini organizzativi, poiché l'esperienza sviluppata internamente può diventare oggetto di comunicazione verso l'esterno.

Gli stessi autori richiamano anche il concetto di *employee brand advocacy*, interpretandolo come un'attività comunicativa attraverso cui il coinvolgimento del dipendente può estendersi oltre la dimensione interna e assumere una funzione di rappresentazione del brand. Nel modello teorico richiamato da Sakka e Ahammad, il brand engagement viene indicato come un presupposto della brand ambassadorship, poiché il coinvolgimento psicologico ed emotivo nei confronti del brand può favorire la disponibilità del dipendente a sostenerlo verso l'esterno. Trattandosi di un contributo teorico, tale relazione viene proposta dagli autori come parte del framework concettuale e non come un effetto empirico validato. (Sakka & Ahammad, 2020)[69]

La letteratura utilizza tuttavia espressioni differenti per descrivere il rapporto tra comportamento dei dipendenti e sostegno al brand. Termini quali *brand citizenship behaviour*, *brand-supporting behaviour*, *behavioral branding* o *brand-consistent behaviour* condividono l'idea che il comportamento dei collaboratori possa contribuire alla costruzione del brand, senza implicare necessariamente una vera e propria attività esplicita di promozione o comunicazione verso l'esterno. (Mazzei & Butera, 2016)[70]

È quindi utile mantenere distinti i brand-supporting behaviours dall'Employee Advocacy. Nel primo caso, il sostegno al brand si manifesta soprattutto attraverso il comportamento professionale: il dipendente agisce in modo coerente con i valori organizzativi e contribuisce, attraverso il proprio ruolo, alla realizzazione della promessa formulata dall'impresa. Nell'Employee Advocacy, invece, assume maggiore rilevanza la dimensione espressiva e relazionale, poiché il collaboratore

[69] Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, p. 354-363.

[70] Mazzei, A., & Butera, A. (2016). Brand consistent behavior of employees on social media: the role of social media governance and policies. *Mercati & Competitività*, p. 85-106.

comunica, condivide o raccomanda l'organizzazione all'interno delle proprie reti. I due concetti possono quindi essere considerati collegati, ma non completamente sovrapponibili: un dipendente può comportarsi in modo coerente con il brand senza necessariamente promuoverlo attivamente verso l'esterno.

All'interno di questo quadro, il termine **Brand Ambassador** può essere utilizzato per indicare il dipendente che concretamente assume una funzione di rappresentazione del brand verso l'esterno. A partire dalla propria esperienza organizzativa, egli può contribuire a sostenerne l'identità attraverso le relazioni con altri stakeholder e attraverso le proprie reti personali e professionali.

L'utilizzo del termine "ambassador" non deve tuttavia suggerire l'esistenza di un ruolo necessariamente formalizzato o assegnato dall'organizzazione. Nel contributo di Sakka e Ahammad, la brand ambassadorship viene infatti ricondotta alla funzione comunicativa assunta dal dipendente nei confronti del brand, piuttosto che alla presenza di un incarico formale. (Sakka & Ahammad, 2020)[71]

Ai fini della presente ricerca, è quindi possibile adottare una distinzione terminologica funzionale all'analisi. Con l'espressione *Employee Advocacy* si farà riferimento al fenomeno generale attraverso cui i dipendenti sostengono e comunicano positivamente l'organizzazione verso soggetti esterni. Il termine *Employee Brand Ambassadorship* verrà utilizzato per indicare la manifestazione di tale funzione di rappresentazione del brand da parte delle persone che ne fanno parte; mentre *Brand Ambassador* identificherà il dipendente che concretamente assume questo ruolo. I *brand-supporting behaviours*, infine, verranno considerati come una categoria più ampia di comportamenti coerenti con il brand, collegata all'advocacy ma non coincidente con essa.

Questa distinzione consente di evitare una lettura eccessivamente semplicistica del fenomeno. L'appartenenza a un'organizzazione o la presenza di un rapporto positivo con il brand non rendono automaticamente ogni dipendente un Brand Ambassador. Allo stesso modo, agire coerentemente con la promessa organizzativa non implica necessariamente la volontà di comunicarli all'esterno. L'Employee Advocacy introduce piuttosto una dimensione ulteriore di partecipazione, nella quale il rapporto sviluppato con il brand può tradursi nella disponibilità personale a sostenerlo e a renderlo visibile nelle proprie reti relazionali.

[71] Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, p. 354-363.

Proprio il carattere non automatico dell'advocacy introduce il tema della *volontarietà* con cui il dipendente assume tale funzione. La decisione di associare la propria voce e la propria esperienza al brand non coincide infatti con il semplice adempimento di un comportamento formalmente richiesto. Nel contributo di Mazzei e Butera, la partecipazione dei dipendenti alla comunicazione sui social assume una natura genuina, discrezionale ed extra-role, evidenziando come la scelta di intervenire o meno mantenga una componente individuale.

Tale carattere discrezionale assume particolare rilievo quando l'advocacy si sviluppa nei canali digitali, nei quali i dipendenti possono comunicare attraverso reti e spazi personali che non coincidono con quelli direttamente controllati dall'organizzazione. La possibilità dell'impresa di favorire la partecipazione non elimina quindi la dimensione individuale della scelta, poiché il dipendente conserva un margine di autonomia rispetto alla decisione di esporsi, ai contenuti da condividere e alle modalità attraverso cui rappresentare la propria esperienza. (Mazzei & Butera, 2016)[72]

L'Employee Advocacy può pertanto essere interpretata come un comportamento che l'organizzazione può favorire, ma non semplicemente imporre. Comunicazione interna, formazione e conoscenza dei valori possono contribuire a creare un contesto favorevole, mentre identificazione e senso di appartenenza possono accrescere la disponibilità personale a sostenere il brand. Il passaggio alla comunicazione esterna rimane tuttavia legato alla scelta del dipendente di associare la propria identità e la propria esperienza a quella dell'organizzazione.

Sotto questo aspetto, ogni dipendente può potenzialmente assumere una funzione di Brand Ambassador, ma tale passaggio dipende anche dal modo in cui la persona interpreta la propria esperienza e dal rapporto sviluppato con l'organizzazione. La coerenza tra valori dichiarati e realtà vissuta può creare condizioni favorevoli affinché il collaboratore riconosca nel brand elementi nei quali identificarsi e scelga successivamente di renderli visibili verso l'esterno.

La coerenza tra esperienza vissuta e comunicazione esterna costituisce quindi un elemento di raccordo tra la dimensione interna ed esterna dell'Employee Advocacy. Quando la persona riconosce una corrispondenza tra i valori dichiarati dall'organizzazione e quelli concretamente sperimentati nel proprio percorso professionale, può svilupparsi una maggiore disponibilità a raccontare tale esperienza ad altri soggetti.

[72] Mazzei, A., & Butera, A. (2016). Brand consistent behavior of employees on social media: the role of social media governance and policies. *Mercati & Competitività*, p. 85-106.

È proprio il passaggio dall'esperienza vissuta alla sua narrazione che consente al dipendente di trasformarsi da soggetto interno al brand in una possibile fonte informativa per altri stakeholder. L'Employee Advocacy rappresenta, sotto questo contesto, un punto di incontro tra esperienza interna e comunicazione esterna: ciò che viene sperimentato all'interno dell'organizzazione può diventare materiale di racconto e contribuire a rendere più concreta e riconoscibile la sua identità agli occhi di chi la osserva dall'esterno.

Il paragrafo successivo approfondirà quindi il passaggio dall'esperienza vissuta alla sua narrazione, osservando come il racconto dei dipendenti possa inserirsi nella comunicazione dell'Employer Brand e diventare una fonte informativa all'interno dell'Employer Journey.

3.2 Dall'esperienza al racconto: employee storytelling e costruzione dell'identità del brand

Il passaggio dall'esperienza vissuta alla sua comunicazione verso l'esterno rappresenta uno degli snodi attraverso cui l'Employee Advocacy può assumere rilevanza nella costruzione dell'Employer Brand. Come evidenziato nel paragrafo precedente, il dipendente non costituisce soltanto un soggetto interno all'organizzazione, ma può diventare una fonte attraverso cui i candidati e altri stakeholder acquisiscono informazioni sul datore di lavoro. L'attenzione si sposta quindi dal rapporto che la persona sviluppa con il brand alla possibilità che tale esperienza venga interpretata, selezionata e resa comunicabile verso altri soggetti.

La diffusione delle tecnologie digitali e dei social media ha progressivamente ampliato le modalità attraverso cui i dipendenti possono comunicare contenuti e informazioni legati al lavoro anche al di fuori dei canali direttamente gestiti dall'organizzazione. Attraverso profili personali e reti digitali, i collaboratori possono partecipare a discussioni professionali, condividere contenuti e sviluppare relazioni con colleghi e altri stakeholder. In questo modo, l'utilizzo dei social media può estendere la portata della comunicazione dei dipendenti e favorire la circolazione di informazioni sull'organizzazione all'interno di reti personali e professionali più ampie. (Sakka & Ahammad, 2020)[73]

La comunicazione del brand si sviluppa, in questo contesto, attraverso l'interazione tra soggetti e contenuti differenti. Mazzei e Butera evidenziano come, accanto ai messaggi pianificati direttamente dall'organizzazione, possano trovare spazio anche contenuti veicolati dalle persone

[73] Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, p. 354-363.

che ne fanno parte. Il contributo dei dipendenti può quindi inserirsi nel processo di brand building attraverso le proprie interazioni con gli stakeholder e la diffusione di messaggi collegati alla realtà organizzativa. (Mazzei & Butera, 2016)[74]

Il punto di partenza di tale comunicazione rimane tuttavia l'esperienza maturata all'interno dell'organizzazione. L'Internal Branding, come già discusso nel paragrafo precedente, può contribuire alla comprensione dei valori associati al brand e alla loro traduzione nelle pratiche quotidiane. Ai fini del presente paragrafo, assume però rilievo soprattutto il fatto che il dipendente dispone di una conoscenza della realtà aziendale costruita attraverso la partecipazione diretta alla vita dell'organizzazione. È proprio l'esperienza maturata attraverso questa partecipazione diretta alla vita organizzativa a costituire la base dalla quale il dipendente può successivamente sviluppare contenuti e racconti rivolti anche a soggetti esterni. (Punjaisri & Wilson, 2007)[75] (Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009)[76]

È a partire da questo passaggio che può essere introdotto il tema dello **storytelling**. Nel presente lavoro il termine viene utilizzato in senso operativo per descrivere il processo attraverso cui elementi dell'esperienza professionale vengono selezionati, interpretati e resi comunicabili ad altri soggetti. Lo storytelling non crea autonomamente l'identità dell'organizzazione, ma può rendere visibili aspetti di una realtà precedentemente sperimentata dal dipendente. L'esperienza costituisce quindi il punto di partenza, mentre la narrazione rappresenta una delle modalità attraverso cui essa può essere resa accessibile all'esterno.

La natura individuale del racconto implica che ciò che viene comunicato non costituisca una descrizione completa e neutrale dell'organizzazione. Il dipendente seleziona gli aspetti che considera significativi rispetto alla propria esperienza e li restituisce attraverso il proprio punto di vista. La narrazione personale non coincide pertanto con una rappresentazione esaustiva dell'identità organizzativa, ma rende visibili alcuni elementi attraverso la prospettiva di chi possiede una conoscenza diretta del contesto lavorativo.

Proprio questa dimensione interpretativa distingue il racconto del dipendente dalla semplice riproduzione di un messaggio corporate. La persona può partire da elementi riconducibili

[74] Mazzei, A., & Butera, A. (2016). Brand consistent behavior of employees on social media: the role of social media governance and policies. *Mercati & Competitività*, p. 85-106.
[75] Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, p. 57-70.
[76] Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, p. 209-226.

all'identità del brand, ma li collega alla propria esperienza, alle attività svolte, alle relazioni sviluppate e agli episodi considerati rilevanti nel proprio percorso professionale. I messaggi dei collaboratori possono quindi affiancarsi alla comunicazione istituzionale senza coincidere necessariamente con essa. (Mazzei & Butera, 2016)[77]

Una declinazione concreta di questo principio emerge nella guida manageriale proposta da LinkedIn Talent Solutions, dedicata alla costruzione di programmi di Employee Advocacy. La guida distingue, sul piano operativo, tra la possibilità di facilitare la ricondivisione di contenuti già predisposti dall'organizzazione e quella di incoraggiare i dipendenti a produrre contenuti propri. In particolare, viene suggerito di coinvolgere persone che possiedono una conoscenza specifica del proprio ambito professionale e che possano comunicare aspetti relativi al lavoro svolto, alla vita all'interno dell'organizzazione o alle innovazioni sviluppate nel settore. Pur trattandosi di una fonte di carattere manageriale e non di un contributo accademico, tale impostazione mostra come l'advocacy possa assumere forme differenti e non coincidere necessariamente con la semplice diffusione di messaggi corporate già predisposti.

In tal senso, il contenuto prodotto dal dipendente può partire da dimensioni concrete della propria esperienza professionale e trasformarle in informazioni accessibili alle reti personali e professionali. La guida attribuisce infatti particolare rilievo alla capacità dei collaboratori di utilizzare i propri network digitali per ampliare la presenza del brand e dell'Employer Brand oltre i pubblici raggiunti direttamente dai canali aziendali. L'interesse di questo approccio, ai fini della presente ricerca, risiede soprattutto nella possibilità che la persona non agisca soltanto come canale di distribuzione, ma contribuisca alla comunicazione attraverso contenuti collegati alle proprie competenze, attività ed esperienze lavorative. (LinkedIn Talent Solutions, 2016)[78]

Il racconto del dipendente può quindi trasformare aspetti dell'esperienza organizzativa in contenuti accessibili anche a soggetti esterni. Sakka e Ahmmad riconducono infatti la brand ambassadorship alla possibilità per i dipendenti di comunicare positivamente il brand e condividere le proprie percezioni con amici, familiari, reti personali e altri stakeholder. (Sakka & Ahammad, 2020)[79]

[77] Mazzei, A., & Butera, A. (2016). Brand consistent behavior of employees on social media: the role of social media governance and policies. *Mercati & Competitività*, p. 85-106.

[78] LinkedIn Talent Solutions. (2016). *Turning Employees into Brand Advocates: 4 Steps to an Effective Employee Engagement Program.* LinkedIn Corporation.

[79] Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, p. 354-363.

Quando tali informazioni raggiungono soggetti che osservano l'organizzazione come possibile datore di lavoro, il racconto può assumere una specifica funzione informativa all'interno del processo di recruitment. La letteratura richiama, in questo senso, il ruolo degli *employee endorsements*, attraverso i quali persone che hanno maturato un'esperienza con l'organizzazione condividono informazioni e valutazioni con potenziali candidati. Queste forme di comunicazione consentono quindi di rendere accessibile il punto di vista di chi conosce direttamente il contesto organizzativo.

La funzione informativa del racconto può essere ulteriormente approfondita attraverso il concetto di *word-of-mouth*. Nel recruitment, Van Hoye definisce il WOM come una forma di comunicazione interpersonale relativa a un'organizzazione in qualità di datore di lavoro o a specifiche opportunità professionali, indipendente dalle attività di reclutamento direttamente controllate dall'impresa. Esso può svilupparsi attraverso relazioni differenti e non è limitato alle sole conversazioni faccia a faccia, poiché le informazioni occupazionali possono circolare anche negli ambienti digitali. L'elemento distintivo rimane la natura interpersonale della comunicazione e la sua indipendenza rispetto alle fonti formalmente progettate dall'organizzazione.

Il WOM e l'Employee Advocacy risultano quindi collegati, ma non completamente sovrapponibili. Il primo viene definito come una fonte *company-independent*, mentre l'Employee Advocacy può essere favorita dall'organizzazione e assumere forme più strutturate di brand ambassadorship. Il dipendente può infatti ricevere formazione, supporto o essere coinvolto in iniziative attraverso cui l'impresa cerca di facilitare la partecipazione alla comunicazione del brand. (Van Hoye, Word of Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model, 2014)[80] (Sakka & Ahammad, 2020)[81]

La distinzione non implica tuttavia una separazione assoluta tra i due fenomeni. Un dipendente può decidere spontaneamente di parlare del proprio datore di lavoro e condividere la propria esperienza con altri, generando word-of-mouth senza che tale comunicazione sia stata richiesta o progettata dall'organizzazione. Allo stesso tempo, l'impresa può cercare di creare condizioni favorevoli alla diffusione di testimonianze positive senza essere in grado di controllarne completamente contenuti ed effetti. La letteratura evidenzia infatti che il WOM, pur mantenendo una natura indipendente,

[80] Van Hoye, G. (2014). Word of Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model. In G. Van Hoye, *The Oxford Handbook of Recruitment* (p. 251-268). New York: Oxford University Press.

[81] Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, p. 354-363.

può essere influenzato da pratiche quali programmi di referral, campus recruitment, internship e altre occasioni di contatto con il datore di lavoro.

Il confine tra WOM ed Employee Advocacy può essere quindi ricondotto soprattutto al grado di intervento dell'organizzazione e al contesto nel quale la comunicazione prende forma. Una testimonianza che nasce spontaneamente dall'esperienza del dipendente e circola nelle sue reti personali si avvicina maggiormente alla logica del WOM; una comunicazione sostenuta attraverso programmi, strumenti o spazi organizzativi può invece assumere caratteristiche più vicine all'Employee Advocacy. In entrambi i casi, tuttavia, il dipendente rimane una possibile fonte di informazioni sull'esperienza organizzativa.

Il riconoscimento del WOM come fonte informativa nel recruitment consente di comprendere perché il racconto dei dipendenti possa assumere rilevanza nella costruzione dell'Employer Brand. La letteratura empirica sintetizzata da Van Hoye mostra infatti che il word-of-mouth positivo è associato a diversi esiti del processo di attrazione. In particolare, emergono relazioni positive con l'immagine dell'organizzazione come datore di lavoro, con l'organizational attractiveness, con le intenzioni di candidatura e, in alcuni studi, con la decisione effettiva di presentare domanda. (Van Hoye, 2014)[82]

Le informazioni interpersonali possono quindi intervenire in momenti differenti della valutazione del potenziale datore di lavoro. Possono contribuire inizialmente alle associazioni sviluppate nei confronti dell'organizzazione e incidere successivamente sulla valutazione della sua desiderabilità come possibile luogo di lavoro. Tale relazione non deve tuttavia essere interpretata in termini deterministici: il singolo messaggio non produce automaticamente un comportamento di candidatura, ma si inserisce in un processo più ampio nel quale informazioni provenienti da fonti differenti concorrono alla formazione di percezioni, atteggiamenti e intenzioni.

Un risultato particolarmente rilevante riguarda il contributo del WOM rispetto alle fonti formali di recruitment. Le ricerche sintetizzate da Van Hoye mostrano che il word-of-mouth positivo può spiegare una quota aggiuntiva della variabilità nell'attrattività e nelle decisioni di candidatura anche quando vengono considerate contemporaneamente fonti come recruitment advertising, Career website, eventi di recruitment e publicity. In alcuni studi, il suo effetto sull'attrattività risulta inoltre superiore a quello di diverse altre fonti. Il WOM non sostituisce quindi necessariamente i canali

[82] Van Hoye, G. (2014). Word of Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model. In G. Van Hoye, *The Oxford Handbook of Recruitment* (p. 251-268). New York: Oxford University Press.

istituzionali, ma può affiancarli offrendo un contributo ulteriore alla valutazione del potenziale datore di lavoro.

Queste evidenze permettono di collegare il racconto dei dipendenti alla logica dell'*Employer Journey* sviluppata nel secondo capitolo. Il percorso del candidato è stato infatti interpretato come il risultato dell'interazione con una pluralità di touchpoint caratterizzati da differenti livelli di controllo organizzativo. Quando la testimonianza di un dipendente entra nell'insieme delle informazioni attraverso cui il potenziale candidato conosce e valuta il datore di lavoro, essa può assumere la funzione di touchpoint sociale dell'Employer Journey.

