

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”



**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN
ECONOMIA**

EMPLOYER BRANDING E MULTICULTURALITÀ

**COME LE IMPRESE ADATTANO LA LORO STRATEGIA DI
ACQUISIZIONE DEI TALENTI AL CONTESTO CULTURALE DEI
DIVERSI PAESI**

Relatore: Ch.mo prof. Martina Gianecchini

Laureando: Leonardo Puricelli

Matricola n. 2000879

Anno Accademico 2022 – 2023

RINGRAZIAMENTI

"Fin da piccolo mi hanno insegnato a ringraziare sempre alla fine delle cose, ed eccoci qui, alla fine di questo mio percorso.

In primis, tengo a ringraziare i miei genitori. Oltre a un essenziale sostegno economico, sono sempre stati i primi a celebrare i miei migliori risultati e hanno anche rappresentato per me una guida per superare le prime delusioni degli esami non passati.

In secondo luogo, sento di dover ringraziare i miei amici di sempre. Spesso sono stati la spalla su cui piangere o lo spritz bevuto la sera per non pensare alla giornata di studio appena passata.

Ed infine, ultimi ma assolutamente non per importanza, desidero rendere omaggio ai miei colleghi e compagni d'avventura. A quelli che sono rimasti con me fino alla fine, a quelli che hanno cambiato percorso e a quelli che se la sono presa un po' più con calma. Per tutti gli appunti scambiati, per le sessioni di studio matte e disperatissime e per i momenti più belli passati tra una lezione e l'altra, vi voglio ringraziare. Siete e sarete per sempre tra i ricordi più belli della mia vita.

A special thanks to my Erasmus mates, especially Nilay and Luiz, who helped me with the translation of some website for my thesis. I love all of you guys; I feel so lucky to have met you."

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. CAPITOLO PRIMO	3
COS'È L'EMPLOYER BRANDING.....	3
1.1 <i>Definizioni.....</i>	3
1.2 <i>Scopi, vantaggi e aspetti pratici.....</i>	6
1.3 <i>Il ruolo della tecnologia e dei social.....</i>	9
2. CAPITOLO SECONDO.....	13
LE DIVERSE CULTURE E LE PREFERENZE LAVORATIVE NEI DIVERSI STATI.....	13
2.1 <i>Differenze Culturali: Hofstede e Globe project</i>	13
2.2 <i>Cosa vogliono i talenti in base al loro paese di provenienza</i>	16
3. CAPITOLO TERZO	23
ANALISI EMPIRICA DELLE STRATEGIE DI EMPLOYER BRANDING ATTUATE	23
3.1 <i>Metodologie.....</i>	23
3.2 <i>Analisi Paesi</i>	24
3.3 <i>Evidenze riscontrate.....</i>	27
CONCLUSIONI.....	32
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	37
BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA.....	37
<i>Libri e articoli.....</i>	37
<i>Webgrafia</i>	41

INTRODUZIONE

Analizzando letteratura in materia di Risorse Umane degli ultimi decenni emerge chiaramente che uno dei temi più trattati sia quello dell'Employer Branding. Inoltre, complice anche l'apertura ai mercati esteri di molte imprese e la globalizzazione, l'adattamento all'ambiente socio-culturale delle strategie di acquisizione dei talenti è diventato un tema centrale per i datori di lavoro. Oggigiorno, la ricerca di personale qualificato e la ritenzione dei collaboratori sono delle sfide molto importanti che un'azienda deve affrontare, specialmente quando viene attuata un'operazione di espansione in nuovi mercati fuori dai propri confini.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire questi argomenti risiedono principalmente in un mio forte interesse verso i processi di internazionalizzazione delle aziende (maturato durante il mio percorso di studi universitari) ed una mia propensione personale al multiculturalismo.

Il duplice obiettivo del questo elaborato è quello di restituire una panoramica sullo stato dell'arte della letteratura riguardante l'Employer Branding internazionale e verificare empiricamente se le preferenze dei lavoratori provenienti da diverse Nazioni vengano prese in considerazione nella formulazione e nella comunicazione aziendale online. Questa trattazione è strutturata su tre capitoli: nel primo verrà fornita un'introduzione sul tema dell'Employer Branding attraverso un excursus delle letteratura di settore analizzata. Nel secondo, invece, verranno presi in esame i principali studi relativi alle diverse preferenze dei lavoratori o degli studenti che si apprestano ad entrare nel mercato del lavoro provenienti da Paesi differenti. Nel terzo e ultimo capitolo verranno presentati i risultati di un'analisi condotta sui siti web di alcune aziende statunitensi del settore dell'abbigliamento al fine di verificare se le preferenze legate alla cultura dei lavoratori siano o meno assecondate nella formulazione della strategia di Employer Branding nei diversi Paesi.

1. CAPITOLO PRIMO

COS'È L'EMPLOYER BRANDING

1.1 Definizioni

È da più di 25 anni che si parla di Employer Branding (EB) e della sua importanza per le aziende, ma che cosa significa esattamente questa espressione? Quali sono i vantaggi e i segreti di questa pratica, e soprattutto, come si fa Employer branding?

I primi a enunciare questo concetto furono Amber & Barrow (1996) nel loro trattato *The Employer Branding*: “Definiamo l'Employer Branding' come ‘il pacchetto di benefici funzionali, economici e psicologici forniti [al lavoratore tramite] il rapporto di lavoro in cui l'azienda è identificata come datrice di lavoro’” (p.186)

Successivamente altri esperti del settore hanno fornito le loro definizioni:

- “La somma degli sforzi compiuti da un'azienda per comunicare al personale esistente e potenziale che si tratta di un posto di lavoro desiderabile” (Lloyd 2002, p. 64)
- “...processo di costruzione di un'identità del datore di lavoro identificabile e unica, il suo marchio come fattore di differenziazione aziendale rispetto ai suoi concorrenti.” (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 503.)
- Una somma delle qualità chiave che i dipendenti attuali e potenziali identificano con l'organizzazione come datore di lavoro, come ad esempio: fattori economici (retribuzione e benefit), fattori funzionali (ad esempio l'apprendimento di nuove competenze) o fattori psicologici (ad esempio il senso di identità e di status)". (Mosley, 2009 citato in Figurska & Matuska, 2013 p.4)
- “Il modo in cui un'organizzazione si presenta, infatti, è il biglietto da visita con il quale si può già fare una prima valutazione della sua serietà e affidabilità, nonché della sua capacità di rispondere ai desideri e alle necessità delle sue risorse, attuali e potenziali.” (www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/)

È quindi abbastanza chiaro che nell'Employer Branding siano coinvolti due macro-attori: il datore di lavoro (*employer*) e il lavoratore (*employee*). Il primo ha l'obiettivo di dimostrare al secondo perché lavorare per la sua impresa è vantaggioso e/o conveniente rispetto a lavorare per altri.

Secondo Backhaus e Tikoo (2004) si può considerare l'Employer Branding come un processo diviso in tre step: in primis, bisognerebbe formulare una *Value Proposition* che catturi le informazioni chiave del marchio (es. cultura organizzativa, valori e impressioni circa la qualità del prodotto/servizio dell'impresa). In seguito, ci si dovrebbe dedicare all'*External marketing*, ossia alla creazione di una strategia atta ad attrarre le persone che il datore vorrebbe lavorassero per lui. In questa fase è importante mantenere una coerenza con gli altri marchi dell'impresa. Infine, l'ultimo passo è definito come *Internal marketing*, è importante che il datore di lavoro dimostri ai nuovi collaboratori la veridicità dell'immagine che si è voluto creare, in modo da sviluppare un ambiente lavorativo ottimale e funzionale.

L'attività di Employer Branding vede coinvolte due funzioni aziendali, quella delle Risorse umane e quella di marketing. Basti leggere la definizione di Marketing fornita dall' American Marketing Association per cogliere le similarità: "Il marketing è l'attività, l'insieme di istituzioni e processi per creare, comunicare, fornire e scambiare offerte che hanno valore per clienti, partner e società in generale" (2017). Nel caso dell'EB gli elementi che vengono pubblicizzati sono la bontà dell'ambiente lavorativo e le qualità del datore di lavoro, mentre il target della comunicazione sono i dipendenti potenziali o effettivi dell'azienda.

A seguito di ciò bisogna anche definire tre componenti che ritornano spesso nella letteratura e nelle guide per sviluppare una buona strategia di Employer Branding ossia l'*Employee Value Proposition (EVP)*, l'*Employer Image* e la *Candidate persona*.

- La **EVP** si riferisce alla combinazione dei fattori che il datore può proporre al dipendente e che lo influenzano in ogni aspetto della sua vita lavorativa (es. l'ambiente di lavoro, il rapporto con i colleghi, la leadership aziendale, la retribuzione). In altre parole, è la somma dei rapporti reciproci tra un'organizzazione e i suoi dipendenti. Questo è un concetto che ha iniziato a diffondersi a partire dagli anni 90 con la pubblicazione del libro *The war for talent* (Michaels et al., 2001). Un'altra definizione venne proposta dall'Employer Brand

Strategist Brett Minchington (2005): "...[Employee Value proposition è] l'insieme di associazioni e offerte che un'organizzazione fornisce in cambio di abilità, capacità ed esperienze che il collaboratore, a sua volta, porta all'organizzazione." (Minchington, 2005 citato in Zola, 2019)"

- L'**Employer Image** si riferisce alla percezione che i vari collaboratori (attuali o potenziali) hanno nei confronti di un'azienda come datore di lavoro. Essa dipende da numerosi fattori e potrebbe variare nel tempo (Highhouse et al. 2009 citato in Lievens & Slaughter, 2016). Secondo Lievens e Slaughter (2016), l'Employer Image può avere tre facce: l'immagine finanziaria, l'immagine sociale (l'impresa vista come *buon cittadino*) e l'immagine di fornitore di beni e servizi. Per gestire al meglio questo aspetto dell'Employer Branding è necessario porsi delle domande come "Quali sono le principali ragioni che spingono una persona a candidarsi per una posizione in azienda?" oppure "In che modo le persone descrivono l'organizzazione ad altri individui dopo averla lasciata?" (Barrow & Mosley, 2011 p. 106-107).
- Il **Candidate Persona** è la descrizione del candidato ideale per coprire una determinata posizione nell'azienda. Per strutturare un'efficace Candidate Persona è necessario raccogliere informazioni di carattere demografico e comprendere quali abilità e conoscenze sono necessarie per ricoprire un determinato ruolo. Di solito si dovrebbe guardare ai collaboratori che già ricoprono un ruolo simile in azienda per individuare queste caratteristiche. Infine, bisogna anche individuare i canali che si possono utilizzare per intercettare i possibili candidati (<http://hei.network/candidate-personas-sai-chi-stai-cercando/>).

Nella *figura 1.1* è rappresentato il classico modello su cui si può strutturare una Candidate Persona.

Figura 1.1, Candide Persona Canva

<p>BIO</p> <p>Who is your candidate persona?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Age • Position • Title • Salary • Location • Education • Experience • Social background 	<p>GOALS</p> <p>Reasons to change jobs?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Life goals • Career inspirations 	<p>JOB SEARCH BEHAVIOR</p> <p>How do they look for jobs?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Active or passive • Mobile, desktop, friends and family... 	<p>PERSONALITY</p> <p>What are their main personality traits?</p> <ul style="list-style-type: none"> • What would their psychometric analysis show? 	<p>MOTIVATION</p> <p>What motivates them?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firm's reputation • Mission & vision • Values and norms • Organizational culture • Pay & benefits • Projects & innovations • Work environment • Learning & education • Colleagues and managers
<p>INFLUENCERS</p> <p>Who influences their decision?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Family & friends • Partners • Current employer and colleagues • HR managers, recruiters, CEOs • Future employee and future colleagues 	<p>CHANNELS</p> <p>Where do they look for jobs?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Social Media, referrals, job boards, career sites... 	<p>SKILLS</p> <p>Their primary skills & attributes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Area in which they have most knowledge and experience 	<p>CONTENT & RESOURCES</p> <p>Which and who's information will they trust?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Job ads on job boards • Social Media jobs and posts • Corporate sites and career sites • Current employees and leaders • Talent networking events 	

Fonte: TalentLyft (<https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-candidate-persona>)

1.2 Scopi, vantaggi e aspetti pratici

I due scopi dell'Employer Branding sono acquisire nuove risorse che possano ricoprire una posizione (*talent acquisition*) e fare in modo che gli attuali lavoratori non lascino l'impresa (*employee retention*).

Quando si parla di **Talent Acquisition** è necessario formulare una strategia di *Employer Branding Esterna*. La guida fornita da Randstad (www.randstad.it/knowledge360/talent-acquisition/#section-title-41894) afferma che questo processo deve essere elaborato tenendo conto degli obiettivi di crescita dell'impresa e che deve essere considerato una priorità. È bene però distinguerlo dal tradizionale *Recruiting*. Pur essendo spesso usati come sinonimi, i due processi presentano una sottile ma importante differenza per quanto riguarda la fase di ricerca e selezione dei candidati. Il recruiting ha, di solito, un obiettivo di breve termine, lo scopo dell'assunzione è quello di sopperire a necessità aziendali momentanee. Al contrario, il processo di acquisizione di talenti si pone un obiettivo di lungo periodo, in linea con la strategia di crescita e sviluppo dell'azienda. Il datore di lavoro, quindi, dovrebbe controllare periodicamente la strategia di *Talent acquisition* e calibrarla in base agli input che riceve dai suoi collaboratori o dall'esterno. Un *turnover* alto subito dopo la assunzione o un alto numero di assunzioni a tempo determinato sono possibili indicatori di un Employer Branding Esterno non efficace. Per ottimizzare questo processo è importante che vengano adottate alcune accortezze:

- Un approccio chiaro e trasparente sin dall'annuncio di lavoro. Dai dati del HR Trends & Salary Survey 2022, i candidati considerano molto importante la chiarezza di come viene presentato il ruolo che andranno a ricoprire. È bene che l'annuncio di lavoro sia preciso e puntuale riguardo le mansioni che egli dovrà svolgere e riguardo i benefit e le opportunità di carriera che potrebbe avere lavorando per quell'azienda.
- La creazione di un network con le università ed ex-dipendenti. Per posizioni che richiedono un alto grado di formazione professionale, poter contare su una rete di persone alla fine di un percorso accademico potrebbe essere un'ottima opportunità di acquisizione di nuove risorse. Secondo Lucas, et al (2009) infatti “Le università...non [sarebbero] solo fonti di innovazione attraverso lo scambio di conoscenze, ma anche come fonti di nuova manodopera” (citato in Galloway et al., 2014). La creazione di un network composto da ex-lavoratori può invece favorire una continua connessione con l'impresa di cui facevano parte spingendoli poi a ritornare.
- Inclusione di diversità. Favorire l'inclusione di persone provenienti da contesti culturali diversi, oltre ad aumentare le risorse disponibili dei gruppi di lavoro e portare nuovi punti di vista, dovrebbe migliorare anche le performance. Dal Diversity Brand Index 2022 si evince che il 63% delle persone preferisce i marchi che si dimostrano attivamente più inclusivi. Questa pratica favorirebbe la percezione di un valore condiviso nella comunità e non solo dai singoli individui.