Il racconto può intervenire già nelle fasi precedenti alla candidatura, quando il potenziale candidato sta ancora raccogliendo informazioni e costruendo una prima rappresentazione dell'organizzazione. Una testimonianza può contribuire alla conoscenza del datore di lavoro, offrire elementi ulteriori rispetto a quelli presenti in Career page, annunci e social corporate e concorrere alla successiva valutazione della sua attrattività. La letteratura sottolinea infatti come le informazioni ricevute tramite WOM possano influenzare non soltanto la percezione dell'organizzazione, ma anche la disponibilità ad approfondire la relazione e a intraprendere comportamenti di ricerca o candidatura. (Van Hoye, 2014)[83]

La testimonianza del dipendente può inoltre offrire un termine di confronto rispetto alla proposta formulata dall'Employer Brand. Come evidenziato nel secondo capitolo, i touchpoint consentono al candidato di raccogliere progressivamente informazioni e di verificare quanto comunicato dall'organizzazione. Il racconto di chi vive direttamente il contesto lavorativo può quindi affiancarsi alla Employer Value Proposition e rendere maggiormente osservabili alcuni aspetti dell'esperienza professionale proposta.

Questa funzione risulta particolarmente significativa perché alcune caratteristiche della vita organizzativa sono difficilmente valutabili dall'esterno prima dell'ingresso. Cultura, relazioni tra colleghi, modalità di lavoro, opportunità di crescita e pratiche quotidiane possono essere comunicate attraverso i canali corporate, ma la testimonianza di una persona che le ha concretamente sperimentate introduce un ulteriore punto di osservazione. Il racconto può quindi confermare alcuni elementi della proposta employer, aggiungere informazioni oppure introdurre aspetti differenti rispetto alla rappresentazione inizialmente costruita dal candidato.

[83] Van Hoye, G. (2014). Word of Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model. In G. Van Hoye, *The Oxford Handbook of Recruitment* (p. 251-268). New York: Oxford University Press.

Il valore informativo della testimonianza può essere approfondito anche considerando le caratteristiche della fonte. Le persone che lavorano o hanno lavorato nell'organizzazione possiedono infatti un'esperienza diretta del contesto di cui parlano e possono essere percepite come maggiormente informate rispetto a soggetti esterni. La letteratura sul WOM nel recruitment identifica proprio l'*expertise* della fonte come una delle variabili in grado di incidere sul peso attribuito alle informazioni ricevute. Dipendenti attuali ed ex dipendenti rappresentano, in questo senso, esempi di fonti caratterizzate da una maggiore conoscenza dell'organizzazione. (Van Hoye, 2014)[84]

Questa relazione è stata approfondita empiricamente confrontando l'effetto prodotto dal WOM positivo a seconda che la fonte fosse un dipendente dell'organizzazione o un soggetto esterno. I risultati mostrano che l'attrattività organizzativa risulta maggiore quando l'informazione proviene da un dipendente, in linea con l'ipotesi secondo cu la maggiore conoscenza dell'organizzazione attribuita alla fonte può aumentarne il valore informativo. Non conta quindi soltanto il contenuto positivo del messaggio, ma anche la conoscenza del contesto attribuita a chi lo comunica.

L'esperienza diretta non deve tuttavia essere interpretata come garanzia di maggiore accuratezza o affidabilità. Una fonte può essere considerata particolarmente informata perché conosce bene l'organizzazione, senza che ciò renda automaticamente ogni sua valutazione più corretta rispetto a quella proveniente da altri soggetti. La letteratura evidenzia infatti che l'utilizzo del WOM come fonte informativa non garantisce necessariamente una maggiore accuratezza delle percezioni sviluppate dai candidati. Il suo valore risiede piuttosto nella possibilità di introdurre una prospettiva ulteriore all'interno del processo attraverso cui la persona costruisce la propria valutazione del datore di lavoro. (Van Hoye, Weijters, Lievens, & Stockman, 2016)[85]

Questa precisazione consente di evitare di attribuire al racconto del dipendente una funzione di rappresentazione oggettiva della realtà organizzativa. Anche quando si fonda su un'esperienza diretta, la testimonianza rimane legata alla prospettiva della persona che la produce. Il candidato può quindi utilizzarla come una delle informazioni disponibili, confrontandola con messaggi corporate, altre testimonianze, esperienze dirette e ulteriori touchpoint incontrati lungo il proprio percorso.

[84] Van Hoye, G. (2014). Word of Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model. In G. Van Hoye, *The Oxford Handbook of Recruitment* (p. 251-268). New York: Oxford University Press.

[85] Van Hoye, G., Weijters, B., Lievens, F., & Stockman, S. (2016). Social Influences in Recruitment: When is Word-of-Mouth Most Effective? *International Journal of Selection and Assessment*.

Il contributo del racconto dei dipendenti all'Employer Journey può essere quindi ricondotto alla capacità di mettere in circolazione una conoscenza dell'organizzazione costruita dall'interno. L'esperienza vissuta diventa oggetto di narrazione, raggiunge soggetti esterni attraverso relazioni personali o ambienti digitali e può inserirsi nel processo attraverso cui i potenziali candidati formano una prima immagine del datore di lavoro, ne valutano l'attrattività e decidono eventualmente di approfondire la relazione.

In questa prospettiva, il racconto non sostituisce la comunicazione istituzionale, ma si affianca a essa. La sua rilevanza deriva dalla possibilità di aggiungere al sistema dei touchpoint una prospettiva fondata sull'esperienza diretta, contribuendo a rendere maggiormente osservabili aspetti dell'organizzazione che i candidati non possono conoscere completamente prima dell'ingresso. La voce del dipendente diventa così una delle fonti attraverso cui Employer Brand ed Employer Journey vengono progressivamente interpretati.

Rimane tuttavia aperta una questione fondamentale. Il fatto che il dipendente disponga di una conoscenza diretta dell'organizzazione non implica che ogni sua testimonianza venga accolta nello stesso modo. Il valore attribuito alla comunicazione può dipendere anche dal modo in cui il destinatario interpreta la fonte, dalla sua autonomia percepita e dalle motivazioni che le vengono attribuite.

Il passaggio dall'esperienza al racconto conduce quindi a un problema ulteriore: comprendere *quando e perché la voce del dipendente venga considerata credibile* e in quale misura l'intervento dell'organizzazione possa sostenerne la partecipazione senza trasformarla in una semplice estensione della comunicazione corporate. È su questi aspetti, legati alla credibilità, all'autonomia della fonte e alla governance dell'Employee Advocacy nei social media, che si concentrerà il paragrafo successivo.

3.3 Strategie di advocacy e linguaggi della credibilità sui social media

La possibilità per il dipendente di comunicare la propria esperienza non implica che ogni testimonianza venga accolta nello stesso modo. Affinché la voce del collaboratore possa incidere sulla percezione del datore di lavoro, assume infatti rilievo il modo in cui il destinatario valuta la fonte e le condizioni nelle quali il messaggio viene prodotto. Diventa quindi centrale approfondire il tema della **credibilità** della comunicazione. Come evidenziato nel paragrafo precedente, il dipendente può disporre di una conoscenza diretta dell'organizzazione e assumere quindi una funzione informativa rilevante nei confronti di candidati e altri stakeholder. Tale condizione,

tuttavia, non implica che ogni testimonianza venga accolta nello stesso modo o eserciti il medesimo effetto sul destinatario.

I social media ampliano ulteriormente questa dinamica, poiché consentono ai dipendenti di condividere contenuti legati al lavoro all'interno delle proprie reti personali e professionali. La maggiore visibilità della comunicazione non determina però automaticamente una maggiore capacità di influenza: il valore attribuito al messaggio dipende anche dal modo in cui viene interpretata la fonte che lo produce. (Sakka & Ahammad, 2020)[86]

La letteratura sul word-of-mouth nel recruitment offre un quadro utile per approfondire questa distinzione. Nel modello integrativo proposto da Van Hoye, la credibilità costituisce uno dei meccanismi attraverso cui le caratteristiche della fonte e della comunicazione possono incidere sul destinatario. Il problema si sposta quindi dalla sola diffusione del messaggio alle condizioni che determinano il valore attribuito alla fonte, tra cui assumono rilievo la conoscenza posseduta, l'indipendenza percepita e le motivazioni attribuite a chi comunica.

Come già discusso nel paragrafo precedente, l'esperienza diretta può attribuire al dipendente una particolare *expertise*, poiché egli dispone di una conoscenza dell'organizzazione maturata attraverso la propria attività professionale. L'expertise, tuttavia, non esaurisce il problema della credibilità. Una fonte può essere considerata competente e informata senza che ogni sua affermazione venga automaticamente percepita come imparziale o pienamente affidabile. Il valore della testimonianza dipende quindi anche dal modo in cui il destinatario interpreta il rapporto tra chi comunica e l'organizzazione oggetto del racconto. (Van Hoye, 2014)[87]

La posizione del dipendente presenta, da questo punto vista, una caratteristica peculiare. Da un lato, l'appartenenza all'organizzazione gli attribuisce un vantaggio informativo rispetto a soggetti che osservano l'impresa esclusivamente dall'esterno. Dall'altro, la comunicazione può svilupparsi attraverso profili, reti e modalità espressive personali, differenti dai canali direttamente controllati dall'azienda. La credibilità della voce del collaboratore può quindi essere letta anche nell'equilibrio tra conoscenza interna e autonomia percepita della fonte.

[86] Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, p. 354-363.
[87] Van Hoye, G. (2014). Word of Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model. In G. Van Hoye, *The Oxford Handbook of Recruitment* (p. 251-268). New York: Oxford University Press.

Questa distinzione introduce il tema dell'**autenticità** della comunicazione. In relazione al presente lavoro, il termine non viene utilizzato per indicare una caratteristica automaticamente posseduta da qualsiasi messaggio proveniente da un dipendente, ma per descrivere la possibilità che la testimonianza mantenga un carattere riconoscibile personale e non venga percepita come una semplice riproduzione della comunicazione corporate.

La prospettiva di Mazzei e Butera permette di approfondire questo aspetto. Gli autori evidenziano come, negli ambienti social, il processo di brand building possa svilupparsi attraverso una molteplicità di voci. Accanto ai contenuti pianificati direttamente dall'organizzazione trovano spazio i messaggi prodotti dalle persone che ne fanno parte, le quali possono contribuire alla rappresentazione del brand attraverso le proprie interazioni e i propri account personali. La comunicazione non viene quindi ricondotta necessariamente a un'unica voce aziendale, ma può articolarsi attraverso soggetti e modalità espressive differenti. (Mazzei & Butera, 2016)[88]

La presenza di più voci non implica necessariamente una perdita di coerenza rispetto all'identità organizzativa. Ai fini della presente ricerca, risulta utile distinguere tra coerenza e uniformità: nel primo caso, il contenuto mantiene un collegamento riconoscibile con i valori e con l'identità del brand; nel secondo, linguaggio, forma e messaggio tendono invece a essere standardizzati. Una comunicazione può pertanto risultare coerente con il brand senza coincidere con una produzione identica dei contenuti predisposti dall'organizzazione.

Questa distinzione assume particolare rilievo nell'Employee Advocacy, poiché il valore della comunicazione del dipendente deriva anche dalla possibilità di riconoscervi una prospettiva individuale. Il collaboratore può partire da valori e riferimenti condivisi con l'organizzazione, ma interpretarli attraverso la propria esperienza, le relazioni sviluppate e le situazioni vissute nel contesto professionale. La pluralità delle voci non costituisce quindi necessariamente una deviazione rispetto all'identità del brand, ma può rappresentare una modalità attraverso cui essa viene resa visibile attraverso prospettive differenti.

Il carattere personale della comunicazione si collega inoltre alla natura discrezionale dell'Employee Advocacy già discussa nel paragrafo 3.1. Nel contributo di Mazzei e Butera, la partecipazione dei dipendenti alla comunicazione sui social viene descritta come genuina, discrezionale ed extra-role. Questa caratteristica assume particolare importanza rispetto alla gestione dell'advocacy, poiché

[88] Mazzei, A., & Butera, A. (2016). Brand consistent behavior of employees on social media: the role of social media governance and policies. *Mercati & Competitività*, p. 85-106.

l'organizzazione può favorire la partecipazione, ma non può trasformarla completamente in un comportamento imposto senza modificarne la natura. (Mazzei & Butera, 2016)[89]

La questione della credibilità non riguarda quindi soltanto la competenza della fonte, ma anche il modo in cui il destinatario interpreta le condizioni nelle quali il messaggio viene prodotto. Un dipendente può essere riconosciuto come particolarmente informato sull'organizzazione, ma la sua testimonianza può essere valutata diversamente qualora venga percepita come fortemente condizionata da interessi esterni o da indicazioni aziendali.

Le evidenze empiriche riportate da Van Hoye e colleghi contribuiscono a chiarire questo aspetto. Gli autori mostrano che le condizioni nelle quali viene prodotto il word-of-mouth possono modificare l'effetto del messaggio sull'attrattività organizzativa. In particolare, quando la fonte riceve un *incentivo monetario* per parlare positivamente dell'organizzazione, l'attrattività generata dal WOM risulta inferiore rispetto alla condizione nella quale tale incentivo è assente. La presenza della ricompensa introduce infatti un possibile interesse personale nella comunicazione e può incidere sul modo in cui il destinatario interpreta le ragioni che hanno spinto la fonte a esprimersi favorevolmente. (Van Hoye, Weijters, Lievens, & Stockman, 2016)[90]

Questo risultato non implica che qualsiasi forma di incentivo o sostegno organizzativo comprometta necessariamente il valore della testimonianza. L'evidenza riguarda nello specifico la presenza di una ricompensa monetaria nel contesto analizzato e non può essere estesa automaticamente a ogni pratica di Employee Advocacy. Il dato consente tuttavia di mettere in evidenza un principio più generale: le motivazioni attribuite alla fonte possono incidere sull'effetto della comunicazione. Per l'organizzazione diventa quindi rilevante non soltanto favorire la partecipazione, ma anche considerare come le condizioni attraverso cui essa viene promossa possano essere interpretate dai destinatari.

A questa dinamica si affianca il ruolo della relazione tra fonte e destinatario. Gli studi di Van Hoye e colleghi mostrano infatti che il word-of-mouth positivo può risultare maggiormente influente quando proviene da una fonte con cui il destinatario intrattiene un legame più forte. Nelle condizioni analizzate, l'attrattività organizzativa risultava maggiore quando il messaggio proveniva da un amico rispetto a un semplice conoscente. La forza del legame rappresenta quindi un ulteriore

[89] Mazzei, A., & Butera, A. (2016). Brand consistent behavior of employees on social media: the role of social media governance and policies. *Mercati & Competitività*, p. 85-106.
[90] Van Hoye, G., Weijters, B., Lievens, F., & Stockman, S. (2016). Social Influences in Recruitment: When is Word-of-Mouth Most Effective? *International Journal of Selection and Assessment*.

elemento capace di incidere sull'effetto della comunicazione, mostrando come il valore del WOM dipenda anche dalla relazione all'interno della quale il messaggio circola. (Van Hoye, Weijters, Lievens, & Stockman, 2016)[91]

Le caratteristiche della fonte, le motivazioni percepite e la relazione con il destinatario mostrano quindi che la credibilità non può essere ricondotta esclusivamente al contenuto del messaggio. La stessa informazione può essere interpretata in modo differente in funzione di chi la comunica, delle ragioni che sembrano orientarne il comportamento e del rapporto che lega fonte e destinatario.

È a partire da queste considerazioni che emerge una tensione centrale nella gestione dell'Employee Advocacy. L'organizzazione può avere interesse a favorire una maggiore partecipazione dei dipendenti alla comunicazione del brand, ma un intervento eccessivamente invasivo rischia di ridurre proprio quello spazio personale che distingue la testimonianza del collaboratore dalla comunicazione istituzionale.

Ai fini della presente analisi, questa tensione può essere descritta come un *paradosso dell'Employee Advocacy*: l'organizzazione desidera incoraggiare una comunicazione spontanea e personale dei propri collaboratori, ma nel tentativo di promuoverla, orientarla e tutelarla può intervenire sulle stesse caratteristiche che contribuiscono a renderla distinta dalla voce corporate. Il problema non consiste quindi nello scegliere tra controllo totale e completa assenza di intervento, ma nel comprendere come sostenere la partecipazione preservandone un sufficiente grado di autonomia.

L'interesse dell'impresa a intervenire sulla comunicazione dei collaboratori deriva da esigenze differenti. Favorire l'advocacy consente di ampliare il numero di persone che contribuiscono alla rappresentazione del brand, ma l'organizzazione deve al tempo stesso tutelare la propria reputazione, proteggere informazioni sensibili e mantenere una sufficiente coerenza tra i messaggi diffusi e i valori che intende rappresentare. La governance della presenza dei dipendenti sui social nasce quindi dalla necessità di trovare un equilibrio tra partecipazione e tutela organizzativa. (Mazzei & Butera, 2016)[92]

La questione diventa particolarmente rilevante perché, come evidenziato dalla letteratura sul word-of-mouth, uno degli elementi che distingue le comunicazioni interpersonali dalle fonti direttamente gestite dall'impresa è proprio il grado di indipendenza rispetto alle attività formali

[91] Van Hoye, G., Weijters, B., Lievens, F., & Stockman, S. (2016). Social Influences in Recruitment: When is Word-of-Mouth Most Effective? *International Journal of Selection and Assessment*.
[92] Mazzei, A., & Butera, A. (2016). Brand consistent behavior of employees on social media: the role of social media governance and policies. *Mercati & Competitività*, p. 85-106.

dell'organizzazione. Quando tale distanza si riduce, può modificarsi anche il modo in cui il destinatario interpreta la testimonianza. (Van Hoye, 2014)[93]

L'Employee Advocacy si colloca pertanto in uno spazio intermedio nel quale l'impresa può incoraggiare i dipendenti a condividere la propria esperienza, fornire strumenti e creare occasioni di partecipazione, senza poter controllare il processo nello stesso modo in cui controlla i propri canali istituzionali. Una regolazione troppo invasiva può rendere meno evidente la distinzione tra voce individuale e voce corporate; al contrario, una completa assenza di orientamento può lasciare irrisolte esigenze legate alla reputazione, alla correttezza della comunicazione e alla protezione delle informazioni.

È proprio questa tensione che introduce il tema della *governance* dell'Employee Advocacy. Mazzei e Butera distinguono due principali orientamenti nella gestione della partecipazione dei dipendenti sui social media: un approccio maggiormente prescrittivo e un approccio più abilitante.

Nel modello *prescrittivo*, l'attenzione si concentra soprattutto sulla definizione di regole, sull'osservanza delle policy e sulla prevenzione dei comportamenti considerati potenzialmente dannosi. La social media policy assume quindi prevalentemente una funzione normativa, specificando ciò che è consentito o vietato e prevedendo strumenti di monitoraggio della conformità e, in alcuni casi, conseguenze in presenza di violazioni. (Mazzei & Butera, 2016)[94]

Tale impostazione risponde principalmente a una logica di riduzione del rischio, comprendendo rischi reputazionali, legali, etici e connessi alla sicurezza delle informazioni. La presenza di regole non deve essere interpretata necessariamente in termini negativi, poiché può svolgere una funzione di tutela sia dell'organizzazione sia dei dipendenti, soprattutto in ambienti nei quali il confine tra presenza personale e professionale può risultare meno netto.

Il limite emerge quando la funzione regolativa diventa dominante e la policy viene concepita quasi esclusivamente come strumento di controllo. In questo caso, l'attenzione alla prevenzione del rischio può ridurre gli spazi di partecipazione e rendere più difficile valorizzare il contributo dei collaboratori al processo di brand building.

[93] Van Hoye, G. (2014). Word of Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model. In G. Van Hoye, *The Oxford Handbook of Recruitment* (p. 251-268). New York: Oxford University Press.
[94] Mazzei, A., & Butera, A. (2016). Brand consistent behavior of employees on social media: the role of social media governance and policies. *Mercati & Competitività*, p. 85-106.