Quando invece si parla di **Employee Retention** è necessario formulare una strategia di *Employer Branding Interna*. In questo caso l'obiettivo primario è quello di creare le giuste condizioni per ridurre il turnover aziendale. Per parlare di ciò, è necessario introdurre il concetto di *Employee Retention Rate*: esso indica il grado di mantenimento di un dipendente in un'azienda in un determinato periodo di tempo. Si può calcolare facendo il rapporto tra il numero di collaboratori alla fine di un periodo e il numero di collaboratori all'inizio di quel periodo e moltiplicandolo per cento. Di solito, un buon livello di Employee Retention Rate si aggira attorno al 90% (turnover di circa il 10%) (Walker, 2022). Ciò può portare ad una riduzione dei costi dell'impresa (in media, il costo per sostituire un dipendente va da 6 a 9 mensilità del suo stipendio) e una maggiore produttività del lavoratore (spesso legato ad un miglioramento del morale nell'ambiente

di lavoro). È bene precisare però che è quasi impossibile azzerare il turnover aziendale in quanto, nella decisione del dipendente di abbandonare il posto di lavoro, concorrono anche fattori esterni che sono al di fuori del controllo del datore. Inoltre, un determinato livello di ricircolo di dipendenti è fisiologico al funzionamento di un'impresa. Ciò permetterebbe ai lavoratori con ottime performance di fare carriera occupando posizioni lasciate libere da ex-impiegati e favorirebbe l'acquisizione di nuovi talenti (ibid.).

Secondo un articolo della professoressa Das (2013) del Gauhati Commerce College, i fattori principali che concorrono ad una buona employee retention sono relativi allo stipendio del collaboratore, al riconoscimento che riceve in quanto persona, alle possibilità di carriera e di crescita professionale (es. possibilità di partecipare a programmi di *training e development*), alla *work-life balance*, al tipo di leadership aziendale e alla sicurezza dell'impiego. Miller (2010) ha fornito delle linee guida generali che i manager delle risorse umani dovrebbero seguire per affrontare e migliorare questi aspetti:

- Favorire un buon bilanciamento tra vita lavorativa e personale
- Garantire una compensazione in termini di stipendio e benefit adeguata e competitiva con il mercato (retribuzione base, variabile e bonus come una macchina aziendale)
- Trattare rispettosamente ogni lavoratore a prescindere dal ruolo e dal contesto da cui proviene
- Creare un ambiente di lavoro positivo e accogliente
- Eradicare ogni forma di favoritismo per favorire un senso di equità
- Incentivare la comunicazione diretta e dimostrare disponibilità ad ascoltare
- Promuovere l'*Employer Empowerment* (fare in modo che il dipendente si senta responsabile rispetto al suo ruolo e che le sue opinioni vengano validate e riconosciute dai colleghi)
- Posizionare le giuste persone nei giusti ruoli (in modo tale che possano sfruttare al meglio le loro skills)
- Riconoscere e celebrare i traguardi dei lavoratori (non è sempre necessario un grande gesto, secondo l'autore dell'articolo, a volte, potrebbe bastare anche semplicemente un semplice riconoscimento verbale)
- Garantire flessibilità negli orari e nei turni di lavoro.

I vantaggi di una buona strategia di Employer Branding si discutono ormai da molti anni, secondo Riston (2002), consulente aziendale e professore di marketing, questa pratica permetterebbe di ridurre i costi relativi all'assunzione di nuovi professionisti e migliorare le relazioni interpersonali nella compagnia, ridurrebbe significativamente il numero di licenziamenti e potrebbe portare un lavoratore ad accettare un salario minore rispetto ai dipendenti di un'impresa che non attua una buona politica di EB.

In accordo con le ricerche di settore, l'86% dei collaboratori e dei candidati cercherebbe opinioni e recensioni delle aziende prima di applicare, mentre il 75% dei candidati è più propenso a mandare il suo Curriculum ad un'azienda che gestisce attivamente il suo *Employer Brand*. Inoltre, l'86% delle donne e il 67% degli uomini americani affermano che non lavorerebbero per un'azienda con una cattiva reputazione (il 50% non lo farebbe anche se gli venisse offerto un aumento di stipendio). Al contrario, il 92% dei lavoratori considererebbe un cambio di lavoro se offrisse un ruolo presso un'azienda con una reputazione aziendale eccellente. Dal punto di vista dei costi, un'immagine forte può ridurre i costi per assunzione fino al 50%, mentre una reputazione negativa può costare all'azienda fino al 10% in più per assunzione. Inoltre, quasi il 30% dei candidati ha lasciato un lavoro nei primi 90 giorni di attività, indicando una mancanza di allineamento tra il candidato e il marchio dell'azienda. Infine, le aziende che investono attivamente nell'Employer Branding possono ridurre il turnover fino al 28% (Lopez, 2023).

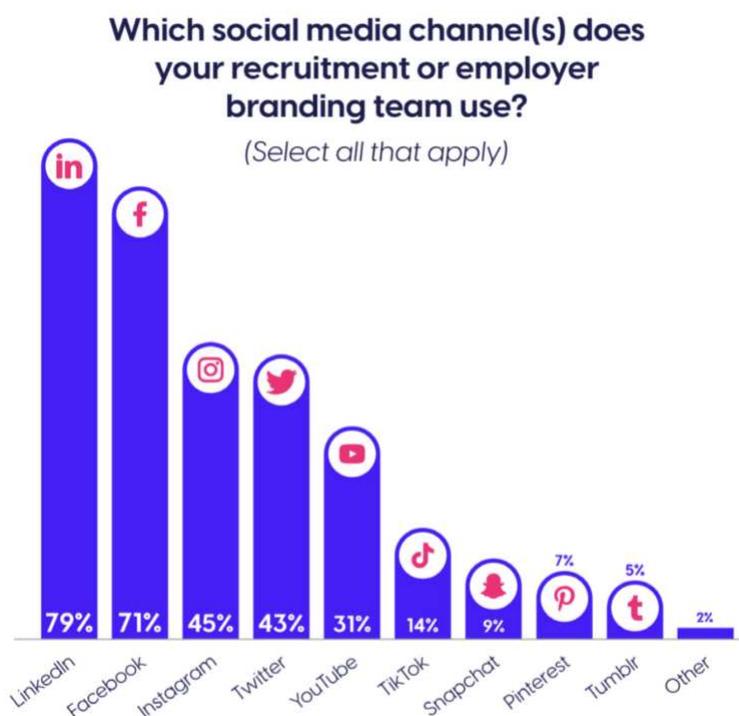
1.3 Il ruolo della tecnologia e dei social

Come in ogni funzione aziendale, l'uso di internet e dei social media gioca un ruolo molto importante. Con l'avvento del *Web 2.0* e degli *User Generated Content* anche il Recruiting e l'Employer Branding hanno subito un processo di digitalizzazione (Kaplan & Haenlein, 2010, citato in Grzesiuk & Wawer, 2018).

Dai dati del report *Social recruiting and Employer Branding 2022* di Content Stadium si evince che il 96% delle funzioni di risorse umane attua una comunicazione social, il 3% afferma che o sta è in procinto di implementarla oppure che è non l'attuerà per motivi di budget, mentre solo 1% si è dimostrato non interessato al tema. Il 64% delle aziende intervistate possiedono uno o più profili social che sono dedicati al recruiting o alla comunicazione EB. Le piattaforme più utilizzate sarebbero LinkedIn e Facebook, la prima è impiegata dal 79% delle compagnie intervistate mentre la seconda dal 71%. Troviamo

poi Instagram (45%), Twitter (43%) e YouTube (31%). Questi ultimi tre Social Network, però, presentano diverse percentuali di utilizzo rispetto a che nazione di considera. Sembra infatti che in Germania e in Olanda Instagram e YouTube siano favoriti rispetto a Twitter, mentre invece nel Regno Unito, in Francia e in Belgio la situazione all' opposto. È interessante citare anche la posizione di TikTok, ad oggi è utilizzato dal 14% dei recruiter. Sempre secondo il report, il primo obiettivo delle compagnie sarebbe quello di aumentare il numero delle candidature per una posizione aperta. I social verrebbero però utilizzati molto anche per la comunicazione di notizie aziendali, la divulgazione delle condizioni dell'ambiente lavorativo (spesso orientato ad una strategia di EB esterno) ed agli eventi aziendali.

Figura 1.2 I social network più usati per reclutare nuovi lavoratori



Fonte: Social recruiting and employer branding 2022

Secondo molti esperti di risorse umane, l'utilizzo delle piattaforme social ha portato dei grandi cambiamenti nell'ambito della *talent acquisition*. In primis, è diventato molto più immediato e semplice per i datori di lavoro entrare in contatto con nuovi talenti e promuovere la cultura aziendale. In secondo luogo, le persone in cerca di un impiego hanno l'opportunità di mostrare le proprie competenze tramite un portfolio digitale e di rendersi più competitivi agli occhi dei datori di lavoro. Inoltre, i candidati e i lavoratori

possono usare i social media per condividere la loro prospettiva su temi come la soddisfazione lavorativa e le condizioni dell'ambiente di lavoro e influenzando così gli standard di acquisizione dei talenti e la strategia di Employer Branding delle compagnie. Infine, è possibile eliminare alcuni step intermedi nella fase di recruiting: oggi, un candidato ha la possibilità di entrare in contatto con un recruiter inviandogli un messaggio privato (il quale può sostituirsi ad una lettera motivazionale) e accordarsi per un colloquio in poco tempo. Ci sono però altri due aspetti meno positivi che vanno considerati. Dal punto del lavoratore, alcune informazioni personali sensibili (come, ad esempio, preferenze politiche o l'appartenenza ad un gruppo sociale marginalizzato) deducibili dai suoi profili online potrebbero impattare negativamente sulla decisione di un datore di lavoro nell'assunzione. Dal punto di vista dell'impresa, una gestione dei messaggi veicolati tramite piattaforme social potrebbe causare un danno d'immagine che, non solo intaccherebbe la strategia di Employer Branding, ma anche l'idea che i clienti hanno sul marchio dell'impresa (e ledere quindi alla performance aziendali in generale). È bene specificare che la comunicazione online, pur essendo più diretta ed efficiente nei costi, permette un minor controllo rispetto ai media tradizionali (Farmiloe, 2022).

Un altro strumento digitale molto utilizzato dai datori di lavoro è il sito aziendale. Oltre a contenere informazioni utili ai clienti (come il catalogo dei servizi e dei prodotti forniti dall'azienda), spesso vengono utilizzati come mezzo per attrarre nuovi candidati. Basti fare una semplice ricerca in rete digitando dopo il nome della compagnia le parole chiave "Lavora con noi". Solitamente, il primo risultato che il motore di ricerca restituisce è una pagina web che presenta il contesto lavorativo dell'azienda. In questi portali vengono, riportate delle interviste (solitamente in formato video) a collaboratori di lunga data i quali parlano positivamente della loro esperienza lavorativa accompagnate da frasi motivazionali. Ci sono inoltre delle sezioni destinate a tutti i benefit e le opportunità di cui i lavoratori possono usufruire (spesso sono presentate con una veste grafica accattivante). Tramite queste pagine web, un candidato può non solo ottenere informazioni riguardo l'etica e i valori aziendali, ma anche scoprire quali posizioni aperte sono disponibili e applicare caricando il proprio Curriculum.

Infine, si ritiene giusto accennare anche ai software di ATS (Applicant Tracking System). La definizione che il sito *SAP Insights* fornisce è la seguente: "... [l'ATS] funge

da database centrale per le informazioni sul lavoro e sugli aspiranti candidati in cui si gestiscono le richieste e le offerte di lavoro e le candidature e si effettua lo screening e la selezione degli aspiranti candidati.” (www.sap.com/italy/insights/what-is-an-applicant-tracking-system.html). Questi programmi permettono di velocizzare il processo di *recruiting*: si occupano di eseguire una scrematura base dei CV dei candidati (spesso considerando delle parole chiave) e di controllare il loro storico lavorativo.

A beneficiare dei vantaggi degli ATS sono anche le persone che applicano per una posizione ma che non hanno passato la fase di selezione, i Curriculum vengono depositati in un database e possono essere ripresi in considerazione una volta che viene pubblicata dall'azienda una *Job description* in linea con le caratteristiche del candidato (Che Cos'è L'ATS (Applicant Tracking System) ? | SAP Insights).

2. CAPITOLO SECONDO

LE DIVERSE CULTURE E LE PREFERENZE LAVORATIVE NEI DIVERSI STATI

In questo capitolo, ci si concentrerà sull'analisi delle attuali ricerche riguardanti le preferenze dei lavoratori nei confronti dei datori di lavoro in diversi Paesi. Prima però di approfondire l'argomento, è bene fornire al lettore alcuni strumenti teorici che permettano di comprendere le differenze culturali dei diversi Paesi e il perché ad un'azienda convenga adattare i suoi processi di acquisizione dei talenti ed *employee retention*.

2.1 Differenze Culturali: Hofstede e Globe project

Cercando in rete la definizione del termine "Cultura", il motore di ricerca restituisce numerosi risultati. La versione che si ritiene più adatta a questa trattazione è quella fornita da Hofstede et al. (2010) nel libro *Culture and Organizations Software of Mind* : "[La cultura rappresenta] certi aspetti del pensare, del sentire e dell'agire [che] si sono stabiliti nella mente di una persona" (p. 4).

La cultura di un popolo può essere intercettata su più livelli: secondo il modello proposto da Schein (2016) il livello più esterno sarebbe composto dai manufatti (ossia gli elementi culturali più espliciti e visibili dall'esterno), quello intermedio sarebbe formato dalle norme e dai valori sociali mentre l'ultimo conterrebbe le premesse di base di una cultura che guidano i comportamenti delle persone.

Uno dei modelli più utilizzati per classificare le culture è quello proposto del sopraccitato Hofstede (1980). Tramite i dati raccolti da due studi che hanno visto intervistate più di 160 mila partecipanti provenienti da più di 70 nazioni, lo studioso olandese ha individuato 6 dimensioni che permettono di spiegare e confrontare le diverse culture:

- *Power Distance*: "la misura in cui i membri meno potenti delle istituzioni e delle organizzazioni accettano che il potere sia distribuito in modo diseguale" (Hofstede and Bond, 1980, citato in Doh & Luthans, 2017 p. 125)

- *Uncertainty avoidance*: "la misura in cui le persone si sentono minacciate da situazioni ambigue e hanno creato credenze e istituzioni che cercano di evitarle" (ibid)
- *Individualism* (la tendenza nel prestare attenzione e curarsi più a se stessi e alle persone vicine) & *Collectivism* (la tendenza a creare gruppi ampi in cui tutti gli elementi sono leali verso la collettività)
- *Masculinity* ("...una situazione in cui i valori dominanti nella società sono il successo, il denaro e le cose.") & *Femininity* ("...una situazione in cui i valori dominanti nella società sono la cura degli altri e la qualità della vita.") (ibid.)
- *Time Orientation*: "...affrontare la ricerca della virtù da parte della società" (ibid.), vengono distinte culture con valori più rivolte al futuro (ottica di lungo periodo) o più rivolti al presente o al passato (ottica di breve periodo)
- *Indulgence*: descrive il grado in cui una persona tipo proveniente da una cultura reagisce rispetto ai suoi bisogni, se preferisce soddisfarli (alta indulgenza) o se esercita un maggior controllo dei suoi istinti (bassa indulgenza).