A questa impostazione si affianca un modello di governance maggiormente *abilitante*, nel quale le policy non hanno soltanto la funzione di prescrivere comportamenti, ma anche quella di fornire riferimenti, competenze e supporto. La regolazione mantiene quindi una propria funzione, ma viene inserita all'interno di un sistema più ampio volto a mettere i dipendenti nelle condizioni di partecipare alla comunicazione del brand in maniera consapevole.

Nel modello abilitante, particolare attenzione viene attribuita al collegamento tra utilizzo dei social media e identità organizzativa. Le policy possono richiamare missione, valori e principi dell'impresa, offrendo ai dipendenti criteri utili per interpretare autonomamente le situazioni comunicative, anziché limitarsi a un elenco di divieti. La coerenza con il brand viene quindi perseguita non soltanto attraverso la standardizzazione del comportamento, ma anche attraverso la comprensione dei riferimenti culturali e valoriali che orientano l'azione.

A questa dimensione si affianca lo sviluppo delle competenze. Un approccio abilitante può includere attività di formazione, indicazioni operative e strumenti di supporto volti ad accrescere la capacità dei dipendenti di utilizzare i social media in maniera consapevole. L'obiettivo non consiste soltanto nell'evitare errori, ma nel fornire alle persone strumenti utili per comprendere opportunità, rischi e implicazioni della propria presenza online. La governance assume così anche una funzione educativa, orientata ad aumentare la capacità individuale di prendere decisioni coerenti con il contesto organizzativo.

Il supporto può inoltre assumere forme continuative attraverso attività di counselling, indicazioni pratiche o la presenza di team e figure responsabili della social media governance. Questi strumenti ampliano la funzione della policy oltre la sola prescrizione, offrendo ai dipendenti riferimenti utili anche nelle situazioni non facilmente riconducibili a regole predefinite. (Mazzei & Butera, 2016)[95]

La differenza tra i due approcci non riguarda quindi la semplice presenza o assenza di regole, ma la funzione attribuita alla governance. Nel modello prescrittivo, la policy è orientata soprattutto al controllo dei comportamenti e alla riduzione del rischio; nel modello abilitante, regole e indicazioni vengono integrate con strumenti finalizzati a sviluppare consapevolezza, competenze e capacità di partecipazione.

Il confronto tra i due approcci diventa particolarmente significativo quando la governance non ha soltanto una funzione di tutela, ma mira anche a favorire la partecipazione dei dipendenti alla

[95] Mazzei, A., & Butera, A. (2016). Brand consistent behavior of employees on social media: the role of social media governance and policies. *Mercati & Competitività*, p. 85-106.

comunicazione del brand. Se l'obiettivo non consiste soltanto nell'evitare comportamenti problematici, ma anche nel coinvolgere i dipendenti nel processo di brand building, un approccio esclusivamente prescrittivo può risultare meno coerente con la natura discrezionale e personale della partecipazione. Una governance maggiormente abilitante cerca invece di conciliare tutela organizzativa e autonomia individuale, lasciando al dipendente uno spazio decisionale rispetto al modo in cui tradurre valori ed esperienza nella propria comunicazione. (Mazzei & Butera, 2016)[96]

Governare non significa quindi necessariamente standardizzare. L'organizzazione può definire principi comuni, chiarire i rischi connessi all'utilizzo dei social media, fornire competenze e indicazioni operative senza definire in anticipo ogni possibile contenuto o comportamento. In questo senso, la coerenza può essere perseguita attraverso riferimenti condivisi senza richiedere un'uniformità assoluta delle modalità espressive.

Per l'Employee Advocacy, questo passaggio può essere sintetizzato nell'esigenza di formare senza "scriptare". La formazione può fornire conoscenze, competenze e criteri utili per muoversi negli ambienti digitali, ma non deve necessariamente trasformarsi nella predisposizione di messaggi che il dipendente è chiamato semplicemente a riprodurre. Il valore dell'approccio abilitante risiede proprio nella possibilità di creare condizioni favorevoli alla partecipazione senza sostituirsi completamente alla voce individuale.

Una declinazione operativa di questo principio emerge nella guida proposta da LinkedIn Talent Solutions, fonte di carattere manageriale dedicata alla costruzione di programmi di Employee Advocacy. La guida articola il programma intorno a quattro fasi principali: *Build***,** *Educate***,** *Engage* e *Measure*, che riguardano rispettivamente la costruzione dell'iniziativa, la formazione dei dipendenti, il loro coinvolgimento e la successiva valutazione dei risultati. (LinkedIn Talent Solutions, 2016)[97]

Nella fase di Educate, la guida attribuisce particolare rilievo alla preparazione dei dipendenti rispetto all'utilizzo dei social media e alla conoscenza dell'Employer Value Proposition e dei valori dell'organizzazione. L'obiettivo è fornire alle persone riferimenti utili per comprendere ciò che il brand rappresenta e partecipare alla comunicazione con maggiore consapevolezza. Tale impostazione risulta coerente con una logica abilitante nella misura in cui la formazione viene

[96] Mazzei, A., & Butera, A. (2016). Brand consistent behavior of employees on social media: the role of social media governance and policies. *Mercati & Competitività*, p. 85-106.
[97] LinkedIn Talent Solutions. (2016). *Turning Employees into Brand Advocates: 4 Steps to an Effective Employee Engagement Program.* LinkedIn Corporation.

utilizzata per accrescere competenze e autonomia decisionale, anziché per uniformare completamente la voce dei collaboratori.

La guida suggerisce inoltre di individuare *employee champions* e soggetti dotati di conoscenze specifiche che possano contribuire allo sviluppo del programma. Il coinvolgimento dei dipendenti può comprendere sia la diffusione di contenuti aziendali sia la produzione di contributi collegati alla propria attività professionale e alla vita organizzativa. Come già approfondito nel paragrafo precedente, quest'ultima dimensione permette al collaboratore di assumere un ruolo più partecipativo nella comunicazione del brand.

L'utilizzo di programmi strutturati deve tuttavia essere letto alla luce delle considerazioni sviluppate in precedenza. La possibilità di facilitare la partecipazione non implica che il sostegno organizzativo sia neutrale rispetto al modo in cui la comunicazione viene interpretata. Il valore della testimonianza continua infatti a dipendere dal grado di autonomia attribuito alla fonte e dalle motivazioni che il destinatario associa al messaggio.

La distinzione tra formazione e standardizzazione diventa quindi essenziale. Fornire competenze, riferimenti e supporto consente al dipendente di partecipare in maniera più consapevole; ridurre il suo contributo alla riproduzione di formule già predisposte rischia invece di avvicinare la comunicazione individuale alla voce corporate. Ai fini dell'Employee Advocacy, il sostegno organizzativo appare quindi maggiormente coerente con la natura del fenomeno quando abilita la partecipazione senza sostituirsi completamente alla persona che comunica.

Una volta costruito il programma e favorite le condizioni di partecipazione, l'organizzazione può interrogarsi anche sui risultati generati dall'attività dei dipendenti. La fase di Measure prevista dalla guida LinkedIn introduce infatti il tema della misurazione delle iniziative di advocacy e delle metriche attraverso cui osservarne lo sviluppo nel tempo.

Tra gli indicatori suggeriti rientrano l'ampliamento della reach, l'engagement generato dai contenuti, le visualizzazioni dei profili e delle pagine aziendali, il traffico verso il sito e la Career page e il numero di candidature riconducibili alle reti dei collaboratori. La guida considera inoltre indicatori relativi alle successive fasi della relazione con l'organizzazione, come l'attrition iniziale dei nuovi assunti e il turnover. (LinkedIn Talent Solutions, 2016)[98]

[98] LinkedIn Talent Solutions. (2016). *Turning Employees into Brand Advocates: 4 Steps to an Effective Employee Engagement Program.* LinkedIn Corporation.

Tali metriche devono tuttavia essere distinte dagli effetti più ampi che la letteratura sul word-of-mouth associa alla comunicazione interpersonale nel recruitment. Come evidenziato nel paragrafo precedente, il WOM positivo può essere associato all'immagine del datore di lavoro, all'attrattività organizzativa e alle intenzioni o decisioni di candidatura. Questi risultati non coincidono automaticamente con le metriche operative di un programma di advocacy e non possono essere dedotti dalla sola crescita della reach o dal numero di dipendenti coinvolti. (Van Hoye, 2014)[99]

La misurazione richiede quindi di distinguere tra indicatori di attività e amplificazione ed effetti sulla percezione e sul comportamento dei destinatari. Reach, engagement o partecipazione descrivono quanto il programma riesca ad attivare e diffondere contenuti, ma non dimostrano da soli il modo in cui tali contenuti vengono interpretati o la loro effettiva capacità di incidere sull'Employer Brand.

La dimensione quantitativa della misurazione deve pertanto essere letta insieme alla dimensione qualitativa della credibilità. Un programma può risultare efficace nel generare partecipazione e ampliare la circolazione dei contenuti, ma il valore dell'Employee Advocacy continua a dipendere anche dalla capacità delle testimonianze di mantenere un carattere personale, coerente con l'esperienza vissuta e sufficientemente distinto dalla comunicazione istituzionale.

Alla luce del percorso sviluppato nel Capitolo 3, l'Employee Advocacy può essere interpretata come un fenomeno che prende avvio all'interno dell'organizzazione e acquista rilevanza nel momento in cui l'esperienza vissuta viene resa visibile verso l'esterno. L'Internal Branding contribuisce a rendere comprensibili valori e significati associati al brand; il rapporto sviluppato con l'organizzazione può favorire identificazione e disponibilità a sostenerla; la comunicazione permette infine di trasformare alcuni elementi dell'esperienza in informazioni accessibili ad altri soggetti.

La possibilità di raccontare l'organizzazione non è tuttavia sufficiente a garantire il valore della testimonianza. L'esperienza diretta può attribuire al dipendente una specifica expertise, ma il modo in cui il messaggio viene interpretato dipende anche dall'autonomia percepita della fonte, dalle motivazioni che le vengono attribuite e dalla relazione che essa intrattiene con il destinatario. La credibilità emerge quindi dall'interazione tra conoscenza interna e caratteristiche della comunicazione.

[99] Van Hoye, G. (2014). Word of Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model. In G. Van Hoye, *The Oxford Handbook of Recruitment* (p. 251-268). New York: Oxford University Press.

È proprio su questo equilibrio che si inserisce il ruolo dell'organizzazione. Comunicazione interna, formazione, policy e strumenti di supporto possono favorire l'Employee Advocacy, ma risultano maggiormente coerenti con la natura del fenomeno quando mirano ad abilitarne la partecipazione piuttosto che a sostituire la voce individuale. Una governance capace di combinare riferimenti comuni, competenze e autonomia permette di sostenere la comunicazione dei dipendenti senza trasformarla necessariamente in un'estensione standardizzata dei messaggi corporate. (Mazzei & Butera, 2016)[100]

Ai fini della presente ricerca, il processo può quindi essere ricondotto a una sequenza interpretativa nella quale esperienza interna coerente, identificazione con il brand, disponibilità a sostenerlo, possibilità di raccontare l'esperienza, accesso alle reti personali e digitali, expertise, autonomia e motivazioni percepite concorrono alla costruzione della credibilità della voce del dipendente. Tale credibilità può a sua volta incidere sul modo in cui l'organizzazione viene percepita all'esterno e contribuire alla formazione dell'Employer Brand e dell'Employer Journey.

Il dipendente assume così una funzione di mediazione tra due dimensioni che attraversano l'intero lavoro: da un lato, l'identità e la proposta di valore vissute all'interno dell'organizzazione; dall'altro, l'immagine che potenziali candidati e altri stakeholder costruiscono attraverso i diversi touchpoint con cui entrano in contatto. L'Employee Advocacy rappresenta quindi uno dei punti di connessione tra esperienza interna e percezione esterna, poiché rende visibili elementi della realtà organizzativa attraverso la prospettiva delle persone che ne fanno parte.

Questa chiave interpretativa costituisce il passaggio verso l'analisi empirica del capitolo successivo. Il caso Credem permette infatti di osservare concretamente come un'organizzazione costruisca la propria proposta employer, coinvolga dipendenti e Brand Ambassador nella comunicazione verso l'esterno e in quale misura la promessa formulata dal brand trovi riscontro nelle esperienze dei candidati e nelle aspettative delle nuove generazioni.

[100] Mazzei, A., & Butera, A. (2016). Brand consistent behavior of employees on social media: the role of social media governance and policies. *Mercati & Competitività*, p. 85-106.

Capitolo 4 – Analisi empirica: il Progetto Giovani di Credem

4.1 Il caso Credem: caratteristiche organizzative e rilevanza per la ricerca

Il presente capitolo introduce il caso aziendale oggetto della ricerca empirica, illustrando le principali caratteristiche del Gruppo Credem e le iniziative sviluppate per l'attrazione e la valorizzazione dei giovani talenti. La descrizione del contesto organizzativo risulta funzionale alla comprensione dell'analisi empirica, poiché consente di inquadrare le politiche di Employer Branding e il Progetto Giovani, fulcro del caso di studio. Nello specifico, la prima parte del capitolo chiarisce le ragioni della scelta di Credem come caso studio, per poi lasciare spazio all'analisi empirica dei dati raccolti sul campo e alla successiva discussione comparativa dei risultati.

Il Gruppo Bancario Credito Emiliano, noto come Credem, rappresenta una delle realtà private più consolidate nel panorama creditizio italiano. Le sue origini risalgono ai primi del Novecento e sono strettamente legate al territorio emiliano, all'interno del quale l'istituto ha sviluppato progressivamente la propria presenza. (G. Basini, 2010)[101]

Formalmente costituitosi come Gruppo Bancario il 1° gennaio 1993, Credem ha progressivamente ampliato la propria presenza sul territorio nazionale attraverso un percorso di crescita fondato sull'espansione geografica e sull'integrazione di nuove attività e competenze specialistiche. Tale evoluzione ha consentito all'istituto di trasformare il proprio radicamento locale in una presenza diffusa a livello nazionale.

Attualmente il Gruppo opera attraverso una rete multicanale composta da quasi 600 filiali distribuite sul territorio italiano, affiancando ai servizi tradizionali di consulenza in presenza sistemi avanzati di banca a distanza e servizi digitali. (S.p.A., Storia del Gruppo Bancario Credito Emiliano)[102]

Dal punto di vista economico-finanziario, Credem presenta indicatori di solidità particolarmente significativi. I risultati dell'esercizio 2025 registrano un utile netto consolidato di 621,5 milioni di euro e un CET1 Ratio di Vigilanza del 15,82%, indicatori che, secondo le valutazioni SREP della Banca Centrale Europea, contribuiscono a collocare Credem tra gli istituti bancari con maggiore solidità patrimoniale in Italia e in Europa.

All'interno della strategia aziendale, un ruolo centrale è attribuito alle risorse umane e, in particolare, alle iniziative rivolte alle nuove generazioni. In questo contesto si inserisce il "Progetto

[101] G. Basini, L. S. (2010). *Credito Emiliano 1910-2010. Dalle radici agricole alla diffusione nazionale.* Laterza.

[102] S.p.A., C. E. (s.d.). *Storia del Gruppo Bancario Credito Emiliano*. Tratto da Credem.it: https://www.credem.it/content/credem/it/gruppo-credem/chi-siamo/storia-del-gruppo.html

Giovani", programma di inserimento e sviluppo professionale rivolto a candidati di età compresa tra i 18 e i 30 anni.

L'iniziativa si colloca all'interno delle più ampie politiche di valorizzazione delle nuove generazioni e di Diversity & Inclusion promosse dal Gruppo, con l'obiettivo di favorire l'integrazione tra competenze consolidate e nuove professionalità.

Uno degli elementi distintivi del progetto è l'apertura a profili con percorsi formativi differenti e anche privi di precedenti esperienze lavorative specifiche. L'attenzione viene infatti posta principalmente sulle potenzialità individuali, sulle competenze relazionali e sulle caratteristiche attitudinali dei candidati.

In questa prospettiva, l'ingresso in azienda non viene concepito come l'assegnazione a una posizione professionale rigida e predefinita, ma come l'avvio di un percorso di crescita caratterizzato da opportunità di mobilità interna e job rotation tra le numerose funzioni presenti all'interno dell'organizzazione. Tale approccio consente ai giovani inseriti di acquisire una conoscenza trasversale delle attività aziendali e di costruire progressivamente il proprio percorso professionale.

Coerentemente con questa filosofia, il processo di selezione presta particolare attenzione alle competenze comportamentali e relazionali. L'iter può prevedere colloqui di gruppo supportati da professionisti della selezione e, in alcune fasi preliminari, l'utilizzo di videocolloqui asincroni supportati da piattaforme digitali con componenti di Intelligenza Artificiale.

Per quanto riguarda l'inserimento professionale, i candidati selezionati vengono generalmente inseriti in percorsi di formazione e sviluppo all'interno della rete commerciale o delle strutture organizzative del Gruppo. A supporto della crescita professionale opera inoltre la "Scuola Credem", struttura interna dedicata alla formazione continua in ambito tecnico, normativo, digitale e comportamentale.
Nel complesso, il Progetto Giovani rappresenta uno degli strumenti attraverso cui Credem costruisce e comunica la propria proposta di valore nei confronti dei giovani talenti.
Le caratteristiche del programma delineano un modello di Employer Branding orientato alla valorizzazione del capitale umano e costituiscono il punto di partenza per l'analisi della proposta di valore che l'organizzazione comunica ai giovani candidati.

4.2 La Employer Value Proposition di Credem e i principali touchpoint

L'obiettivo del presente paragrafo è mappare e analizzare l'Employer Value Proposition (EVP) dichiarata dal Gruppo Credem, prima di procedere alla disamina dei dati empirici raccolti sul campo. Questa ricognizione preliminare risulta funzionale a delineare l'insieme dei valori, dei contenuti e dei canali attraverso cui l'organizzazione si presenta al mercato del lavoro e intercetta le nuove generazioni di professionisti.

La proposta di valore che il Gruppo Credem rivolge a candidati e collaboratori si fonda ufficialmente sul concetto cardine di "Wellbanking People", una filosofia organizzativa che estende l'attenzione al benessere finanziario e relazionale del cliente anche alle politiche di gestione e valorizzazione delle persone. (S.p.A., Chi siamo)[103] In questa prospettiva, la centralità della persona non viene intesa come un mero fattore produttivo da amministrare, ma come elemento rilevante nei processi di cambiamento organizzativo e nella costruzione della fiducia aziendale. (FinancialInnovation.it, 2025)[104]

A supporto di questo orientamento, l'organizzazione prevede investimenti strutturali sul fronte della formazione continua, presidiati dall'attività della Scuola Credem. Questa accademia interna opera come leva di sviluppo delle competenze, erogando mediamente oltre 60 ore annue di aggiornamento tecnico, manageriale e comportamentale per ciascun dipendente. (Reggiani, 2021)[105] Parallelamente, l'impegno verso le politiche di Diversity, Equity & Inclusion (DE&I) viene validato da riconoscimenti e certificazioni oggettive rilasciate da enti terzi, tra cui la certificazione "Equal Salary" per la garanzia della parità retributiva di genere e l'attestazione UNI PDR 125:2022, affiancate dalla presenza interna di una rete di Diversity Coach. (S.p.A., "Most Attractive Companies Italia 2026: l'eccellenza nel Talent Attraction", 2026)[106]

Un elemento rilevante della proposta di valore riguarda il tentativo di superare una rappresentazione statica del tradizionale "posto in banca". Credem promuove infatti un modello di attrattività fondato su dinamicità, multidisciplinarietà e responsabilizzazione individuale, incentivando la mobilità professionale attraverso percorsi di job rotation. I dati istituzionali evidenziano come, in un arco

---

[103] S.p.A., C. E. (s.d.). *Chi siamo*. Tratto da Credem.it: https://www.credem.it/content/credem/it/lavora-con-noi.html

[104] FinancialInnovation.it. (2025, Luglio 24). *La Persona al Centro: driver di trasformazione nel settore finanziario*. Tratto da FinancialInnovation.it: https://www.financialinnovation.it/elements/Banking/Opinion-Leader/La-Persona-al-Centro-driver-di-trasformazione-nel-settore-finanziario/

[105] Reggiani, L. (2021). *Credem punta sul lavoro "agile"*. Tratto da FORME: https://www.forme.online/2021/01/15/credem-tra-i-pilastri-della-strategia-ce-il-lavoro-agile/

[106] S.p.A., C. E. (2026). *"Most Attractive Companies Italia 2026: l'eccellenza nel Talent Attraction"*. Tratto da Credem.it: https://www.credem.it/content/credem/it/scopri-credem-banca/scopri-credem-banca/magazine/credem-news/joinrs-most-attractive-companies-2026.html

temporale di dodici mesi, oltre il 25% della popolazione aziendale sperimenti un cambio di ruolo o di unità organizzativa, potendo accedere a un ventaglio di oltre 170 posizioni censite.