Ad ogni dimensione è associato un numero che può variare da zero a cento. Se, ad esempio, il valore relativo alla mascolinità di una cultura è particolarmente basso, le persone preferiranno il rispetto delle emozioni e della salute altri rispetto alle performance e al risultato finale. E' interessante sottolineare che tra alcune dimensioni ci siano delle forti correlazioni. Ad esempio, tra *Individualism* e *Power Distance* è presenta una forte correlazione negativa (Paesi più individualisti vedono, generalmente, una distribuzione del potere più equa) e una correlazione positiva tra *Individualism* e *Masculinity* (più alto è il grado di mascolinità e più probabile che la cultura in questione sia individualista) (Doh & Luthans, 2017).

Un'altro modello molto utilizzato è il più recente GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) sviluppato da House et al. nel 2007. Esso è basato su interviste a circa 17000 manager da più di 60 paesi diversi. Lo scopo principale della ricerca era quello di spiegare come la cultura di un Paese influenza i modelli di leadership e gli aspetti organizzativi nelle aziende. Da questo studio, gli studiosi hanno identificato nove dimensioni culturali:

- *Uncertainty avoidance* si riferisce a quanto le persone all'interno di un'organizzazione o società cercano di evitare situazioni incerte attraverso l'uso di

norme sociali, rituali e pratiche burocratiche per ridurre l'imprevedibilità degli eventi futuri.

- *Power Distance* si riferisce al grado in cui i membri di un'organizzazione o società si aspettano e accettano che il potere sia distribuito in modo non equo.
- *Collettivismo I* (collettivismo sociale) si riferisce al grado in cui le istituzioni organizzative e sociali incoraggiano e premiano la distribuzione collettiva delle risorse e l'azione collettiva.
- *Collettivismo II* (collettivismo di gruppo) si riferisce al grado in cui le persone esprimono orgoglio e lealtà nei confronti dei gruppi sociali di cui fanno parte (organizzazioni o famiglie).
- *Gender egalitarianism* si riferisce al grado in cui un'organizzazione o una società gestisce e tenta di ridurre le differenze e le discriminazioni relative al genere.
- *Assertiveness* si riferisce al grado in cui le persone in organizzazioni o società affrontano le relazioni sociali con assertività, conflittualità e aggressività.
- *Future Orientation* si riferisce al grado in cui le persone in organizzazioni o società attuano comportamenti orientati al futuro (es. pianificazione, l'investimento e il ritardare la gratificazione).
- *Performance Orientation* si riferisce al livello in cui un'organizzazione o società incentiva e ricompensa le persone a migliorare le proprie prestazioni.
- *Humane Orientation* si riferisce al grado in cui le persone coinvolte in organizzazioni o società incitano gli altri all'equità, alla generosità e all'altruismo.

Come si può notare, entrambi i modelli sopra citati presentano delle importanti somiglianze, a partire dal nome e dal significato di alcune dimensioni culturali. È necessario però mettere in luce le principali differenze tra i due: se Hofstede ha dedicato sola una dimensione al collettivismo e alla mascolinità di una cultura, i ricercatori del progetto GLOBE hanno cercato di analizzare in maniera più precisa questi due aspetti. Inoltre, è bene sottolineare che la ricerca condotta da Hofstede si basava su interviste a dipendenti di un'istituzione, quella di House et al. su interviste a manager di diverse aziende. I due modelli sono quindi difficilmente integrabili.

2.2 Cosa vogliono i talenti in base al loro paese di provenienza

Essendo un argomento molto specifico, la letteratura in merito all'internazionalizzazione dei processi di Employer Branding non è molto ampia, la maggior parte degli studi prende il punto di vista dei lavoratori e non dei datori di lavoro.

Uno dei principali studi in materia è però quello di Christiaans (2013). La ricerca mira a comprendere come fattori demografici, culturali ed economici influenzano le preferenze lavorative degli studenti universitari. Il campione selezionato comprende 219.790 studentesse e studenti di gestione aziendale e ingegneria proveniente da 24 Paesi (Austria, Belgio, Bulgaria, Repubblica Ceca, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Ungheria, Irlanda (Repubblica), Italia, Paesi Bassi, Norvegia, Polonia, Portogallo, Romania, Russia, Slovacchia, Spagna, Svezia, Svizzera, Turchia, Regno Unito). Ai partecipanti è stato sottoposto un questionario, tradotto per ogni nella lingua di ogni Stato, con una serie di domande relative ad argomenti come la *Work-life Balance* o lo stile di leadership del datore di lavoro a cui dovevano assegnare un punteggio da 1 (non importante) a 4 (molto importante). Sia i dati relativi alla cultura che alla situazione economica di ogni Paese sono stati ricavati da fonti secondarie (i primi sono infatti stati estrapolati dalle dimensioni del progetto GLOBE). Mettendo in relazione le variabili e i risultati dello studio si possono ricavare delle interessanti considerazioni. In primis, gli universitari provenienti da culture con un alto grado di *Uncertainty avoidance* considerano meno importante la sicurezza del posto del lavoro rispetto a studenti provenienti da nazioni con un grado minore di questa dimensione. In prima battuta, questo risultato può sembrare abbastanza inaspettato. Secondo il ricercatore, è però possibile trovare una spiegazione a ciò analizzando più approfonditamente la definizione di questa dimensione culturale: più che sfuggire al rischio (di un lavoro poco stabile) gli individui di una Nazione con un alto livello di previsione dell'incertezza vogliono evitare l'ambiguità. E' quindi possibile che, una persona appartenente a quel tipo di cultura, accetti l'impiego considerato meno sicuro purché la situazione che l'ambiente lavorativo sia meno ambiguo. La seconda evidenza che ha portato lo studio è relativa al rapporto tra società orientate alle performance e opportunità di carriera: risulta infatti che gli studenti di Paesi con un basso orientamento alla performance pongano più importanza alle opportunità di ricevere una promozione rispetto a studenti provenienti da Paesi in cui questa dimensione ha un valore più elevato. Una possibile spiegazione si può trovare dai

dati del modello GLOBE, è evidente come le culture meno orientate alle prestazioni siano quelle in cui l'anzianità e l'esperienza nel lavorativa siano due elementi molto importanti. Infine, l'ultima considerazione tratta da Christiaans è legata alla dimensione della *Humane orientation* e all'importanza delle opportunità di promozione. Dai questionari si evince infatti che, nelle culture con una maggiore propensione alla cura del prossimo, l'importanza che gli universitari ripongono verso le possibilità di carriera sia più alta rispetto a culture meno eque e altruiste. Come precedentemente citato, lo studio si concentra anche su altre variabili, un fattore importante che influenza l'importanza che gli studenti ripongono sulla sicurezza del posto di lavoro è la situazione economica in cui versa il Paese in cui vivono. Tuttavia, Christiaans conclude la sua trattazione affermando che la capacità di un'azienda di attrarre gli studenti universitari attraverso una solida strategia di Employer Branding non viene influenzata in modo significativo da nessuna delle variabili prese in considerazione. E' necessario sottolineare anche i limiti di questo studio: il campione analizzato raccoglie studenti delle facoltà di gestione aziendale ed ingegneria provenienti da Stati geograficamente molto vicini. L'uniformità della popolazione universitaria europea e la vicinanza potrebbero spiegare l'omogeneità dai risultati ottenuti.

Prima di trattare i prossimi studi presi in considerazione è bene introdurre la *EmpAt Scale*. Questa scala è stata formulata da Berthon et al. (2005) e presentata nell'articolo *Captivating company dimensions of attractiveness in employer branding*. Lo scopo della ricerca era di ottenere una scala che potesse descrivere in maniera esaustiva l'attrattività dei possibili elementi dei datori di lavoro nei confronti dei possibili lavoratori. Da un iniziale gruppo focus sono stati sviluppati 32 possibili elementi. In seguito, sono stati intervistati 683 studenti all'ultimo anno di università in Australia: è stato somministrato loro un questionario con i precedenti 32 punti a cui dovevano attribuire un'importanza da 1 (poco importante) a 5 (molto importante). Infine, tramite un'analisi statistica dei dati ottenuti, hanno ridotto le dimensioni significative a 25. Queste ultime sono state poi raggruppate in 5 macro-categorie: *Interest value* (considera fattori come la spinta dell'azienda all'innovazione e la creatività), *Social Value* (considera fattori come la piacevolezza dell'ambiente di lavoro garantito dall'impresa), *Economic Value* (considera fattori come il salario e le opportunità di promozione), *Development Value* (considera fattori come la validazione sul posto di lavoro e il riconoscimento dei meriti da parte del

datore di lavoro) e *Application Value* (considera fattori come il grado in cui l'impresa permette al lavoratore di applicare ciò che ha imparato). Volendo fare alcuni esempi di dimensioni utilizzate nella *EmpAt Scale* si possono citare “Ambiente di lavoro felice”, “Opportunità di carriera nell'azienda” e “Stipendio base superiore alla media”.

Eger et al (2019) hanno condotto una ricerca che, oltre ad analizzare le preferenze dei futuri lavoratori della Repubblica Ceca, ha raccolto i risultati di precedenti ricerche svolte in altri contesti nazionali. Il loro obiettivo era quello di capire quali fossero gli elementi di Employer Branding più attrattivi per uno studente universitario. I ricercatori hanno sottoposto il questionario *EmpAt Scale* a 281 laureandi di due università di Business della Repubblica Ceca. In seguito, hanno confrontato i risultati di altre ricerche condotte utilizzando la stessa scala sviluppata da Berthon et al. (2005). Nello specifico sono stati analizzati gli studi di Arachchige & Robertson (2011) (221 studenti di business in Sri Lanka), Sivertzen et al. (2013) (studenti di ingegneria in Norvegia), Alniacik et al. (2014) (300 neolaureati dalla Lettonia e dalla Turchia), Reis and Braga's (2016) (3000 professionisti di diversi settori in Brasile) e lo stesso studio di Berthon et al. (2005) (Australia). Le preferenze che gli intervistati hanno dimostrato sono state riportate nella *figura 2.1*. Dalla comparazione dei risultati si possono notare alcune evidenze degne di nota: partendo dagli studenti Australiani (Berthon et al., 2005), è emerso che la voce “Ambiente di lavoro felice” (compresa nella macro-categoria *Interest Value*) sia la più importante anche rispetto agli attributi economici del posto di lavoro. Generalmente, però, questo gruppo di universitari ha dimostrato di tenere molto ai valori sociali ed economici, mentre solo un elemento del *Development Value* (“fare esperienza che ti aiuterà nella tua carriera”) è stato considerato importante. Gli studenti di economia Ciechi hanno attribuito una maggiore importanza agli elementi dell'*Interest Value*. Tuttavia, sono stati riscontrati risultati diversi nei casi di Turchia, Lettonia (Alniacik et al., 2014) e Sri Lanka (Arachchige & Robertson, 2011): in questi tre gruppi i gli elementi relativi al *Development Value* sono considerati più importanti. I professionisti brasiliani intervistati (Reis and Braga's, 2016) hanno identificato tre voci del *Interest Value* come attributi preferiti, avvicinandosi così alle preferenze degli studenti norvegesi (Sivertzen et al., 2013) (essi hanno selezionato due voci su sei di questa macro-categoria). È interessante notare che tra gli studenti turchi e lettoni non è stata trovata alcuna voce relativa al valore dell'interesse tra le 6 preferite (ibid). Al contrario, gli elementi relativi al valore

economico sono stati protagonisti di due dei sei attributi preferiti dagli studenti di Australia, Norvegia, Turchia e Lettonia (ibid). Gli intervistati provenienti da Sri Lanka, Brasile e Repubblica Ceca hanno anche in comune la presenza di un solo elemento del *Economic Value* tra i primi sei. Infine, l'ultimo aspetto degno di nota è la presenza relativamente bassa dei valori del *Application Value* in tutti i gruppi su cui è stato somministrato il questionario *EmpAt Scale*. E' necessario però far emergere i limiti dell'articolo: in primis, va sottolineato il fatto che tutti gli studi sono stati svolti su una popolazione con un'educazione molto elevata. Inoltre, i campioni che ogni studio ha considerato presentano delle differenze occupazionali considerevoli (sono stati presi in considerazione studenti sia di economia che di ingegneria, ma anche professionisti già integrati nel mondo del lavoro). Infine, l'immagine che ci restituisce questa ricerca è relativa ad un periodo preciso e non esamina la dinamica dell'attrattività del datore di lavoro nel tempo.

Figura 2.1 Risultati dello studio

Australia/2005	Sri Lanka/2011	Norvegia/2013	Turchia/2014	Lettonia/2014	Brasile/2016	Czech Rep./2017
Berthon et al.	Arachchige & Robertson	Sivertzen et al.	Alniacik et al.	Alniacik et al.	Reis & Braga	Eger et al.
Ambiente di lavoro felice	Acquisire esperienza che aiuterà la tua carriera	L'organizzazione produce prodotti e servizi di alta qualità	Riconoscimento/apprezzamento da parte della direzione	Stipendio base superiore alla media	Buone opportunità di promozione all'interno dell'organizzazione	Avere un buon rapporto con i colleghi
Stipendio base superiore alla media	Offre opportunità per posti di lavoro migliori in futuro	Attragente pacchetto di compensazione globale	Sentirsi bene con se stessi come risultato di lavorare per l'organizzazione	Buone opportunità di promozione all'interno dell'organizzazione	datore di lavoro innovativo; nuove pratiche di lavoro/pensiero in avanti	Avere un buon rapporto con i tuoi superiori
Attragente pacchetto di compensazione globale	Sentirsi bene con se stessi come risultato di lavorare per l'organizzazione	Stipendio base superiore alla media	Avere un buon rapporto con i colleghi	Avere un buon rapporto con i colleghi	L'organizzazione sia valori e fa uso della vostra creatività	Ambiente di lavoro felice
Avere un buon rapporto con i colleghi	Sicurezza del lavoro all'interno dell'organizzazione	Buone opportunità di promozione all'interno dell'organizzazione	Ambiente di lavoro felice	Sentirsi bene con se stessi come risultato di lavorare per l'organizzazione	Lavorare in un ambiente emozionante	Accettazione e appartenenza
Acquisire esperienza che aiuterà la tua carriera	Ambiente di lavoro felice	Opportunità di applicare ciò che è stato appreso in un istituto terziario	Un trampolino di lancio per la futura occupazione	Sicurezza del lavoro all'interno dell'organizzazione	Avere un buon rapporto con i colleghi	Buone opportunità di promozione all'interno dell'organizzazione
Sicurezza del lavoro all'interno dell'organizzazione	Sentirsi più sicuri di sé come risultato di lavorare per l'organizzazione	L'organizzazione produce prodotti e servizi innovativi	Sicurezza del lavoro all'interno dell'organizzazione	Riconoscimento/apprezzamento da parte della direzione	Sentirsi bene con se stessi come risultato di lavorare per l'organizzazione	Sicurezza del lavoro all'interno dell'organizzazione

Leggenda:

Interesse	Sociale	Applicazione
Economico	Sviluppo	

Fonte: Eger et al (2019)

L'ultimo articolo preso in considerazione è quello di Grăjdieru & Khechoyan (2019). Lo studio mira a comprendere quali siano le dimensioni del datore di lavoro preferite dagli studenti italiani, rumeni e armeni. Come nel precedente studio, la metodologia impiegata per raccogliere i dati è stata la somministrazione di un questionario *EmpAt Scale* di Berthon et al. (2005) a tre campioni: 122 studenti dell'università di Ancona, 131 dell'università di Braşov E 122 partecipanti dalla città di Erevan. I ricercatori hanno ritenuto di attualizzare la scala con una ventiseiesima categoria, ossia la "work-life balance". Negli ultimi anni questo aspetto sta diventando sempre più importante, specialmente per le nuove generazioni di lavoratori. Nella *Figura 2.2* sono raccolti i cinque attributi del datore di lavoro più importanti per ogni Paese.