Questa filosofia organizzativa sposta l'attenzione sulla crescita guidata dal merito e sulla costruzione progressiva del percorso professionale. La promessa aziendale si traduce nell'offerta di infrastrutture formative, supporto manageriale e opportunità di sviluppo all'interno del Gruppo, valorizzando al tempo stesso la proattività, l'intraprendenza e l'entusiasmo del singolo collaboratore come elementi centrali per orientare il proprio percorso di carriera e consolidare la propria occupabilità nel medio e lungo periodo.

La trasmissione di questa proposta di valore avviene, sul piano esterno, attraverso un sistema integrato di touchpoint digitali e relazionali. In particolare, la sezione Career del sito web istituzionale e la pagina ufficiale LinkedIn operano in modo complementare per intercettare, informare e accompagnare i diversi target di candidati.

Il portale corporate, nello specifico la sezione "Lavora con noi", è strutturato per target demografici e professionali. All'interno di questa architettura, la pagina dedicata al "Progetto Giovani" costituisce lo snodo prioritario rivolto ai profili under 30, tra diplomati, laureandi e laureati. Gli annunci pubblicati sul portale esplicitano in modo trasparente e sequenziale le fasi del flusso di candidatura standard. Tale iter prevede un primo screening conoscitivo, affidato alternativamente a un colloquio di gruppo online o a una videointervista asincrona supportata da piattaforme digitali con componenti di Intelligenza Artificiale, seguito da un secondo step di assessment più approfondito, il quale si svolge online e prevede una prova di gruppo nella prima parte della giornata, seguita da un breve colloquio individuale con i recruiter nel pomeriggio. La formula di inserimento standard per i profili junior prevede l'attivazione di un contratto a tempo determinato della durata di 12 mesi nel ruolo di retail banker junior, a fronte di un tasso ufficiale e dichiarato di conversione a tempo indeterminato che sfiora il 95% dei casi totali. (S.p.A., Chi siamo)[107]

Parallelamente, il canale ufficiale LinkedIn rappresenta uno dei principali touchpoint attraverso cui l'azienda rafforza la propria visibilità come datore di lavoro. La programmazione editoriale della pagina alterna la divulgazione dei contenuti istituzionali, focalizzati sui traguardi economico-finanziari e sulla solidità strutturale del Gruppo, alla valorizzazione di iniziative concrete legate alla qualità dell'esperienza lavorativa e alla costruzione di una percezione positiva dell'organizzazione come luogo di lavoro, affiancando inoltre la comunicazione di Career Day,

[107] S.p.A., C. E. (s.d.). *Chi siamo*. Tratto da Credem.it: https://www.credem.it/content/credem/it/lavora-con-noi.html

eventi e opportunità di impiego. Su questa piattaforma Credem adotta un tono di voce (Tone of Voice) volto a bilanciare il prestigio e l'autorevolezza dell'istituto creditizio con un linguaggio agile e affine alle community di giovani professionisti e profili tech, anche attraverso format quali dirette streaming e videointerviste.

Un ulteriore elemento costitutivo dell'EVP comunicata da Credem riguarda la strategia di Employee Advocacy, volta a sostenere la presenza attiva dei propri dipendenti in qualità di Brand Ambassador sulle reti sociali professionali, con particolare riferimento a LinkedIn.

L'organizzazione promuove questo coinvolgimento attraverso percorsi interni di formazione dedicati allo sviluppo del personal branding e alla comunicazione digitale consapevole, fornendo al personale le competenze necessarie per muoversi efficacemente e coerentemente negli ambienti digitali. A seguito della formazione, i Brand Ambassador gestiscono autonomamente la propria presenza sui social network professionali e la produzione dei contenuti, secondo modalità di comunicazione spontanee e personali, evitando una riproposizione eccessivamente standardizzata della comunicazione istituzionale. In questa prospettiva, lo storytelling dei dipendenti si concentra sul racconto delle esperienze professionali, delle sfide progettuali, delle dinamiche di team e delle competenze trasversali agite nel contesto lavorativo.

Tale processo di umanizzazione del brand, affidato anche alla voce diretta dei collaboratori, contribuisce a ridimensionare alcuni stereotipi associati al settore bancario, spesso percepito dall'esterno come un contesto statico, burocratico e poco flessibile. In un'organizzazione caratterizzata da un'età media dei dipendenti di circa 45 anni, il racconto delle esperienze professionali consente inoltre di rendere visibile la compresenza di generazioni e percorsi differenti. Attraverso le testimonianze delle proprie persone, Credem comunica al mercato del lavoro e ai potenziali candidati l'immagine di un ambiente professionale dinamico, digitalizzato e fondato su relazioni improntate all'apertura e alla collaborazione. In questo senso, la narrazione dei dipendenti rappresenta un touchpoint rilevante per rendere più concreta e credibile la proposta di valore rivolta alle nuove generazioni.

4.3 Disegno della ricerca e metodologia

La scelta di concentrare l'analisi sul caso Credem deriva dalla coerenza tra gli obiettivi della presente ricerca e le caratteristiche del Progetto Giovani, programma di inserimento rivolto a candidati appartenenti al target giovanile di riferimento. Ai fini della presente ricerca, il target giovanile è stato ricondotto alla fascia 18-30 anni prevista dal Progetto Giovani; tale perimetro

comprende prevalentemente soggetti appartenenti alla Generazione Z, pur includendo alcune coorti di transizione.

In particolare, il caso risulta di interesse poiché consente di osservare un Employer Journey strutturato, caratterizzato dalla presenza di molteplici touchpoint di natura sia digitale sia relazionale. Come illustrato nei paragrafi precedenti, il Progetto Giovani rappresenta uno degli strumenti attraverso cui il Gruppo intercetta, seleziona e inserisce nuove risorse appartenenti alle generazioni più giovani. Tale iniziativa costituisce quindi un contesto privilegiato per osservare il rapporto tra la proposta di valore comunicata dall'organizzazione, l'esperienza vissuta dai candidati e le aspettative espresse dalla Generazione Z nei confronti del datore di lavoro ideale.

La possibilità di svolgere il periodo di stage curriculare all'interno dell'azienda ha inoltre consentito l'accesso diretto agli strumenti di rilevazione e ad alcune fonti informative utili alla costruzione del caso studio, permettendo di elaborare un disegno di ricerca fondato sulla triangolazione di differenti prospettive di analisi. Per rispondere agli obiettivi della ricerca è stato adottato un approccio mixed-methods, che integra strumenti di rilevazione quantitativi e qualitativi al fine di cogliere sia la dimensione misurabile dei fenomeni indagati, sia la dimensione interpretativa delle esperienze vissute dai soggetti coinvolti (J.W. Creswell, 2018)[108].

La ricerca empirica si articola in tre cluster di analisi:

1. candidati che hanno preso parte all'iter di selezione del Progetto Giovani Credem;
2. potenziali candidati appartenenti al target generazionale di riferimento;
3. Brand Ambassador interni a Credem, coinvolti tramite interviste qualitative individuali.

Il primo cluster è composto da 409 rispondenti, appartenenti al target anagrafico del Progetto Giovani, che hanno completato l'iter di selezione per posizioni riconducibili al programma. Il campione include candidati che hanno concluso il percorso in fasi differenti dell'iter, sia dopo il primo step sia dopo le fasi successive, indipendentemente dall'esito della selezione. Ai fini della ricerca, tali differenze non sono state trattate come categorie analitiche autonome, ma sono state considerate nel loro insieme per ricostruire una visione complessiva della Candidate Experience. Tale scelta consente di analizzare l'esperienza dei candidati in modo trasversale, considerando percezioni maturate lungo diversi momenti dell'Employer Journey.

[108] J.W. Creswell, J. C. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.).* SAGE Publiations.

Il secondo cluster è composto da 123 rispondenti appartenenti al medesimo target generazionale, raggiunti tramite la somministrazione di un questionario rivolto a studenti universitari, neolaureati e giovani lavoratori. A differenza del primo questionario, questa rilevazione non era focalizzata su Credem, ma mirava a ricostruire un benchmark esterno relativo alle aspettative della Generazione Z nei confronti della Candidate Experience, dei canali di ricerca del lavoro e dei principali driver di attrattività del datore di lavoro ideale.

Il terzo cluster è costituito da tre Brand Ambassador interni a Credem, coinvolti attraverso interviste qualitative one-to-one di tipo semistrutturato. Questa fase ha permesso di integrare la prospettiva dei candidati con quella dei dipendenti, approfondendo il modo in cui la proposta di valore aziendale viene vissuta, interpretata e comunicata dall'interno.

L'integrazione di queste tre prospettive consente di confrontare la promessa di valore comunicata dall'organizzazione, la Candidate Experience vissuta dai partecipanti all'iter di selezione e le aspettative generali dei potenziali candidati appartenenti alla Generazione Z. In questo modo, il disegno di ricerca permette di verificare l'eventuale presenza di allineamenti o disallineamenti tra l'employer brand di Credem e i bisogni espressi dalle nuove generazioni, ponendo le basi per la successiva discussione integrata dei risultati.

4.4 Analisi dei risultati

4.4.1 Candidate Experience dei partecipanti al Progetto Giovani

L'analisi empirica della Candidate Experience all'interno del Progetto Giovani di Credem si basa sui dati quantitativi e qualitativi raccolti tramite la somministrazione di un questionario a un campione di 409 candidati che hanno completato l'iter selettivo, articolato, come descritto precedentemente, tra screening iniziale online ed assessment approfondito, con esiti e stati conclusivi differenti. Ai fini della ricerca, tali differenze non sono state trattate come categorie analitiche autonome, ma sono state considerate nel loro insieme per ricostruire una visione complessiva della Candidate Experience.

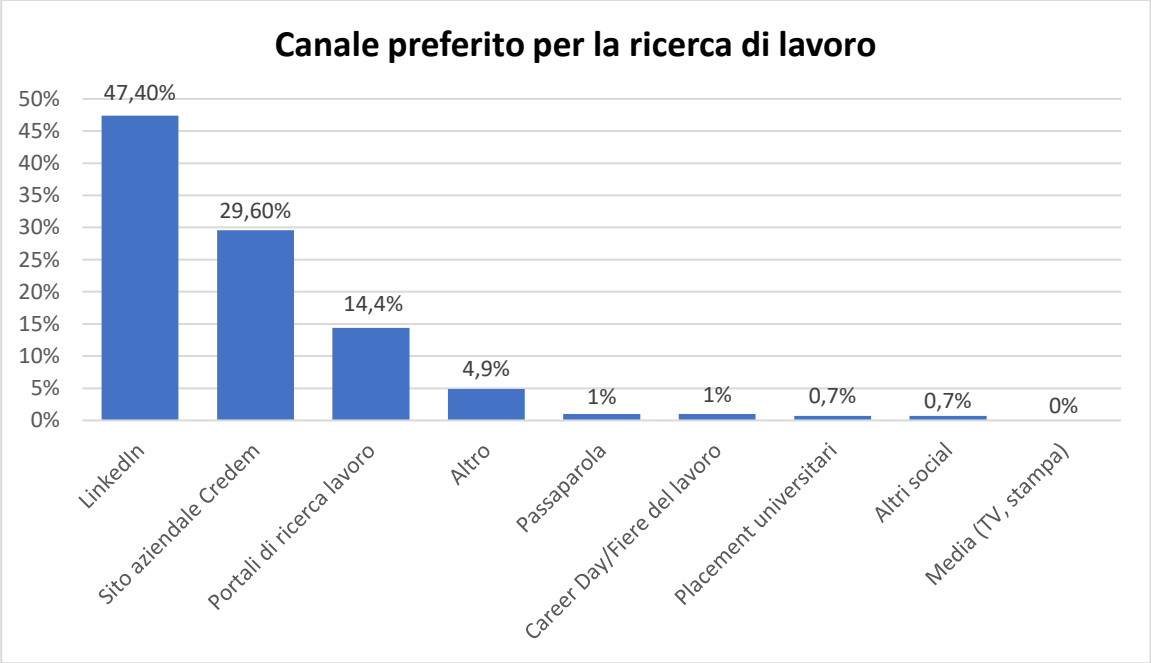
Il panel dei rispondenti risulta coerente con il target anagrafico del Progetto Giovani e comprende prevalentemente soggetti riconducibili alla Generazione Z, pur includendo alcune coorti di transizione. Il campione si caratterizza inoltre per un'elevata scolarizzazione, includendo diplomati, laureati triennali, laureati magistrali e profili con master, con indirizzi prevalentemente economico-giuridici e umanistici.

L’obiettivo del paragrafo è mappare i principali touchpoint dell’Employer Journey, valutando l’efficacia dei canali di attrazione, i driver di scelta dei giovani talenti e le principali aree di attenzione emerse dall’esperienza. Questa analisi consente inoltre di costruire un ponte interpretativo con la prospettiva dei potenziali candidati e dei Brand Ambassador interni, che verranno approfondite nei paragrafi successivi.

Canali di attrazione e touchpoint di ricerca della Generazione Z

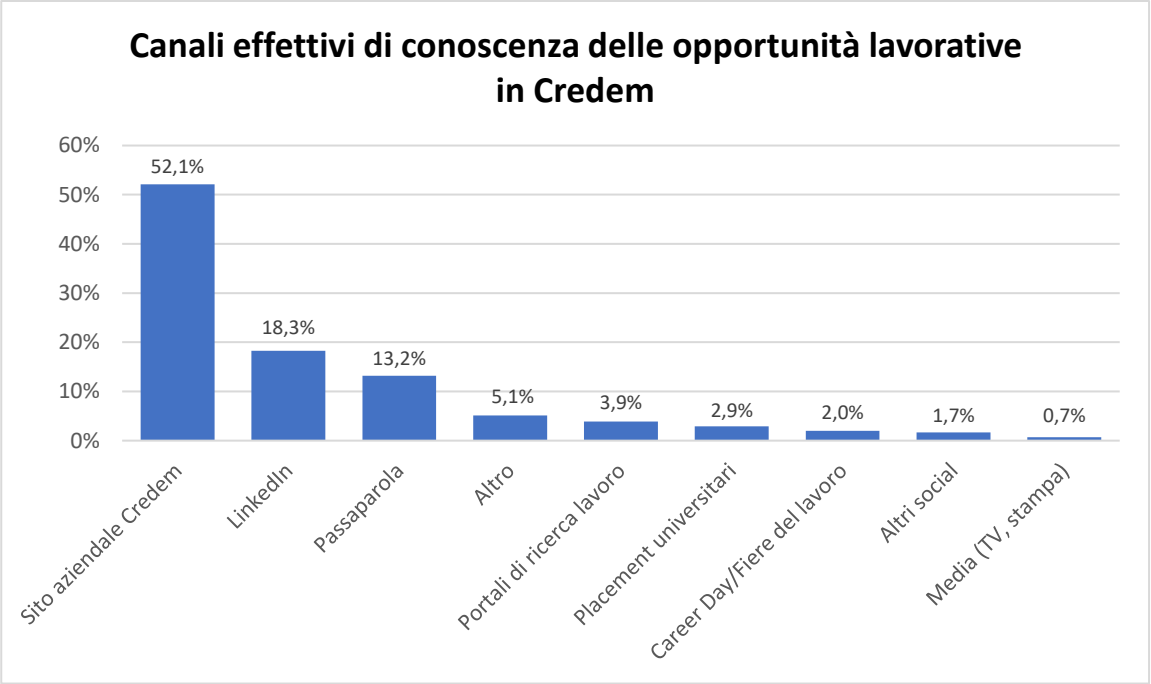
La comprensione delle dinamiche con cui la Generazione Z intercetta la Value Proposition aziendale richiede un’analisi comparativa tra i canali di provenienza effettivi della candidatura e le piattaforme preferite dai giovani per la ricerca attiva di lavoro.

Figura 1 - Canale preferito per la ricerca di lavoro



Fonte: elaborazione propria su dati del questionario interno Candidate Experience – Progetto Giovani Credem (N=409)

Figura 2 - Canali effettivi di conoscenza delle opportunità lavorative in Credem



Fonte: elaborazione propria su dati del questionario intero Candidate Experience – Progetto Giovani Credem (N=409)

Come riportato nei due grafici, i dati evidenziano un'interessante distinzione tra canale preferito per la ricerca del lavoro e canale effettivo della candidatura. Sebbene LinkedIn rappresenti la piattaforma maggiormente indicata dai rispondenti come canale preferito per cercare opportunità professionali, raccogliendo il 47,4% delle preferenze, nel caso specifico di Credem il sito aziendale si attesta come il principale punto di contatto effettivo, indicato dal 52,1%. Il dato suggerisce una significativa capacità del brand di generare traffico diretto verso il portale aziendale, probabilmente anche in relazione alla riconoscibilità dell'istituto e al suo radicamento territoriale. Un ruolo di rilievo è occupato anche dal passaparola, indicato dal 13,2% dei rispondenti, che segnala la presenza di una forma di validazione informale e spontanea dell'immagine aziendale.

Accanto a questi elementi positivi, alcuni feedback qualitativi evidenziano margini di miglioramento rispetto all'esperienza d'uso dell'area personale del sito aziendale. In particolare, alcuni candidati segnalano l'opportunità di rendere più intuitiva l'interfaccia, più immediata la distinzione tra i ruoli disponibili e più visibile il monitoraggio dello stato della candidatura. Rispetto a tali aspetti, Credem ha introdotto requisition dedicate alle diverse aree geografiche, con l'obiettivo di rendere più chiare e immediatamente identificabili le posizioni aperte sul territorio. Inoltre, all'interno del sito lo stato della candidatura viene aggiornato in funzione della fase dell'iter selettivo raggiunta dal candidato.

I Driver di Attrazione: la gerarchia valoriale dei candidati

Le risposte fornite dai 409 candidati in merito ai fattori che hanno influito maggiormente sulla scelta di candidarsi, con un massimo di tre preferenze da ordinare dalla più rilevante alla meno rilevante, delineano una precisa gerarchia di aspettative.

Tabella 1 - Driver di attrazione di Credem

Driver di attrazione	**1ª preferenza**	**2ª preferenza**	**3ª preferenza**	**Totale preferenze**
Opportunità di crescita professionale	201	78	67	346
Work-life balance	168	82	52	302
Stipendio & benefit	109	96	60	265
Opportunità formative	118	79	57	254
Welfare aziendale	107	74	53	234
Ambiente giovane	115	76	66	257
Solidità finanziaria dell'azienda	116	72	49	237
Smart working	78	85	62	225
Sede di lavoro	68	86	63	217
Ruolo proposto	88	86	59	233
Investimenti in nuove soluzioni tecnologiche	83	75	48	206
Attenzione alla Diversity	90	93	54	237
Attenzione alla sostenibilità	63	80	63	206

Fonte: elaborazione propria su dati del questionario intero Candidate Experience – Progetto Giovani Credem (N=409)

In primo luogo, le opportunità di crescita professionale emergono come uno dei principali driver di attrazione, mentre le opportunità formative contribuiscono a rafforzare l'interesse verso contesti capaci di sostenere lo sviluppo progressivo delle competenze. Entrambe queste dimensioni

costituiscono elementi consapevoli presidiati all'interno della Value Proposition di Credem, che da tempo investe in percorsi di crescita e formazione rivolti alle proprie persone. Tale convergenza evidenzia quindi un punto di contatto tra la proposta di valore dell'organizzazione e l'orientamento del target giovanile verso lo sviluppo professionale e il rafforzamento della propria occupabilità.