Figura 2.2 Le dimensioni più importanti per i gli intervistati divisi per paese

Importanza degli attributi del datore di lavoro	Romeni intervistati	Italiani intervistati	Armeni intervistati
Attributi più importanti (in ordine decrescente)	Work-life balance	Work-life balance	Opportunità future esperienza
	Buon stipendio	Aquisire esperienza utile alla carriera	Buon stile di leadership del datore
	Aquisire esperienza utile alla carriera	Ambiente di lavoro emozionante	Aquisire esperienza utile alla carriera
	Un pacchetto di compensazioni allettante	Sentirsi orgogliosi di lavorare	Opportunità di promozione
	Opportunità di promozione	Opportunità future	Alto livello di responsabilità
	Buon stile di leadership del datore di lavoro	Colleghi solidali e amichevoli	Apprezzamento da parte della direzione
	Colleghi solidali e amichevoli	Opportunità di promozione	Work-life balance

Fonte: Grăjdieru, & Khechoyan (2019)

È evidente come uno degli elementi più importanti per tutti i lavoratori intervistati sia, appunto, la "Work-life Balance": per gli intervistati Romeni e Italiani questo è l'elemento più importante tra tutti mentre, per quelli Armeni, questa dimensione è la quinta preferita. Tutte le nazioni considerate dimostrano un forte interesse per le opportunità di fare carriera in azienda. Sia per gli italiani che per gli armeni, questi attributi vengono prima dei benefici economici. In Romania, invece, i benefici economici sono più importanti. Un tratto comune delle tre nazioni è la scarsa importanza che gli intervistati hanno dimostrato nei confronti della responsabilità civile e sociale delle imprese. Conducendo un'analisi comparativa tra i gruppi, i risultati indicano che la percezione dei lavoratori rumeni

riguardo agli attributi che rendono un'azienda attraente è più simile a quella degli armeni che degli italiani. Un'ipotesi iniziale di Gräjdieru & Khechoyan (2019) era che i lavoratori di Stati con un PIL pro capite più basso avessero una maggiore preferenza verso attributi economici rispetto a tutti gli altri, sorprendentemente però, dall'analisi dei risultati questa assunzione si è rivelata non vera: l'Armenia, pur essendo un Paese in via di sviluppo che si posiziona centoquarantesimo per crescita annua del suo prodotto interno lordo dimostra di avere cittadini meno interessanti al guadagno rispetto a quelli di una nazione emergente come la Romania (la quale si posiziona al quarantanovesimo posto per crescita annuale del PIL).

3. CAPITOLO TERZO

ANALISI EMPIRICA DELLE STRATEGIE DI EMPLOYER BRANDING ATTUATE

Una volta analizzata la letteratura, è possibile ora provare a verificare empiricamente se le imprese effettivamente adattano la loro strategia di Employer Branding in base alla nazionalità dei lavoratori che vogliono attrarre.

3.1 Metodologie

I Paesi che si è deciso di prendere in considerazione per lo svolgimento di questa analisi sono l'Italia, il Brasile e la Turchia. Questa scelta è motivata dalla volontà di confrontare l'approccio delle aziende estere al mercato del lavoro di Nazioni che tra di loro presentano marcate differenze culturali, sociali e storiche. Inoltre, al livello geografico, sono molto distanti tra loro e versano in condizioni economiche considerevolmente differenti. Le fonti utilizzate per lo studio di questi Paesi dal punto di vista sociale ed economico sono principalmente enciclopedie e articoli di attualità economica. Per quanto riguarda l'aspetto culturale, sono stati utilizzati i dati della ricerca svolta da Hofstede (1980) disponibili sul sito web ufficiale del ricercatore.

L'obiettivo dell'analisi è quello di confrontare i risultati dei due studi citati nel capitolo precedente di questo elaborato (Eger et al, 2019 e Grăjdieru & Khechoyan, 2019) con l'effettiva strategia di Employer Branding delle imprese attuata in rete tramite il sito web aziendale. Verranno quindi utilizzati i dati della *EmpAt Scale* delle tre Nazioni sopra citate. Per mantenere una coerenza nei risultati, si è preferito selezionare imprese con sede operativa negli Stati Uniti specializzate nel settore della moda e abbigliamento. Le multinazionali prese in considerazione sono H&M, Calvin Klein, Levi's, Nike e Polo Ralph Lauren. Come citato in precedenza, la ricerca si baserà su un'analisi delle sezioni "Lavora con Noi" o *Careers* (nella trattazione queste due espressioni verranno utilizzate come sinonimi) nazionali delle aziende. Per facilitare la comprensione della versione

turca e brasiliana delle suddette piattaforme verrà impiegata la traduzione istantanea in italiano integrata del motore di ricerca. Si ritiene però necessario specificare che la multinazionale H&M non ha punti vendita e non opera in generale sul suolo brasiliano. Basandosi sulla bibliografia precedentemente analizzata si possono formulare le seguenti ipotesi: ci si può aspettare che le multinazionali adattino il pacchetto dei benefit aziendali e la loro comunicazione con il mercato del lavoro in base al contesto socio-culturale. Nella fattispecie, basandosi sui risultati presentati dallo studio di Eger et al. (2019), si prevede che in Brasile, le multinazionali pubblicizzano particolarmente degli elementi legati alla progressione di carriera all'interno dell'azienda e alla dinamicità dell'ambiente lavorativo. D'altra parte, in Turchia, queste ultime, potrebbero concentrarsi maggiormente su temi come il riconoscimento da parte della dirigenza delle performance eccellenti, la qualità dell'ambiente di lavoro e la sicurezza occupazionale. Basandosi invece i risultati dello studio condotto da Grăjdieru & Khechoyan (2019), ci si potrebbe aspettare che le imprese statunitensi selezionate accetterebbero in Italia una strategia di Employer Branding incentrata su elementi legati alla conciliazione tra vita professionale e personal (*Work-life Balance*), alla possibilità di avanzamenti di carriera all'interno dell'azienda e al senso di orgoglio derivante dal lavorare per quella specifica impresa.

3.2 Analisi Paesi

La Turchia è uno Stato che si estende nella penisola anatolica, è considerato un Paese transcontinentale in quanto si trova nel confine geografico tra l'Europa ed il Medio Oriente. Grazie anche al suo retaggio storico, il paese è molto eterogeneo dal punto di vista etnico: i Turchi rappresenterebbero i due terzi della popolazione, seguiti dai curdi (19%) e da altri gruppi più piccoli come azeri, arabi e armeni che non vanno oltre l'1% ognuno. La lingua ufficiale è il turco, parlata dalla quasi totalità dei 74 milioni di abitanti che abitano il paese. L'alfabetizzazione è stimata al 96,2% (è presente però una differenza di quasi sette punti percentuali tra quella maschile e quella femminile). La moneta di scambio è la lira turca, al cambio attuale (maggio 2023) 1 euro vale 21,4 lire (Enciclopedia Treccani). Attualmente, l'economia della Nazione sta attraversando un periodo non ottimale, a novembre 2022 l'inflazione ha superato la soglia dell'80% annuo. Secondo alcuni esperti questa situazione sarebbe la conseguenza della politica monetaria attuata dal Presidente turco negli ultimi anni (La Franca, 2023).