In secondo luogo, work-life balance e stipendio e benefit si configurano come ulteriori variabili significative nella valutazione del datore di lavoro, confermando l'importanza della sostenibilità dei ritmi lavorativi e della ricerca di stabilità economica.

In terzo luogo, l'ambiente giovane e la solidità finanziaria dell'azienda assumono un ruolo rilevante. In un contesto macroeconomico percepito come incerto, il posizionamento reputazionale di Credem come istituto solido e sicuro rappresenta per i candidati un elemento di rassicurazione.

Fattori come il welfare aziendale e lo smart working risultano comunque presenti nella valutazione complessiva, configurandosi come elementi ormai attesi nel rapporto tra giovani professionisti e organizzazioni. Le tematiche di Diversity & Inclusion e sostenibilità, pur mantenendo una rilevanza valoriale, risultano meno centrali nella gerarchia delle priorità dichiarate rispetto a bisogni più immediatamente percepiti, come stabilità, crescita e sviluppo professionale.

L'impatto dell'Intelligenza Artificiale sulla Candidate Experience

Un elemento di interesse emerso dall'analisi riguarda la percezione dei candidati verso l'utilizzo della videointervista asincrona supportata da una piattaforma digitale con componenti di Intelligenza Artificiale. Sebbene la stabilità tecnica dello strumento riceva valutazioni complessivamente positive, le risposte qualitative evidenziano alcune aree di attenzione sul piano dell'esperienza d'uso. Una parte dei rispondenti segnala una minore familiarità con le modalità di interazione asincrona, attribuendo a questo step valutazioni mediamente più contenute.

In particolare, per alcuni candidati la videointervista asincrona può generare una sensazione di imbarazzo o minore naturalezza nel rispondere davanti a una videocamera, soprattutto in assenza di un'interazione diretta e immediata con un selezionatore umano. In questo senso, alcuni feedback sembrano indicare una minore componente relazionale rispetto alle modalità di colloquio più interattive. Al contrario, chi ha sostenuto il primo colloquio conoscitivo in modalità di gruppo con recruiter assegna valutazioni elevate, riconoscendo la capacità dei selezionatori di creare un clima relazionale supportivo e orientato all'ascolto.

Aree di attenzione e opportunità di consolidamento della Candidate Experience

Dall'analisi complessiva delle risposte dei 409 partecipanti al questionario emergono alcune aree di attenzione che, se ottimizzate, pur inserendosi in un quadro complessivamente positivo, possono offrire spunti utili per l'ulteriore consolidamento della Candidate Experience.

Un primo elemento riguarda la percezione delle tempistiche dell'iter. I dati quantitativi restituiscono un quadro tendenzialmente equilibrato: la maggioranza relativa dei rispondenti considera la durata del processo coerente con le proprie aspettative, mentre una parte del campione segnala una percezione di maggiore lunghezza rispetto a quanto atteso. Più che indicare una criticità strutturale, questo dato suggerisce l'importanza di rendere quanto più possibile prevedibili i tempi e i passaggi del percorso, soprattutto in un target generazionale abituato a modalità di comunicazione rapide e aggiornamenti frequenti.

Una seconda area di attenzione riguarda la comunicazione nelle fasi conclusive del processo. Dalle risposte aperte emerge il valore attribuito dai candidati a forme di restituzione chiare, tempestive e, ove possibile, orientate alla comprensione del percorso svolto. In questo ambito, è opportuno distinguere tra esiti negativi ed esiti positivi: nel primo caso, la comunicazione viene generalmente fornita in tempi tempestivi; nel secondo, possono verificarsi tempi più lunghi, poiché i candidati valutati positivamente possono essere mantenuti in considerazione in attesa dell'individuazione dell'opportunità di inserimento più coerente con il profilo e con le esigenze organizzative. Tale dinamica può quindi determinare un intervallo maggiore prima della comunicazione dell'esito definitivo. Pur considerando la complessità organizzativa legata alla gestione di volumi elevati di candidature, una comunicazione conclusiva percepita come più informativa può contribuire a rafforzare il senso di attenzione verso la persona e a mantenere positiva la percezione dell'esperienza, indipendentemente dall'esito della selezione.

Un ulteriore aspetto riguarda la gestione relazionale dei candidati nelle fasi successive alla valutazione. Alcuni feedback evidenziano l'importanza di mantenere un contatto chiaro e continuativo anche quando l'eventuale inserimento non può avvenire in tempi immediati. In questa prospettiva, la continuità della comunicazione nelle fasi di attesa assume un ruolo rilevante nel preservare il coinvolgimento maturato durante l'iter e a sostenere la coerenza tra promessa di attenzione alla persona ed esperienza effettivamente vissuta.

4.4.2 Interviste ai Brand Ambassador

Al fine di approfondire la coerenza della Value Proposition del Gruppo Credem dalla prospettiva interna, la ricerca ha previsto la conduzione di tre interviste qualitative individuali one-to-one a dipendenti attivi nel programma di Brand Advocacy aziendale. La selezione del campione ha

seguito una logica qualitativa e intenzionale, orientata a raccogliere prospettive differenziate per anzianità aziendale, background formativo e percorso professionale.
Gli intervistati sono stati individuati come profili rappresentativi di differenti traiettorie interne:

- Andrea Notari, profilo senior, in azienda dal 1997, entrato tramite percorso scuole. Ha effettuato 14 cambi di ruolo interni ed è attualmente Corporate Venture Capital & Open Innovation Manager. La sua esperienza offre una prospettiva legata alla continuità storica del rapporto con l'azienda e all'evoluzione tecnologica del Gruppo.
- Maria Giovanna De Faveri, profilo mid/young, in azienda dal 2015, entrata a seguito di un Career Day universitario con un background specialistico in Finanza. Ha effettuato 4 cambi di ruolo interni ed attualmente opera nell'area HR, all'interno del team Competenze e Formazione. La sua esperienza consente di osservare il percorso di un giovane talento inserito nelle strutture centrali.
- Stefania Strozzi, profilo di crescita interna, in azienda dal 2005, entrata a 19 anni come operatrice di call center, dopo aver conseguito il diploma. Ha effettuato 4 job rotation interne ed è attualmente attiva nella Comunicazione ed Employer Branding dell'Area IT. La sua esperienza permette di approfondire le dinamiche di mobilità e valorizzazione professionale all'interno del Gruppo.

Le interviste sono state condotte seguendo una traccia semistrutturata volta a ripercorrere l'intero Employer Journey: dalla fase di attrazione iniziale fino al ruolo attivo di Ambassador sui canali digitali. L'analisi delle risposte ha permesso di individuare cinque nuclei tematici principali.
Considerata la natura qualitativa e circoscritta del campione, le evidenze emerse non sono finalizzate a individuare trend generalizzabili rispetto all'intera popolazione aziendale, ma a esplorare prospettive, significati e traiettorie differenti utili ad approfondire la Value Proposition vissuta e comunicata dall'interno.

Tema 1: la fase di attrazione e i driver di scelta nelle esperienze degli intervistati

L'analisi delle motivazioni che hanno condotto gli intervistati a candidarsi in Credem sembra evidenziare un'evoluzione dei driver di attrazione. Nelle esperienze più lontane nel tempo, la scelta appare maggiormente legata alla reputazione dell'istituto, alla riconoscibilità del brand sul territorio e alla percezione di solidità. Nelle esperienze più recenti, invece, assume maggiore rilevanza la dimensione relazionale, intesa come capacità dell'azienda di avvicinarsi ai giovani candidati e di rendere più accessibile il contatto con il mondo della selezione.

Per il profilo più senior, Andrea Notari, l'elemento di attrazione iniziale è stato rappresentato soprattutto dalla solidità del brand e dal prestigio dell'istituto sul territorio.
Nel caso di Maria Giovanna De Faveri, invece, il primo contatto con l'azienda è stato mediato da un'esperienza di orientamento e incontro diretto, percepita come capace di ridurre la distanza tra candidato e organizzazione:
"Mi ha colpito perché ha ridotto particolarmente le distanze mettendosi a disposizione delle persone [...] Non c'era solo una persona che ti raccontava cosa voleva dire lavorare in banca, ma c'era anche un collegamento con chi si occupa della selezione per fare un piccolo primo colloquio".
L'esperienza di Stefania Strozzi introduce un ulteriore elemento, legato al passaparola e alla reputazione interna dell'azienda come contesto capace di valorizzare il merito e l'impegno individuale:
"Quello che mi dicevano molte persone che conoscevo e che già lavoravano in Credem era quello che fosse un'azienda che realmente premia il merito e non il titolo di studio o per partito preso [...] ti puoi giocare molto bene le tue carte".

Nel complesso, le testimonianze suggeriscono che l'attrattività di Credem si sia costruita nel tempo attraverso una combinazione di solidità reputazionale, prossimità relazionale e validazione informale veicolata dal passaparola.

Tema 2: allineamento tra promessa e realtà e superamento degli stereotipi di settore
Un secondo tema emerso nelle interviste riguarda il grado di allineamento tra le aspettative maturate in fase di ingresso e l'esperienza effettivamente vissuta all'interno dell'organizzazione. Le testimonianze raccolte sembrano indicare una sostanziale conferma delle aspettative iniziali, accompagnata da una sorpresa positiva rispetto alla varietà dei percorsi professionali possibili in un contesto bancario.

Per Andrea Notari, la promessa di solidità percepita all'esterno si è tradotta internamente in una cultura orientata alla responsabilizzazione individuale e alla mobilità professionale. La sua esperienza, caratterizzata da numerosi cambi di ruolo, evidenzia il valore attribuito alla proattività personale:
"Se dovessi scegliere una caratteristica umana per avere successo e trovarsi bene nella cultura Credem, sceglierei l'entusiasmo. È un po' come il tennis: sei tu che devi colpire la pallina.

L'azienda ti dà il campo e la racchetta, le opportunità, ma la voglia di vincere e di fare bene deve venire da te."

Nel caso di Maria Giovanna De Faveri, l'ingresso in azienda ha portato a una ridefinizione della prospettiva professionale iniziale. Pur provenendo da un background specialistico in ambito finanziario, l'intervistata ha sperimentato una maggiore multidisciplinarietà rispetto a quanto inizialmente immaginato:

"La crescita in azienda mi ha permesso di superare le mie stesse aspettative iniziali, aprendomi a un dinamismo multidisciplinare che non credevo possibile in un contesto bancario."

Una dinamica simile emerge dall'intervista a Stefania Strozzi, che sottolinea la distanza tra lo stereotipo della banca come contesto statico e l'esperienza di un ambiente percepito come più flessibile e aperto alla sperimentazione:

"La banca viene ancora percepita da fuori come un posto molto burocratico, ingessato, statico… in realtà, chi vuole può rimanere statico e fare quel lavoro per tutta la vita, d'altra parte se sei uno che vuole cambiare e sperimentare secondo me è l'azienda giusta".

Dall'analisi incrociata emerge quindi una percezione di coerenza tra la promessa di crescita e l'esperienza vissuta dagli intervistati. La flessibilità organizzativa e la possibilità di sperimentare percorsi professionali differenti appaiono come elementi rilevanti per la retention e per la costruzione di un'immagine employer dinamica.

Tema 3: cultura organizzativa, inclusività e dinamiche di valorizzazione

Il terzo nucleo tematico riguarda la percezione dell'ambiente di lavoro in termini di inclusione, crescita e valorizzazione delle persone. Le risposte raccolte delineano una cultura organizzativa orientata alla fiducia, alla proattività e alla possibilità di costruire percorsi professionali differenziati.

Per Andrea Notari, la valorizzazione si esprime attraverso un patto di fiducia e autonomia tra azienda e dipendente. La crescita professionale si sviluppa in modo dinamico, ma richiede al tempo stesso una forte spinta individuale:

"La valorizzazione in Credem è basata sulla proattività e sulla fiducia."

Maria Giovanna De Faveri arricchisce questa visione introducendo il tema della crescita non rigidamente vincolata alla job description. Per l'intervistata, la cultura organizzativa agisce come un contesto abilitante, in cui la valorizzazione passa anche attraverso il confronto quotidiano con colleghi percepiti come modelli professionali e umani:

“Il bello di questa azienda è che ti dà le opportunità per diventare ciò che vuoi, non solo in termini di job description. Ci sono tantissimi colleghi che mi sono d’esempio per competenze, sensibilità e coerenza.”

Una chiave di lettura ulteriore viene offerta da Stefania Strozzi in merito all’importanza del ruolo dei responsabili nella valorizzazione delle diverse attitudini individuali, soprattutto all’interno di strutture ampie e dinamiche. La sua testimonianza mette in evidenza come alcuni contributi possano risultare meno immediatamente visibili e come, in questi casi, l’attenzione manageriale possa favorirne il riconoscimento e la valorizzazione.

Nel complesso, le testimonianze restituiscono l’immagine di una cultura orientata alla fiducia e alla responsabilizzazione individuale. Al tempo stesso, emerge l’importanza di continuare a presidiare pratiche manageriali capaci di riconoscere e valorizzare contributi differenti, anche quando espressi con modalità meno visibili o meno espositive.

TEMA 4: Employee Advocacy e storytelling sui canali digitali

Il quarto nucleo tematico approfondisce il ruolo attivo dei dipendenti in qualità di Brand Ambassador, analizzando le motivazioni sottostanti alla condivisione della propria esperienza e il valore attribuito a una narrazione personale e autentica sui canali digitali.

Per Andrea Notari, l’attività di Ambassador su LinkedIn rappresenta un’evoluzione naturale del proprio percorso e risponde alla volontà di mostrare l’evoluzione tecnologica di Credem, contribuendo a ridimensionare l’immagine della banca come contesto esclusivamente tradizionale.

Nell’esperienza di Maria Giovanna De Faveri, essere Brand Ambassador significa innanzitutto riflettere la coerenza tra i valori dell’azienda e quelli personali. La motivazione nasce dall’allineamento percepito tra i propri valori e quelli promossi dall’organizzazione, considerando la trasparenza del racconto come un fattore capace di generare fiducia:

“Il concetto non è scegliere la banca, ma sceglierne i valori… la coerenza è un qualcosa che mi piace molto di questa azienda. Il racconto che paga è quello che esprime l'identità reale del contesto in cui operi.”

Stefania Strozzi interpreta il ruolo di Brand Ambassador attraverso una prospettiva fortemente orientata all’autenticità e all’umanizzazione del brand. Richiamando l’importanza della formazione specialistica ricevuta internamente, sottolinea il valore di un racconto che includa non solo contenuti professionali, ma anche soft skill, passioni personali e dimensioni più trasversali dell’esperienza lavorativa:

"Il motivo per cui mi fa piacere essere presente su Linkedin o Instagram è proprio perché secondo me anche lato Employer Branding il racconto che paga è il racconto vero delle persone. Bisogna incoraggiare a condividere contenuti più umani e trasversali."

L'analisi comparativa evidenzia una significativa convergenza sull'importanza dell'Employee Advocacy basata sull'autenticità. Gli intervistati attribuiscono valore alla narrazione spontanea dei dipendenti, considerata maggiormente capace di generare fiducia rispetto a comunicazioni percepite come eccessivamente istituzionali o standardizzate.

Tema 5: il ruolo dei Brand Ambassador nella comunicazione verso i futuri talenti

L'ultimo nucleo tematico approfondisce il modo in cui i Brand Ambassador traducono la propria esperienza interna in messaggi rivolti a studenti universitari e giovani candidati. Le risposte permettono di individuare le caratteristiche culturali che gli intervistati ritengono più rilevanti per rendere l'azienda attrattiva agli occhi delle nuove generazioni.

Per Andrea Notari, il messaggio da trasmettere ai giovani candidati valorizza sia la componente di innovazione tecnologica e digitale di Credem, sia il ruolo formativo dell'esperienza nella rete commerciale, considerata un passaggio utile per comprendere le dinamiche del settore bancario.
Notari descrive infatti l'esperienza in filiale come una "scuola", utile per comprendere il funzionamento concreto della banca attraverso il contatto diretto con i clienti.
Maria Giovanna De Faveri sposta il focus sulla dimensione valoriale e identitaria, valorizzando Credem come contesto nel quale la scelta professionale può fondarsi non soltanto sulla mansione, ma anche sulla coerenza tra valori personali e organizzativi e sulla possibilità di incontrare modelli professionali e umani di riferimento:
"Non scegliere la banca, sceglierne i valori… in base a ciò che uno vuole diventare, ci sarà una dimensione aziendale che può rappresentarlo. È il posto giusto per diventare una persona autorevole e assertiva."
Infine, Stefania Strozzi richiama la dinamicità come concetto centrale per descrivere la cultura aziendale a un giovane candidato, sottolineando il ruolo dei Career Day e degli eventi universitari nel mostrare l'eterogeneità delle opportunità interne e nel ridimensionare alcuni stereotipi associati al settore creditizio:
"Se dovessi scegliere una parola per descrivere la cultura direi sicuramente dinamicità. Dobbiamo combattere l'idea della banca come un posto vecchio, ingessato o burocratico... ed è importante andare nelle università."

Le testimonianze mostrano come i Brand Ambassador selezionino e traducano in chiave esterna differenti dimensioni dell'esperienza organizzativa: l'apprendimento sul campo, la coerenza valoriale, la dinamicità e la vicinanza alle persone. Il loro ruolo emerge quindi come quello di mediatori tra cultura organizzativa interna e percezione esterna dell'Employer Brand, capaci di rendere più concreta e credibile la proposta di valore attraverso il racconto della propria esperienza.

4.4.3 Survey sui potenziali candidati

Per completare il quadro analitico e preparare la successiva fase di Gap Analysis, la ricerca ha previsto la somministrazione di un secondo questionario a un campione esterno di 123 rispondenti appartenenti al target generazionale della ricerca, prevalentemente riconducibile alla Generazione Z. Il panel, composto principalmente da studenti universitari, neolaureati e giovani professionisti in cerca di nuove opportunità o di primo inserimento, consente di mappare le aspettative generali e i principali driver di scelta associati al datore di lavoro ideale.

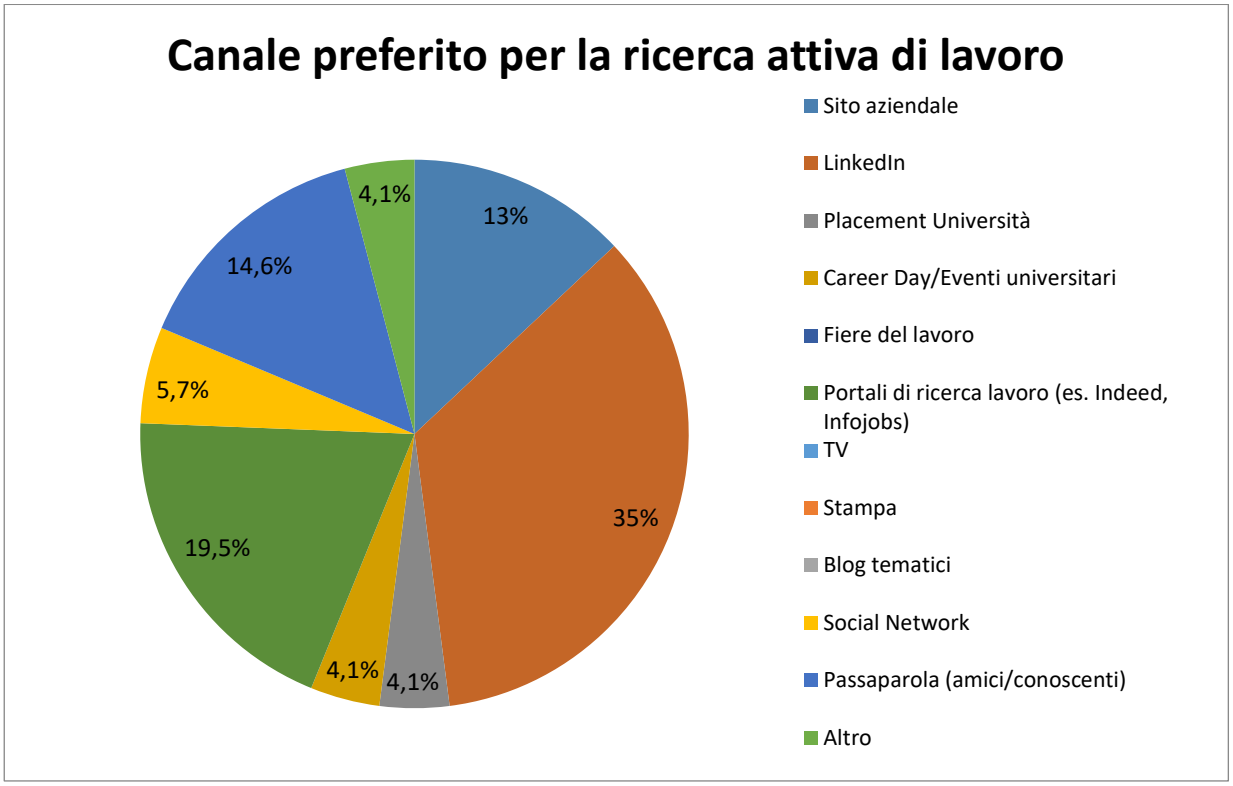
A differenza del questionario rivolto ai Candidati del Progetto Giovani, questa rilevazione non era riferita a Credem, ma mirava a individuare le aspettative generali del target giovanile rispetto alla Candidate Experience, ai canali di ricerca del lavoro e ai principali fattori di attrattività del datore di lavoro.

L'indagine si focalizza su due macro-aree: i canali prediletti per l'interazione professionale e l'ordine di priorità dei driver valoriali, organizzativi ed economici che concorrono a definire l'attrattività di un'azienda sul mercato del lavoro attuale.

Canali di preferenza e touchpoint attesi per la ricerca attiva di lavoro

L'analisi dei canali preferiti dai potenziali candidati evidenzia una prevalenza dei touchpoint digitali, confermando una particolare attenzione verso le piattaforme capaci di unire networking professionale, accesso alle opportunità e reperimento di informazioni sulle aziende.

Figura 3 - Canale preferito per la ricerca attiva di lavoro



Fonte: elaborazione propria su dati della survey rivolta ai potenziali candidati (N=123)

I dati quantitativi confermano la centralità di LinkedIn, indicato dal 35% dei rispondenti come touchpoint principale per la ricerca di opportunità professionali. Per i potenziali candidati, la piattaforma sembra configurarsi non solo come canale di consultazione delle offerte, ma anche come spazio in cui informarsi sulle aziende, osservare la comunicazione dei dipendenti e monitorare i trend professionali.

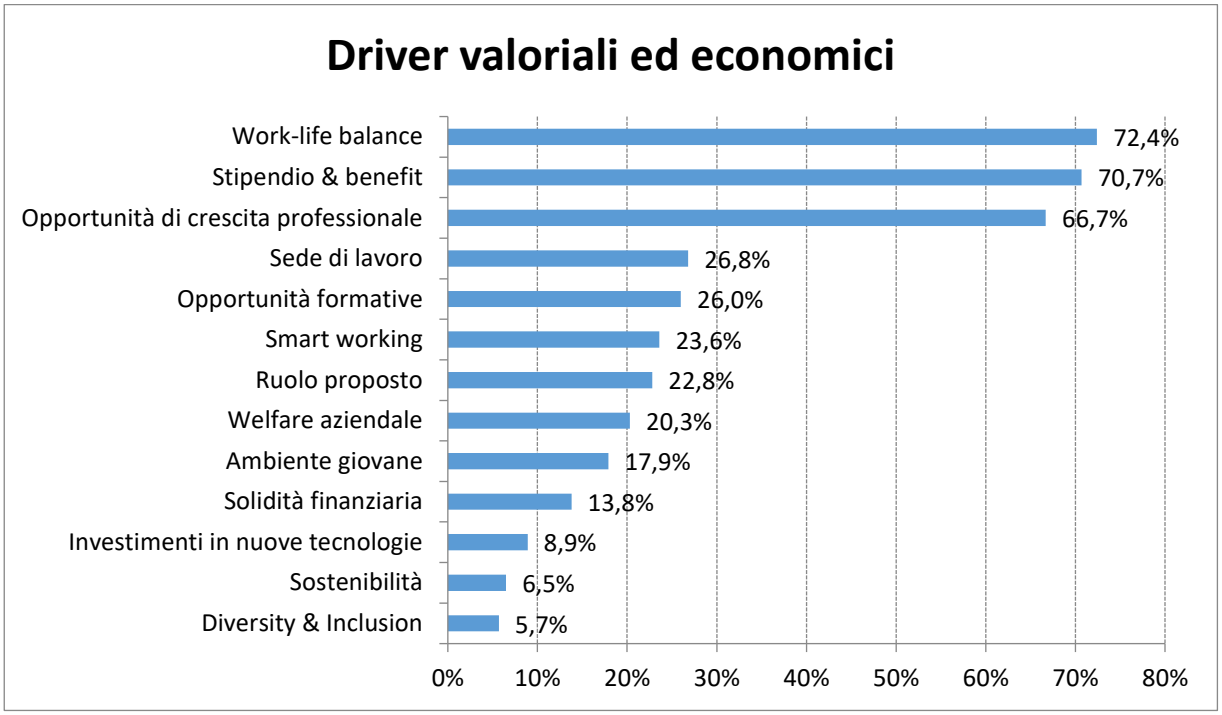
I portali di ricerca generalisti si collocano al secondo posto (19.5%), seguiti dal passaparola (14.6%) e dal sito web aziendale (13%). Questo dato suggerisce che l'accesso diretto ai siti aziendali avvenga prevalentemente in una fase successiva di approfondimento, quando l'interesse verso un brand è già stato sollecitato attraverso altri canali o touchpoint.

Infine, pur registrando percentuali più contenute, i Career Day universitari (4,1%) e i social network tradizionali (5,7%) mantengono una rilevanza qualitativa specifica, configurandosi come occasioni utili per il primo orientamento, il contatto diretto con le organizzazioni e l'umanizzazione dei brand aziendali.

L'identikit dell'azienda ideale: la gerarchia dei driver valoriali ed economici

Ai 123 rispondenti è stato chiesto di valutare l'importanza di diversi fattori costitutivi di una Employer Value Proposition (EVP) per la scelta del proprio datore di lavoro ideale. Dall'analisi quantitativa emerge una gerarchia di priorità che combina fattori di sviluppo professionale, benessere organizzativo ed elementi economico-materiali.

Figura 4 - Driver valoriali ed economici



Fonte: elaborazione propria su dati della survey rivolta ai potenziali candidati (N=123)

Dall'analisi emerge una gerarchia di priorità in cui work-life balance (72,4%), stipendio & benefit (70,7%) e opportunità di crescita professionale (66,7%) costituiscono i driver più rilevanti nella scelta del datore di lavoro ideale. Il dato restituisce l'immagine di un target giovanile orientato, da un lato, alla sostenibilità dell'esperienza lavorativa e alla stabilità economica, dall'altro alla possibilità di costruire progressivamente il proprio percorso professionale.

In particolare, il work-life balance e la flessibilità assumono un ruolo centrale nella definizione dell'attrattività aziendale. Il target giovanile attribuisce importanza alla sostenibilità dei ritmi lavorativi e alla possibilità di conciliare dimensione professionale e vita personale, considerando la flessibilità organizzativa e, ove previsto, lo smart working (23,6%) come elementi significativi nella valutazione del datore di lavoro.

Un altro ambito di forte rilevanza riguarda le opportunità di crescita professionale. A esse possono essere ricondotte anche le opportunità formative (26%), che pur collocandosi in una posizione

intermedia nella graduatoria delle preferenze, contribuiscono a rafforzare l'aspettativa di sviluppo delle competenze e di occupabilità nel medio-lungo periodo.

Accanto a questi aspetti, emerge un orientamento pragmatico verso la trasparenza retributiva e i benefit materiali. La chiarezza dei pacchetti retributivi e la presenza di incentivi tangibili costituiscono infatti elementi rilevanti nella costruzione dell'attrattività aziendale, confermando che la dimensione valoriale convive con bisogni concreti di sicurezza e riconoscimento economico.

Anche cultura aziendale e clima lavorativo assumono un ruolo significativo. La richiesta di un ambiente collaborativo, aperto e poco burocratico conferma l'importanza attribuita alla qualità delle relazioni interne e alla percezione di un contesto organizzativo accessibile.

Infine, sostenibilità, etica aziendale e programmi di Diversity & Inclusion risultano presenti sul piano valoriale, ma meno prioritari rispetto a driver percepiti come più immediati, quali equilibrio vita-lavoro, stabilità economica e crescita professionale.

4.5 Discussione dei risultati: Gap Analysis

I dati quantitativi e qualitativi emersi nelle diverse fasi della ricerca consentono di sviluppare una lettura integrata del caso Credem, mettendo in relazione la proposta di valore comunicata dall'organizzazione, l'esperienza vissuta dai candidati e le aspettative espresse dal target giovanile di riferimento. L'obiettivo del presente paragrafo è interpretare tali evidenze attraverso un processo di triangolazione analitica, al fine di rispondere alla domanda che guida l'intera ricerca: in che misura la Employer Value Proposition comunicata e agita dal Gruppo Credem risulta allineata alle aspettative e alle percezioni delle nuove generazioni di candidati?

Per operare questa valutazione in modo sistematico, la ricerca adotta una prospettiva riconducibile alla Gap Analysis. In ambito di Employer Branding e Human Resource Management, tale approccio consente di osservare eventuali scostamenti o, al contrario, elementi di coerenza tra differenti dimensioni dell'identità e dell'esperienza di marca. Ai fini della presente analisi, il confronto viene articolato attorno a tre prospettive principali:

1. La promessa di brand, o EVP proiettata: l'insieme dei valori, dei contenuti e delle opportunità che l'organizzazione comunica al mercato del lavoro attraverso i propri canali istituzionali e la voce dei propri dipendenti.
2. L'esperienza di processo, o EVP vissuta: la percezione maturata dai candidati che hanno preso parte all'iter selettivo del Progetto Giovani, con particolare attenzione ai touchpoint digitali e relazionali del percorso.

3. Le aspettative ideali, o EVP attesa: i bisogni, le priorità e i criteri di scelta che i potenziali candidati appartenenti al target giovanile considerano rilevanti nella valutazione del datore di lavoro ideale.

L'incrocio di queste tre prospettive consente di superare una lettura puramente descrittiva dei dati, mettendo in evidenza le aree di coerenza e le possibili discontinuità percettive lungo l'Employer Journey. Come discusso nel secondo capitolo, infatti, la reputazione e l'attrattività di un datore di lavoro non dipendono soltanto dalla capacità di intercettare l'interesse iniziale del target, ma anche dalla coerenza tra i messaggi comunicati, le esperienze vissute e le aspettative maturate nei diversi touchpoint del percorso.

Dall'analisi comparativa emergono quattro macro-aree interpretative. Ciascuna di esse rappresenta un punto di osservazione utile per comprendere dove la proposta aziendale e la percezione dei giovani risultano allineate, e dove, invece, si manifestano aree di attenzione o possibili margini di miglioramento.

La discussione si articolerà attorno alle seguenti aree:

- canali di attrazione e visibilità del brand;
- digitalizzazione e umanizzazione della Candidate Experience;
- stereotipi di settore e percezione della dinamicità organizzativa;
- continuità relazionale, accoglienza e feedback nel processo selettivo.

Attraverso l'analisi di queste aree, il paragrafo intende offrire una sintesi interpretativa dei risultati, evidenziando gli elementi di coerenza tra l'Employer Value Proposition di Credem e le aspettative del target giovanile, nonché le aree in cui l'Employer Journey può essere ulteriormente presidiato e rafforzato.

4.5.1 Canali di attrazione e visibilità del brand

Il primo asse della triangolazione analitica riguarda il rapporto tra le preferenze di ricerca del target giovanile e l'architettura dei touchpoint di Employer Branding del Gruppo Credem. L'analisi incrociata dei dati consente di osservare una distinzione rilevante tra il canale indicato dai potenziali candidati come preferenziale per l'esplorazione delle opportunità professionali e il punto di accesso effettivo alla candidatura nel caso del Progetto Giovani.

Dal lato dei potenziali candidati esterni LinkedIn emerge come il canale maggiormente indicato per monitorare opportunità professionali, informarsi su aziende e osservare la loro presenza nel mercato

del lavoro. Il dato, pari al 35% del campione, suggerisce che la piattaforma venga percepita non solo come uno spazio di consultazione delle offerte, ma anche come un ambiente informativo utile a valutare l'identità e la reputazione dei potenziali datori di lavoro. Al contrario, il sito aziendale raccoglie una preferenza iniziale più contenuta, pari a circa il 13%, configurandosi prevalentemente come canale di approfondimento successivo.

Questa tendenza assume un significato particolare se confrontata con i dati relativi ai 409 candidati del Progetto Giovani. In questo secondo campione, infatti, il sito aziendale risulta il principale canale di provenienza effettiva della candidatura, con il 52,1% degli accessi, seguito da LinkedIn, indicato dal 47,4% dei rispondenti. Tale differenza suggerisce una possibile distinzione funzionale tra i touchpoint: LinkedIn appare rilevante nella fase di orientamento, scoperta e validazione dell'immagine aziendale, mentre il sito corporate mantiene un ruolo centrale nella fase di approfondimento e formalizzazione della candidatura.

La prospettiva dei Brand Ambassador interni contribuisce a interpretare questa dinamica. Dalle interviste emerge infatti il valore attribuito alla presenza attiva dei dipendenti su Linkedin come forma di racconto professionale e personale dell'esperienza aziendale. Tale narrazione non sostituisce la comunicazione istituzionale, ma può integrarla, rendendo più visibili aspetti della cultura organizzativa difficilmente trasmissibili attraverso i soli canali corporate. In questo caso, i contenuti condivisi dai dipendenti possono contribuire a rafforzare la credibilità del brand employer e a ridurre la distanza percepita tra azienda e potenziali candidati.

La triangolazione dei dati evidenzia quindi un buon livello di coerenza tra la strategia di presenza digitale di Credem e le preferenze espresse dal target giovanile. LinkedIn si configura come touchpoint rilevante per generare visibilità, orientamento e fiducia, mentre il sito aziendale assume il ruolo di canale operativo per la candidatura. Più che delineare una relazione causale diretta tra attività di Employee Advocacy e traffico verso il portale aziendale, i dati suggeriscono l'esistenza di un sistema integrato di touchpoint, in cui la narrazione dei dipendenti può sostenere e rendere più credibile il successivo passaggio verso i canali istituzionali.

All'interno di questo quadro complessivamente coerente, emerge tuttavia un'area di attenzione legata all'esperienza d'uso del sito corporate. Poiché una quota significativa dei candidati effettivi accede al processo attraverso l'area "Lavora con noi", i feedback relativi all'intuitività dell'interfaccia, alla distinzione tra i ruoli disponibili e alla possibilità di monitorare lo stato della candidatura assumono particolare rilevanza. Il rafforzamento della chiarezza informativa e della

fruibilità del portale potrebbe quindi contribuire a consolidare la continuità dell'Employer Journey, rendendo più fluido il passaggio dalla fase di orientamento alla candidatura effettiva.

4.5.2 Digitalizzazione e umanizzazione della Candidate Experience

Il secondo asse della triangolazione analitica riguarda l'impatto delle tecnologie digitali sulla percezione della Candidate Experience, con particolare attenzione alla coesistenza tra strumenti digitali e dimensione relazionale dell'iter selettivo. L'analisi dei dati suggerisce una tensione interpretativa significativa: il target giovanile non sembra manifestare un rifiuto verso l'innovazione tecnologica, ma attribuisce valore al fatto che i touchpoint digitali siano inseriti in un percorso percepito come chiaro, accompagnato e coerente con la centralità della persona.

Dal lato dei potenziali candidati esterni emerge una sensibilità verso la personalizzazione e la trasparenza dei processi di selezione. Interpellati su uno scenario di selezione caratterizzato da modalità asincrone o digitalmente mediate, i rispondenti manifestano reazioni articolate. Da un lato, emerge una certa familiarità con gli strumenti tecnologici, considerati ormai parte integrante delle esperienze quotidiane e professionali; dall'altro, alcuni partecipanti associano tali modalità al rischio di una minore personalizzazione del percorso. In questa prospettiva, la tecnologia viene percepita positivamente quando agisce come abilitatore di accesso ed efficienza, mentre la qualità della relazione continua a rappresentare un elemento rilevante nella valutazione dell'attrattività di un datore di lavoro.

Questa evidenza trova un riscontro nei dati relativi ai 409 candidati del Progetto Giovani. In particolare, l'utilizzo della videointervista asincrona supportata da una piattaforma digitale con componenti di Intelligenza Artificiale non emerge come elemento critico sul piano tecnico o funzionale: la stabilità dello strumento e la sua efficacia logistica risultano complessivamente riconosciute. Tuttavia, sul piano dell'esperienza d'uso, alcuni candidati attribuiscono a questo step valutazioni più contenute, segnalando una minore componente relazionale rispetto alle modalità di colloquio interattive. Per alcuni candidati, la videointervista asincrona può inoltre generare una sensazione di imbarazzo o minore naturalezza nel rispondere davanti a una videocamera, soprattutto in assenza di un'interazione diretta e immediata con un selezionatore.

Al contrario, i candidati che hanno sostenuto il primo colloquio conoscitivo in modalità di gruppo online con recruiter attribuiscono valutazioni elevate alla qualità dell'interazione. In questi casi, la presenza dei selezionatori sembra contribuire alla costruzione di un clima più supportivo, capace di ridurre la distanza percepita e di rafforzare il senso di ascolto durante il percorso.

Il quadro interpretativo si arricchisce attraverso la prospettiva dei Brand Ambassador interni. Le testimonianze raccolte descrivono la cultura organizzativa di Credem come orientata alla relazione, alla fiducia e alla valorizzazione delle attitudini individuali. Tale elemento appare coerente con la proposta di valore comunicata dall'organizzazione e contribuisce a definire la centralità della persona come uno dei tratti distintivi dell'esperienza aziendale.

La triangolazione dei dati fa quindi emergere una possibile discontinuità percettiva, non tanto sul piano valoriale quanto sul piano esperienziale. L'introduzione di un touchpoint digitale nella fase iniziale del percorso risponde a esigenze organizzative di gestione efficiente dei flussi di candidatura e si colloca in una logica di innovazione del processo. Tuttavia, per una parte dei candidati, tale modalità può risultare meno relazionale rispetto ad altre fasi dell'iter, generando una temporanea distanza rispetto alla promessa di vicinanza e attenzione alla persona.

Dal punto di vista interpretativo, questa evidenza non suggerisce la rinuncia agli strumenti digitali o alle soluzioni basate sull'Intelligenza Artificiale, la cui utilità organizzativa appare rilevante nella gestione di elevati volumi di candidature. Piuttosto, richiama l'attenzione sul modo in cui tali strumenti vengono percepiti e vissuti dai candidati all'interno del percorso selettivo. La tecnologia, in questa prospettiva, può rappresentare uno strumento di accesso ed efficienza, mantenendo al tempo stesso continuità con la dimensione relazionale che caratterizza le successive fasi dell'iter. L'introduzione di messaggi informativi preliminari da parte dei recruiter, una maggiore chiarezza sulle finalità dello step digitale e il presidio della componente empatica nelle fasi successive dell'iter possono contribuire a rafforzare la continuità tra innovazione tecnologica e cultura relazionale dell'organizzazione.

4.5.3 Stereotipi di settore e dinamicità organizzativa

Il terzo asse della triangolazione analitica riguarda il rapporto tra i fattori di attrattività ricercati dalle nuove generazioni e la proposta valoriale e culturale del Gruppo Credem. Questo nodo interpretativo non si basa su una rilevazione diretta della percezione di Credem da parte dei potenziali candidati esterni, poiché la survey presentata nel paragrafo 4.4.3 ha indagato aspettative generali rispetto al datore di lavoro ideale. L'analisi opera quindi un confronto tra l'identikit dell'azienda ideale delineato dal target giovanile e i driver che hanno motivato la candidatura al Progetto Giovani.

Sotto il profilo delle aspettative generali del target giovanile, i dati quantitativi della survey esterna evidenziano una forte attenzione verso opportunità di crescita professionale, formazione continua,

work-life balance, flessibilità e clima collaborativo. Ne emerge un profilo orientato allo sviluppo delle competenze e alla sostenibilità dell'esperienza lavorativa, in cui la stabilità non viene intesa soltanto come permanenza in un ruolo, ma anche come possibilità di costruire progressivamente la propria occupabilità.

Queste aspettative possono entrare in tensione con alcuni stereotipi associati al settore bancario, spesso percepito dall'esterno come un contesto formale, stabile, burocratico e caratterizzato da percorsi di carriera più lineari e meno flessibili. Le interviste ai Brand Ambassador permettono di osservare come tali rappresentazioni non coincidano necessariamente con l'esperienza interna raccontata dai dipendenti. Le testimonianze raccolte restituiscono infatti l'immagine di una cultura organizzativa percepita come dinamica e orientata alla mobilità professionale. I percorsi descritti dagli intervistati, tra cui il caso del profilo senior caratterizzato da numerose job rotation e quello del profilo entrato in giovane età e successivamente cresciuto in aree differenti dell'organizzazione, offrono evidenze qualitative di un contesto in cui la proattività individuale, la disponibilità al cambiamento e lo sviluppo progressivo delle competenze assumono un ruolo rilevante. Tale rappresentazione trova inoltre un elemento di riscontro nell'esperienza diretta maturata dalla ricercatrice durante il periodo di stage svolto all'interno di Credem. Pur non costituendo una fonte empirica autonoma della ricerca, l'esperienza ha consentito di osservare direttamente il contesto organizzativo e, in particolare, un clima interno caratterizzato da collaborazione, disponibilità al confronto e apertura nelle relazioni tra colleghi. Questa esperienza contribuisce quindi a contestualizzare quanto emerso dalle testimonianze dei Brand Ambassador, senza assumere valore di evidenza generalizzabile rispetto all'intera organizzazione.

Il terzo vertice dell'analisi è costituito dai dati relativi ai candidati del Progetto Giovani. Anche in questo caso i principali driver che hanno motivato la candidatura risultano coerenti con la promessa di crescita e formazione continua comunicata dall'organizzazione. Le opportunità di sviluppo professionale e, di conseguenza, la formazione emergono infatti come fattori centrali nella scelta di candidarsi, confermando che tali elementi rappresentano un punto di contatto significativo tra la proposta di valore di Credem e le aspettative del target giovanile.

Allo stesso tempo, alcune aree di attenzione emerse nel questionario rivolto ai candidati, relative alla chiarezza del processo, alla possibilità di monitorare lo stato della candidatura e alla comunicazione nelle fasi successive della selezione, suggeriscono che la promessa di dinamicità debba riflettersi anche nella fluidità e nella reattività dei touchpoint digitali e informativi. In altri termini, la percezione di un'organizzazione dinamica può essere influenzata non soltanto dai

contenuti comunicati o dalle opportunità di crescita offerte, ma anche dalla qualità dell'esperienza vissuta durante il percorso di candidatura.

La Gap Analysis evidenzia quindi un buon livello di allineamento valoriale tra alcuni driver prioritari espressi dal target giovanile e i tratti della cultura organizzativa emersi dalle interviste e dal questionario ai candidati. Il possibile gap individuato non riguarda tanto la sostanza della proposta di valore, quanto la sua piena visibilità esterna. La dinamicità, la multidisciplinarietà e le possibilità di crescita interne possono infatti risultare meno immediatamente percepibili da parte di un pubblico esterno che tende ad associare il settore bancario a immagini più tradizionali e statiche.

In questa prospettiva, il programma di Employee Advocacy e la presenza attiva dei dipendenti su piattaforme come LinkedIn possono contribuire a rendere più concreta e credibile la narrazione della dinamicità interna. Attraverso il racconto delle esperienze professionali, dei percorsi di mobilità e delle competenze sviluppate nel tempo, i Brand Ambassador possono svolgere una funzione di mediazione tra la cultura organizzativa vissuta all'interno e la percezione esterna del brand employer, contribuendo a ridimensionare gli stereotipi associati al settore e a rafforzare l'attrattività dell'organizzazione verso le nuove generazioni.

4.5.4 La continuità relazionale nell'Employer Journey: accoglienza, ascolto e feedback

Il quarto asse della triangolazione, complementare alla triangolazione analitica fin qui condotta, riguarda la continuità della dimensione relazionale lungo il processo selettivo. Dopo aver analizzato, nel paragrafo precedente, il rapporto tra tecnologia e umanizzazione della Candidate Experience, il presente focus si concentra sui momenti in cui il candidato entra in relazione diretta con le persone dell'organizzazione e sulle modalità attraverso cui tale relazione viene mantenuta nelle diverse fasi dell'Employer Journey.

La survey rivolta ai potenziali candidati evidenzia come il target giovanile attribuisca particolare importanza alla chiarezza del processo, alla possibilità di interagire con interlocutori disponibili e alla percezione di un clima sereno durante la selezione. Per i giovani candidati, la qualità del contatto umano non rappresenta soltanto un elemento accessorio, ma contribuisce alla costruzione dell'immagine complessiva dell'azienda come luogo di lavoro. Essere messi a proprio agio, ricevere informazioni comprensibili e poter percepire ascolto durante l'iter selettivo diventano quindi segnali rilevanti della cultura organizzativa.

Queste aspettative trovano un riscontro positivo nei dati relativi ai 409 candidati del Progetto Giovani. I rispondenti attribuiscono valutazioni elevate alla disponibilità e all'approccio dei recruiter, riconoscendo la capacità dei selezionatori di creare un clima supportivo e orientato all'ascolto. Nei momenti di interazione diretta, la presenza dei recruiter sembra dunque rafforzare la percezione di vicinanza e attenzione alla persona, contribuendo positivamente alla valutazione complessiva dell'esperienza di selezione.

La prospettiva dei Brand Ambassador interni consente di interpretare questo dato alla luce della cultura organizzativa raccontata dai dipendenti. Le testimonianze raccolte descrivono Credem come un contesto fondato su fiducia, ascolto, riduzione delle distanze gerarchiche e valorizzazione delle attitudini individuali. In questa prospettiva, lo stile relazionale sperimentato dai candidati nei momenti di contatto diretto con i recruiter appare coerente con i valori che i dipendenti riconoscono come parte della quotidianità organizzativa.

Tuttavia, la Candidate Experience non si esaurisce nel momento del colloquio o dell'interazione diretta. Dalle risposte aperte dei candidati emergono alcune aree di attenzione legate alle fasi di attesa, aggiornamento e comunicazione conclusiva del percorso. In particolare, il bisogno di ricevere informazioni chiare sull'andamento del percorso, sui passaggi successivi e sull'esito della selezione suggerisce che la percezione di attenzione alla persona debba essere mantenuta anche nei momenti meno visibili e più procedurali dell'iter.

La Gap Analysis evidenzia quindi un forte allineamento nella dimensione dell'accoglienza e del contatto umano diretto: i candidati riconoscono ai recruiter disponibilità, chiarezza e capacità di creare un clima supportivo, in linea con la cultura di vicinanza e ascolto raccontata dai Brand Ambassador. Il possibile gap non riguarda dunque la qualità della relazione nei momenti presidiati direttamente dalle persone, che emerge come un punto di forza, ma la continuità di tale relazione lungo l'intero Employer Journey.

In questa prospettiva, il rafforzamento della comunicazione nelle fasi intermedie e conclusive del processo può contribuire a rendere più coerente l'esperienza complessiva del candidato. Aggiornamenti chiari, indicazioni sui tempi attesi e una restituzione conclusiva percepita come informativa possono sostenere la continuità tra la promessa di centralità della persona e l'esperienza effettivamente vissuta. L'obiettivo non è modificare la qualità relazionale già riconosciuta nei momenti di contatto diretto, ma estenderne la percezione anche alle fasi di attesa, feedback e chiusura del percorso selettivo.

4.5.5 Sintesi della domanda di ricerca

La triangolazione analitica dei dati quantitativi e qualitativi consente di ricondurre le evidenze emerse a una risposta complessiva alla domanda di ricerca. L'indagine suggerisce la presenza di un buon livello di allineamento tra la Employer Value Proposition comunicata e agita dal Gruppo Credem e alcune delle principali aspettative espresse dal target giovanile. In particolare, i driver relativi a crescita professionale, formazione continua, clima collaborativo, ascolto e possibilità di sviluppo trovano riscontro sia nelle motivazioni dichiarate dai candidati del Progetto Giovani, sia nelle testimonianze dei Brand Ambassador interni.

Sotto questo profilo, la proposta di valore di Credem appare coerente con una parte significativa delle priorità emerse dalla survey rivolta ai potenziali candidati. Le opportunità di crescita e formazione, indicate come elementi centrali nella scelta del datore di lavoro ideale, rappresentano anche i principali fattori che hanno motivato la candidatura al Progetto Giovani. Allo stesso tempo, le interviste ai Brand Ambassador restituiscono l'immagine di una cultura organizzativa percepita come dinamica, orientata alla mobilità interna e alla valorizzazione della proattività individuale. Questi elementi consentono di individuare un allineamento valoriale di fondo tra EVP attesa, EVP vissuta ed EVP proiettata.

Tuttavia, l'osservazione dell'intero Employer Journey evidenzia come tale coerenza debba essere costantemente presidiata lungo i diversi touchpoint del percorso. Le principali aree di attenzione non riguardano tanto la sostanza della proposta di valore, quanto le modalità attraverso cui essa viene resa visibile, accessibile e sperimentabile dai candidati. In questo senso, la Gap Analysis ha permesso di individuare alcune possibili discontinuità percettive legate alla comunicazione esterna, all'esperienza d'uso del sito corporate, alla mediazione tecnologica nei primi step di selezione e alla continuità della relazione nelle fasi di attesa, aggiornamento e chiusura dell'iter.

Per quanto riguarda i canali di attrazione, l'analisi evidenzia una distinzione funzionale tra i touchpoint dell'Employer Journey. LinkedIn emerge come spazio privilegiato di orientamento, scoperta e validazione dell'immagine aziendale per il target giovanile, mentre il sito corporate assume un ruolo centrale nella fase di approfondimento e formalizzazione della candidatura. La presenza attiva dei Brand Ambassador su LinkedIn può contribuire a rendere più credibile e concreta la proposta di valore, sostenendo il passaggio dai canali di esplorazione ai canali istituzionali. Allo stesso tempo, proprio perché il sito aziendale rappresenta un punto di accesso rilevante per i candidati effettivi, la chiarezza informativa, la fruibilità dell'interfaccia e la

possibilità di monitorare lo stato della candidatura costituiscono elementi importanti per garantire continuità tra interesse iniziale e candidatura effettiva.

Sul piano digitale, l'introduzione di strumenti come la videointervista asincrona supportata da piattaforme con componenti di Intelligenza Artificiale si colloca in una logica di efficienza e innovazione del processo. I dati non suggeriscono un rifiuto della tecnologia da parte del target giovanile, ma evidenziano l'importanza di accompagnare tali strumenti con informazioni chiare sulle loro caratteristiche e finalità e con il presidio della componente relazionale nelle fasi successive. La tecnologia può quindi rappresentare un abilitatore dell'Employer Journey, purché venga percepita come parte di un percorso coerente con la promessa di attenzione alla persona.

Un ulteriore elemento di sintesi riguarda la visibilità esterna della dinamicità organizzativa. Le testimonianze interne descrivono Credem come un contesto caratterizzato da mobilità professionale, multidisciplinarietà e possibilità di crescita; tuttavia, tali aspetti possono non essere immediatamente percepibili da un pubblico esterno che associa il settore bancario a immagini più tradizionali e statiche. In questa prospettiva, l'Employee Advocacy e il racconto dei Brand Ambassador su piattaforme come LinkedIn assumono un ruolo rilevante nel rendere più concreta e credibile la proposta di valore, contribuendo a ridurre la distanza tra cultura organizzativa vissuta e percezione esterna del brand employer.

Infine, l'analisi evidenzia il ruolo centrale della continuità relazionale. I candidati riconoscono positivamente la disponibilità e l'approccio dei recruiter nei momenti di contatto diretto, in linea con la cultura di ascolto e vicinanza descritta dai Brand Ambassador. Al tempo stesso, le risposte aperte suggeriscono che la percezione di attenzione alla persona debba essere mantenuta anche nelle fasi meno visibili del percorso, come l'attesa, l'aggiornamento sullo stato della candidatura e la comunicazione conclusiva. La qualità della Candidate Experience dipende quindi non solo dall'intensità del contatto umano nei momenti centrali della selezione, ma anche dalla continuità con cui tale attenzione viene percepita lungo l'intero processo.

In conclusione, la ricerca evidenzia che l'Employer Value Proposition di Credem risulta complessivamente coerente con molte delle aspettative espresse dalle nuove generazioni, soprattutto in relazione a crescita, formazione, dinamicità, relazione e valorizzazione delle persone. Il principale margine di miglioramento non sembra riguardare una ridefinizione dei valori costitutivi dell'organizzazione, quanto il rafforzamento della loro continuità esperienziale lungo tutti i touchpoint dell'Employer Journey. Rendere più fluido il passaggio tra comunicazione esterna,

candidatura, selezione digitale, interazione con i recruiter e comunicazione conclusiva può contribuire a consolidare ulteriormente la coerenza tra promessa employer e percezione del candidato.

Conclusioni

Il presente lavoro ha analizzato il rapporto tra Employer Value Proposition, Candidate Experience e aspettative delle nuove generazioni nella ricerca del proprio datore di lavoro, adottando la prospettiva dell'Employer Journey per osservare come la percezione di un'organizzazione in qualità di datore di lavoro si costruisca progressivamente attraverso una pluralità di touchpoint.

Il punto di partenza della ricerca è stato il riconoscimento che l'attrattività di un'organizzazione non dipende esclusivamente dalla capacità di formulare e comunicare una EVP efficace. Infatti, essa acquista pieno significato nel momento in cui viene concretamente incontrata, interpretata e sperimentata dalle persone lungo il percorso che precede e accompagna la candidatura e la selezione.

L'obiettivo della ricerca è stato quello di comprendere *in che misura la Employer Value Proposition comunicata e agita dal Gruppo Credem risulta allineata alle aspettative e alle percezioni delle nuove generazioni di candidati*.

A tale scopo sono state integrate tre prospettive differenti: quella dei candidati che hanno preso parte all'iter selettivo del Progetto Giovani, quella dei potenziali candidati appartenenti al target generazionale di riferimento e quella interna dei Brand Ambassador. Il confronto tra EVP proiettata, EVP vissuta ed EVP attesa ha consentito di osservare non soltanto ciò che l'organizzazione comunica, ma anche ciò che viene concretamente percepito dai candidati e ciò che il target considera rilevante nella scelta del datore di lavoro.

Come evidenziato nella discussione dei risultati, emerge nel complesso un buon livello di allineamento tra la proposta di valore di Credem e una parte significativa delle aspettative espresse dai giovani candidati. In particolare, crescita professionale, formazione, qualità delle relazioni, ascolto e possibilità di sviluppo risultano dimensioni riconoscibili sia nella proposta comunicata dall'organizzazione sia nelle esperienze e nelle percezioni raccolte durante la ricerca.

Le principali aree di attenzione sembrano riguardare soprattutto il modo in cui alcuni elementi della proposta vengono resi visibili e accompagnati lungo l'Employer Journey. Tra questi emergono la necessità di rendere maggiormente riconoscibile all'esterno la dinamicità organizzativa, il ruolo dell'Employee Advocacy nel contrastare alcuni stereotipi associati al settore bancario e l'importanza di mantenere una maggiore continuità relazionale anche nei touchpoint digitali e nelle fasi di attesa del processo di selezione.

La Gap Analysis ha permesso di ricondurre tali evidenze a tre possibili forme di disallineamento. Sul piano della comunicazione, alcuni elementi della realtà organizzativa possono risultare meno visibili rispetto a quanto effettivamente vissuto all'interno. Sul piano dell'esperienza, alcuni touchpoint digitali e i momenti di attesa possono rendere meno percepibile quella centralità della persona che rappresenta invece uno degli elementi distintivi della proposta employer. Rispetto alle aspettative del target, emerge invece una sostanziale coerenza con i principali driver espressi dai giovani, in particolare crescita, formazione e qualità della relazione.

A partire da questi risultati, una prima implicazione manageriale riguarda la necessità di considerare l'Employer Journey come un sistema integrato. I diversi touchpoint non dovrebbero essere gestiti come momenti separati, poiché ciascuno contribuisce alla costruzione progressiva della percezione del datore di lavoro. Social media, Career page, annunci, interazioni con recruiter, strumenti digitali e comunicazioni successive alla selezione partecipano quindi alla stessa esperienza e dovrebbero risultare coerenti tra loro.

Una seconda implicazione riguarda la capacità di rendere maggiormente visibili i punti di forza già presenti nell'organizzazione. Le testimonianze dei Brand Ambassador mostrano infatti una realtà caratterizzata da mobilità interna, possibilità di crescita e multidisciplinarietà, elementi che possono contribuire a ridimensionare una rappresentazione più tradizionale e statica del settore bancario. In questo senso, l'Employee Advocacy può rappresentare uno strumento utile per affiancare la comunicazione istituzionale con racconti fondati sull'esperienza diretta, purché venga preservata l'autonomia e la riconoscibilità della voce del dipendente.

Un terzo elemento riguarda il rapporto tra digitalizzazione e componente umana della Candidate Experience. L'utilizzo di strumenti digitali può contribuire all'efficienza dei processi selettivi, ma la ricerca suggerisce l'importanza di integrarli con momenti di relazione, informazioni chiare e un accompagnamento sufficientemente continuo. La tecnologia appare quindi maggiormente coerente con la proposta employer quando viene utilizzata come supporto alla relazione e non come sua sostituzione.

Un ulteriore ambito di attenzione riguarda la continuità comunicativa nelle fasi di attesa e nella restituzione dell'esito. Anche quando il processo richiede tempi non immediati, aggiornamenti chiari e una comunicazione conclusiva percepita come informativa possono contribuire a mantenere coerenza tra la promessa di centralità della persona e l'esperienza effettivamente vissuta dal candidato.

Il lavoro presenta inoltre alcuni limiti metodologici. Il primo riguarda la componente qualitativa della ricerca, basata su tre interviste a Brand Ambassador. Le testimonianze raccolte hanno permesso di approfondire prospettive differenti e di esplorare il modo in cui la proposta di valore viene vissuta e comunicata dall'interno, ma la numerosità contenuta del campione non consente di individuare trend generalizzabili rispetto all'intera popolazione aziendale. Le evidenze qualitative devono quindi essere interpretate come contributi esplorativi e di approfondimento, coerentemente con la funzione assegnata alle interviste nel disegno della ricerca.

Un secondo limite riguarda l'analisi dei candidati che hanno preso parte all'iter di selezione. Il campione comprende persone che hanno concluso il percorso in momenti differenti e con esiti diversi. Tuttavia, tali esperienze sono state considerate in forma aggregata per ricostruire una visione complessiva della Candidate Experience. Questa scelta ha permesso di osservare il fenomeno in modo trasversale, ma non consente di approfondire eventuali differenze specifiche legate al momento del percorso nel quale il candidato ha concluso la propria esperienza.

A partire da questi limiti, gli sviluppi futuri potrebbero approfondire le diverse fasi dell'Employer Journey distinguendo maggiormente i candidati in base ai touchpoint effettivamente attraversati, all'esito della selezione o alla modalità utilizzata nei primi step. Ciò permetterebbe, ad esempio, di confrontare più direttamente l'esperienza di chi ha sostenuto una videointervista asincrona con quella di chi ha avuto fin da subito un'interazione con un recruiter.

Un ulteriore ambito di sviluppo riguarda l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nei processi di selezione. Studi futuri potrebbero approfondire dimensioni quali trasparenza, equità percepita, controllo, comprensibilità e qualità della relazione, osservando come l'integrazione di strumenti automatizzati modifichi nel tempo le aspettative dei candidati.

La ricerca potrebbe inoltre essere estesa alle fasi successive all'ingresso in azienda, includendo onboarding ed Employee Experience. Ciò consentirebbe di verificare se la coerenza osservata tra promessa employer ed esperienza del candidato trovi continuità anche una volta avvenuto l'inserimento nell'organizzazione.

Nel complesso, il lavoro evidenzia come l'efficacia di una Employer Value Proposition non dipenda soltanto dalla capacità di formulare contenuti attrattivi per il target, ma dalla possibilità di renderli riconoscibili, coerenti e credibili lungo l'intero Employer Journey. Nel caso Credem, l'allineamento con le aspettative delle nuove generazioni emerge soprattutto nei contenuti fondamentali della proposta e nella qualità della relazione, mentre le principali opportunità di miglioramento

riguardano la visibilità di alcuni punti di forza e la continuità con cui questi vengono percepiti nei diversi touchpoint.

Il passaggio dalla Customer Experience all'Employer Journey, richiamato nel titolo del lavoro, trova quindi il proprio significato proprio nella centralità dell'esperienza: il candidato non valuta soltanto ciò che l'organizzazione dichiara di offrire, ma interpreta ogni interazione come un segnale della possibile relazione professionale futura. In questa prospettiva, la forza dell'Employer Brand si costruisce nella capacità di mantenere un sufficiente allineamento tra promessa, esperienza e aspettative lungo l'intero percorso.

Bibliografia

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

Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, p. 20-39.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 501-517.

Brosch, N. (2023). Corporate purpose: from a 'Tower of Babel' phenomenon towards construct clarity. *Journal of Business Economics*, 567-595.

Caliccia, G. (2023). *Non è tutto employer branding quello che luccica! Dall'identità del brand come luogo di lavoro alla sua narrazione. Il testo indispensabile a tutti gli employer branding lover.* FrancoAngeli.

Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a Sense of Mission. *Long Range Planning*, 10-20.

Cramer, F. (2015). *Postdigital Aesthetics: Art, Computation and Design.* Palgrave Macmillan.

Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey.* Tratto da Deloitte: https://www.deloitte.com/gr/en/issues/work/genz-millennial-survey-2025.html

FinancialInnovation.it. (2025, Luglio 24). *La Persona al Centro: driver di trasformazione nel settore finanziario*. Tratto da FinancialInnovation.it: https://www.financialinnovation.it/elements/Banking/Opinion-Leader/La-Persona-al-Centro-driver-di-trasformazione-nel-settore-finanziario/

G. Basini, L. S. (2010). *Credito Emiliano 1910-2010. Dalle radici agricole alla diffusione nazionale.* Laterza.

George, G., Haas, M., McGahan, A., Schillebeeckx, S., & Tracey, P. (2023). Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. *Journal of Management*, 1841-1869.

Hausknecht, J., Day, D., & Thomas, S. (2004). Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 639-683.

Henderson, R., & Van den Steen, E. (2015). Why Do Firms Have "Purpose"? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation. *American Economic Review*, 326-330.

J.W. Creswell, J. C. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.).* SAGE Publiations.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital.* Wiley.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0.* Ulrico Heopli.

Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 281-342.

Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 69-96.

LinkedIn Talent Solutions. (2016). *Turning Employees into Brand Advocates: 4 Steps to an Effective Employee Engagement Program.* LinkedIn Corporation.

Mazzei, A., & Butera, A. (2016). Brand consistent behavior of employees on social media: the role of social media governance and policies. *Mercati & Competitività*, p. 85-106.

Miles, S., & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 755-764.

Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, p. 57-70.

Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, p. 209-226.

Randstad. (2024). *Generazione Z e lavoro: come attrarre i talenti più giovani.* Tratto da Randstad: https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/generazione-z-e-lavoro-come-le-aziende-possono-attrarre-i-talenti-piu-giovani/

Reggiani, L. (2021). *Credem punta sul lavoro "agile"*. Tratto da FORME: https://www.forme.online/2021/01/15/credem-tra-i-pilastri-della-strategia-ce-il-lavoro-agile/

Ribeiro, M., Costa, C., & Ramos, F. (2024). Exploring Purpose-Driven Leadership: Theoretical Foundations, Mechanisms, and Impacts in Organizational Context. *Administrative Sciences*.

Russell, S., & Brannan, M. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 114-124.

S.p.A., C. E. (2026). *"Most Attractive Companies Italia 2026: l'eccellenza nel Talent Attraction"*. Tratto da Credem.it: https://www.credem.it/content/credem/it/scopri-credem-banca/scopri-credem-banca/magazine/credem-news/joinrs-most-attractive-companies-2026.html

S.p.A., C. E. (s.d.). *Chi siamo*. Tratto da Credem.it: https://www.credem.it/content/credem/it/lavora-con-noi.html

S.p.A., C. E. (s.d.). *Storia del Gruppo Bancario Credito Emiliano*. Tratto da Credem.it: https://www.credem.it/content/credem/it/gruppo-credem/chi-siamo/storia-del-gruppo.html

Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, p. 354-363.

Schill, D., Kracklauer, A., & Rasche, C. (2017). The Quality of the Candidate Journey as an Important Aspect of the Employer Brand. *Conference Proceedings of the 4th Academic International Conference on Social Sciences and Humanities & 4th Academic International Conference on Economics, Accounting and Finance* (p. 7–16). Cambridge: FLE Learning.

Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 555-565.

Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action.* Portfolio Penguin.

TH, L., & Rosalia, N. (2025). TALENT RETENTION IN GEN Z WORKFORCE: THE ROLE OF PURPOSES DRIVEN LEADERSHIP AND CAREER DEVELOPMENT OPPORTUNITIES. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 2681-2692.

The Interview Guys. (2026). *The State of Gen Z in the Workplace 2025: How This Generation Is Completely Redefining Career Success, Company Culture, and the Future of Work.* Tratto da The Interview Guys: https://blog.theinterviewguys.com/the-state-of-gen-z-in-the-workplace-2025/

Valdés, L., Young-Hyman, T., Gilbertson, E., Bhattacharya, C., & Hahl, O. (2025). The Authenticity of Purpose Claims: Firm Capacity and Job Seeker Responses to Recruitment Efforts. *Management Science*.

Van Hoye, G. (2014). Word of Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model. In G. Van Hoye, *The Oxford Handbook of Recruitment* (p. 251-268). New York: Oxford University Press.

Van Hoye, G., Weijters, B., Lievens, F., & Stockman, S. (2016). Social Influences in Recruitment: When is Word-of-Mouth Most Effective? *International Journal of Selection and Assessment*.

Wollenberg, M. (2026). Success Factors of Employer Branding and Challenges in Employee Recruitment and Retention: A Literature Review. *International Journal of Coaching and Organizational Development*.

Appendice A

Questionario Candidate Experience – Progetto Giovani Credem

Il seguente questionario è stato somministrato ai candidati che hanno preso parte all'iter di selezione del Progetto Giovani Credem. Lo strumento è stato utilizzato per rilevare la Candidate Experience, i principali touchpoint del percorso, i driver di attrazione e le valutazioni relative alle diverse fasi del processo di selezione.

SELEZIONE CREDEM: La tua opinione è importante!

In **Credem** crediamo che l'ascolto sia la base per costruire relazioni di valore. L'obiettivo di questo questionario è raccogliere il tuo punto di vista sul nostro iter di selezione: i tuoi feedback ci permetteranno di rendere i nostri processi sempre più innovativi, trasparenti e vicini alle esigenze dei giovani candidati come te.

Il tempo stimato per la compilazione è di circa 5 minuti. Il questionario è totalmente anonimo e i dati saranno analizzati in forma aggregata.

Grazie per il tuo contributo!

Il tuo profilo

Qual è il tuo anno di nascita?

Opzioni di risposta: dal 1991 al 2007

Qual è il tuo genere?

- Uomo
- Donna
- Preferisco non rispondere

Qual è il tuo titolo di studi?

- Diploma
- Laurea triennale

- Laurea magistrale/magistrale a ciclo unico
- Master
- Altro

Qual è la tua area di studio?

- Economica
- Giuridica
- Umanistica
- STEM (Scientifica-Tecnologica)
- Altro

SEZIONE 1 - Il tuo primo contatto con Credem e i driver di scelta

Come sei venuto a conoscenza delle opportunità lavorative in Credem?

- Sito aziendale Credem
- LinkedIn
- Altri social (es. Facebook)
- Placement universitari
- Fiere del lavoro/Career Day Università
- Portali di ricerca lavoro (es. Indeed, Infojobs)
- Passaparola (es. amici/conoscenti)
- Media (TV, stampa)
- Altro

Se hai scelto Fiere del lavoro/Career Day Università, potresti indicarci in quale delle seguenti città hai partecipato?

- Albinea
- Bologna
- Firenze
- Modena
- Padova
- Venezia

- Milano
- Altro

Qual è il tuo canale preferito per la ricerca di lavoro?

- Sito aziendale
- LinkedIn
- Altri social (es. Facebook)
- Placement universitari
- Fiere del lavoro/Career Day Università
- Portali di ricerca lavoro (es. Indeed, Infojobs)
- Passaparola (es. amici/conoscenti)
- Media (TV, stampa)
- Altro

Come valuti l'area "*Lavora con noi*" del sito Credem?

	1	2	3	4	5	6	
Negativamente							Positivamente

Rispetto alla domanda precedente, se secondo te ci sono aspetti da migliorare, ci indicheresti quali sono?

Quali sono gli aspetti di Credito Emiliano che hanno influito di più sulla tua scelta a candidarti ad una nostra posizione lavorativa? (max 3 risposte)

	PRIMO	SECONDO	TERZO
Attenzione alla Diversity (es. certificazione Equal Salary, iniziative volte alla valorizzazione delle diversità)			
Worklife Balance (possibilità di mantenere un buon			

equilibrio tra vita lavorativa e vita personale)			
Opportunità di crescita professionale			
Opportunità formative			
Welfare aziendale (iniziative a supporto dei dipendenti)			
Stipendio & Benefit			
Solidità finanziaria dell'azienda			
Smart working			
Ambiente giovane			
Investimenti in nuove soluzioni tecnologiche			
Sede di lavoro			
Attenzione alla sostenibilità			
Ruolo proposto			
Altro			

Qual è stato il tuo primo step di selezione?

- Colloquio conoscitivo di gruppo con recruiter (1 ora)
- Videointervista sulla piattaforma d'intelligenza artificiale

SEZIONE 2A: Primo step - colloquio conoscitivo di gruppo con recruiter

Durante i primi contatti per organizzare l'iter di selezione, hai ricevuto informazioni chiare e complete?

- Sì
- No

Se hai risposto "No" alla domanda precedente, in cosa possiamo migliorare?

Come valuti la disponibilità dei nostri recruiter durante i colloqui? (es. supporto tecnico, capacità di metterti a tuo agio per svolgere il colloquio al meglio)

	1	2	3	4	5	6	
Poca disponibilità							Molta disponibilità

Secondo te in cosa possiamo migliorare l'experience del colloquio?

Hai partecipato al secondo step dell'iter di selezione? (Mattinata di prove di gruppo + colloquio individuale)

- Sì
- No

SEZIONE 2B: Primo step - videointervista sulla piattaforma d'intelligenza artificiale

Come valuti lo svolgimento dei colloqui con l'utilizzo della piattaforma d'intelligenza artificiale?

	1	2	3	4	5	6	
Negativamente							Positivamente

Se hai riscontrato problemi tecnici o difficoltà nell'utilizzo della piattaforma AI, come valuti l'assistenza ricevuta?

- Positiva
- Negativa
- Non ho riscontrato problemi

Hai partecipato al secondo step dell'iter di selezione? (Mattinata di prove di gruppo + colloquio individuale)

- Sì

- No

SEZIONE 3A: Secondo step

Come valuti lo svolgimento dei colloqui in modalità online?

	1	2	3	4	5	6	
Negativamente							Positivamente

SEZIONE 3B: Secondo step

Durante i primi contatti per organizzare l'iter di selezione, hai ricevuto informazioni chiare e complete?

- Sì
- No

Se hai risposto "No" alla domanda precedente, in cosa possiamo migliorare?

Come valuti la disponibilità dei nostri recruiter durante i colloqui? (es. supporto tecnico, capacità di metterti a tuo agio per svolgere il colloquio al meglio)

	1	2	3	4	5	6	
Negativamente							Positivamente

Secondo te in cosa possiamo migliorare l'experience del colloquio?

Come valuti lo svolgimento dei colloqui in modalità online?

	1	2	3	4	5	6	
Negativamente							Positivamente

SEZIONE 4: Conclusione

La durata dell'iter di selezione (dal primo contatto alla ricezione dell'esito), è stata:

- Più breve delle tue aspettative
- In linea con le tue aspettative
- Più lunga delle tue aspettative

Vuoi lasciare un commento in merito all'iter di selezione?

Consiglieresti ad un amico di candidarsi per una posizione lavorativa in Credem?

- Sì
- No

Appendice B

Questionario sui potenziali candidati

Il seguente questionario è stato somministrato a studenti universitari, neolaureati e giovani lavoratori appartenenti al target generazionale di riferimento. Lo strumento è stato utilizzato per rilevare le aspettative nei confronti del datore di lavoro ideale, i principali canali di ricerca del lavoro e i fattori considerati rilevanti nella Candidate Experience.

Candidate Experience e aspettative della Generazione Z

Ciao! Sono Siria, una studentessa del corso di laurea magistrale in *Pubblicità, Comunicazione Digitale e Creatività D'Impresa*, e sto conducendo una ricerca per la mia tesi sul tema della Candidate Experience e delle aspettative della Generazione Z nei confronti del mondo del lavoro.
Il questionario ha l'obiettivo di comprendere quali aspetti influenzano maggiormente la scelta di candidarsi per un'azienda, quali canali vengono utilizzati nella ricerca di lavoro e quale ruolo assumono il contatto umano e gli strumenti digitali nel processo di selezione.
La compilazione è anonima e richiede circa 3 minuti. I dati raccolti saranno utilizzati esclusivamente a fini di ricerca.
Grazie per il tuo contributo!

SEZIONE 1: Driver di scelta e canali di ricerca

1. Quali sono gli aspetti che influiscono maggiormente sulla tua scelta di candidarti per una posizione lavorativa? (Indica max 3 risposte)

- Attenzione alla Diversity (es. certificazione Equal Salary, iniziative volte alla valorizzazione delle diversità)
- Worklife Balance (possibilità di mantenere un buon equilibrio tra vita lavorativa e vita personale)
- Opportunità di crescita professionale
- Opportunità formative
- Welfare aziendale (iniziative a supporto dei dipendenti)
- Stipendio & Benefit
- Solidità finanziaria dell'azienda
- Smart working
- Ambiente giovane
- Investimenti in nuove soluzioni tecnologiche

- Sede di lavoro
- Attenzione alla sostenibilità
- Ruolo proposto
- Altro

1.1. Se hai risposto "Altro", puoi indicarci qui gli ulteriori elementi di scelta

2. Qual è il tuo canale preferito per la ricerca attiva di lavoro?

- Sito aziendale
- LinkedIn
- Placement Università
- Career Day / Eventi universitari
- Fiere del lavoro
- Portali di ricerca lavoro (es. Indeed, Infojobs)
- TV
- Stampa
- Blog tematici
- Social Network
- Passaparola (amici/conoscenti)
- Altro

3. Qual è il social network che utilizzi maggiormente per informazioni riguardo ad un possibile lavoro o per restare aggiornato in ambito professionale?

- Instagram
- TikTok
- YouTube
- LinkedIn
- Facebook
- Spotify
- Telegram

SEZIONE 2: Candidate Experience (l'esperienza di candidatura)

4. Nella fase di ricerca, quanto ritieni utile la presenza di un sito aziendale chiaro e dettagliato per decidere se candidarti o meno?

	1	2	3	4	5	
Per nulla utile						Fondamentale

5. Parlando di contatto umano: quanto è importante per te poter interagire con un recruiter (o un dipendente) che ti metta a tuo agio e risponda ai tuoi dubbi durante la selezione?

	1	2	3	4	5	
Per nulla importante						Molto importante

6. Se l'azienda ti comunicasse che il primo colloquio verrà gestito da una piattaforma di Intelligenza Artificiale (es. video intervista asincrona o chatbot), come cambierebbe la tua percezione del brand aziendale?

- Migliorerebbe: la considererei un'azienda moderna e innovativa
- Rimarrebbe invariata: mi adeguo agli strumenti tecnologici attuali
- Peggiorerebbe: la considererei un'azienda fredda e poco attenta alla persona

7. Secondo le tue aspettative, quanto dovrebbe durare idealmente l'intero iter di selezione (dal primo colloquio alla risposta finale)?

- Meno di 3 settimane
- Tra le 3 e le 4 settimane
- Tra 1 e 2 mesi
- Non ho una tempistica preferita, conta la qualità del feedback

SEZIONE 3: Profilo del rispondente

8. Quanti anni hai?

9. Qual è attualmente il tuo profilo?

- Frequento un corso di laurea triennale
- Frequento un corso di laurea magistrale

- Frequento un corso di laurea a ciclo unico
- Ho conseguito da poco il titolo di laurea
- Lavoro
- Sono in cerca di lavoro

10. Qual è la tua area di studi?

- Economica
- Giuridica
- Umanistica
- STEM (Scientifica-Tecnologica)
- Comunicazione
- Altro

10.1. Se hai risposto "Altro", puoi indicare qui la tua area di studi:

Appendice C

Traccia delle interviste semistrutturate ai Brand Ambassador

La seguente traccia è stata utilizzata per la conduzione delle interviste qualitative individuali rivolte a tre Brand Ambassador interni a Credem. Le domande sono state formulate per approfondire il modo in cui la proposta di valore aziendale viene vissuta, interpretata e comunicata dall'interno.

1. Ripensando a quando hai inviato la tua candidatura, quali sono stati i driver principali che ti hanno spinto verso Credem? C'era qualche aspetto specifico, come lo Smart Working, il Welfare o la solidità dell'azienda, che ti aveva colpito maggiormente?
2. Dopo il tuo ingresso in azienda, le aspettative che avevi maturato durante l'iter di selezione sono state confermate? C'è qualcosa che ti ha sorpreso, in positivo o in negativo, rispetto a come immaginavi la vita in banca?
3. Come descriveresti l'ambiente di lavoro in termini di valorizzazione delle persone? Hai percepito un'attenzione particolare verso l'inclusione e la crescita di tutti i collaboratori, indipendentemente dal ruolo?
4. Cosa significa per te essere un Brand Ambassador? Qual è la motivazione principale che ti spinge a condividere la tua esperienza lavorativa all'esterno (ad esempio su LinkedIn o agli eventi)?

   Secondo te, perché un potenziale candidato della Gen Z dovrebbe fidarsi di più del racconto di un dipendente rispetto a una pubblicità istituzionale?
5. Se dovessi descrivere la cultura di Credem a uno studente universitario che sta valutando di candidarsi tramite il Progetto Giovani, quale caratteristica sceglieresti per convincerlo?