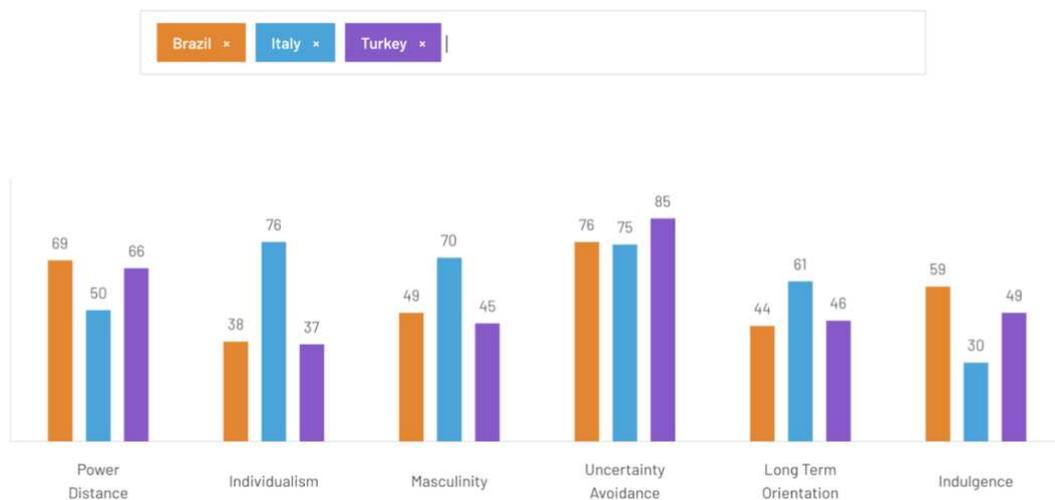
Il Brasile è una Nazione molto vasta situata in America del Sud. Anche in questo caso, il Paese è molto eterogeneo dal punto di vista etnico: nella popolazione di circa 193 milioni di abitanti, i bianchi rappresentano il 54%, mentre la restante parte restante è composta da meticci (40%) e neri africani (6%). Nella sua storia il Brasile ha visto molti moti migratori. Tra i cittadini brasiliani si possono spesso riscontrare persone di origini europee, tra tutte prevale quella portoghese (la lingua ufficiale dello stato è appunto il portoghese) e quella italiana. E' importante sottolineare che molti brasiliani hanno anche origine arabe o giapponesi (rappresenta la più grande comunità giapponese fuori dal paese del sol levante). Il livello di alfabetizzazione del paese è stimato al 94% (Enciclopedia Treccani). La moneta ufficiale è il Real, al cambio attuale (maggio 2023) 1 euro vale 5,47 Real. Il Paese non versa in buone condizioni economiche, il tasso di disoccupazione ammonta al 8,8% e l'inflazione supera i quattro punti percentuali (Trading Economics, 2023). Inoltre, la Nazione ha affrontato molte turbolenze politiche negli ultimi anni che hanno generato incertezza e instabilità economica. Pur avendo registrato una crescita del PIL del 2,9% nel 2022, le previsioni della banca mondiale per la crescita nel 2023 si attestano allo 0,8% (Nova, 2023).

Infine, l'Italia è un Paese situato nel sud dell'Europa, con una popolazione di circa sessanta milioni di abitanti (a grande maggioranza bianca) distribuita maggiormente nei grandi centri urbani. La lingua nazionale è l'italiano e il grado di alfabetizzazione si aggira sul 98%. L'Euro è la valuta ufficiale della Nazione in quanto il paese fa parte della Comunità Europea. La situazione economica italiana pur non versando in condizioni ottimali è più stabile rispetto a quella dei paesi sopra citati. Secondo infatti il rapporto sul primo trimestre 2023 di Confindustria, il paese ha evitato la recessione. L'inflazione, pur rimanendo molto elevata (attorno al 10%) ha subito un calo. Al contempo, è stato registrato un aumento dell'occupazione e una ripresa del settore dei servizi, in particolare del turismo.

Confrontando le dimensioni culturali di Hofstede dei tre Paesi emergono delle differenze abbastanza marcate tra di essi. Le divergenze più evidenti sono nell'individualismo e il grado di Mascolinità. L'Italia infatti ha punteggi molto più alti rispetto agli altri due Paesi. Ciò sottolinea che, rispetto a brasiliani e turchi, gli italiani preferiscono il lavoro di gruppo a quello individuale e che la prestazione lavorativa sia considerata più importante dei sentimenti e delle emozioni dei colleghi. Tra i tre il Brasile ha i valori di *Power Distance*

e *Indulgence* più alti, sebbene se di poco superiore alla Turchia. Questo suggerisce come, nella sua popolazione siano presenti delle disuguaglianze molto accentuate, una struttura sociale ben definita, una maggiore propensione a soddisfare i bisogni di breve periodo e a non reprimere i propri istinti. Come ipotizzato da Hofstede, anche nel caso delle culture prese in analisi si può osservare una correlazione negativa tra le dimensioni *Indulgence* e *Long Term Orientation*: l'Italia, infatti, ha un punteggio relativamente basso (il minore) nella prima mentre, nella seconda, ha un punteggio significativamente elevato (il maggiore). Infine, è interessante sottolineare quanto il valore dell'elemento *Uncertainty Avoidance* sia molto elevato in tutte le culture prese in esame, spicca però la Turchia con un punteggio di 85 (circa dieci punti in più rispetto ad Italia e Brasile).

Figura 3.1 Dimensioni Hofstede di Italia, Brasile e Turchi



Fonte: Hofstede (Hofstede Insights)

3.3 Evidenze riscontrate

Di seguito verranno presentate le evidenze riscontrate dall'analisi.

Nel sito web di Calvin Klein è presente un link alla pagina *Careers* della società holding PVH. Al suo interno, è dedicata una sezione in cui vengono evidenziati tutti i valori dell'azienda come inclusività e la diversità all'interno dei gruppi di lavoro. In un'altra parte del sito vengono elencati tutti i benefit di cui possono godere i collaboratori dell'impresa come il pacchetto retributivo (piano pensione e piano di risparmio aziendali), elementi relativi alla *Work-life Balance* (vengono sottolineati la flessibilità degli orari di lavoro e i giorni ferie che possono richiesti) e le certificazioni che la multinazionale ha ottenuto che attestano la qualità dell'ambiente di lavoro. Sono presenti anche delle video-interviste ad alcuni dipendenti nelle quali parlano della loro esperienza in azienda. Sono presenti inoltre quattro sottopagine dedicate a quattro macrozone in cui la multinazionale opera (Nord America, Sud America, EMEA e APAC). In queste sezioni sono elencate unicamente le filiali che la multinazionale ha in giro per il mondo; sono incluse quelle di Milano, Istanbul e San Paolo (la quale è la più importante nel Sud America). Infine, è bene notare che il sito è disponibile solamente in quattro lingue (Inglese, Francese, Giapponese e Cinese). Non è stata riscontrata alcuna modifica ai contenuti eseguendo la ricerca da Paesi differenti.

La sezione "Lavora con noi" di Levi's Strauss & Co. contiene informazioni generali riguardo la storia, il modello di leadership dell'azienda e i brand che possiede. E' presente un'intera sezione dedicata alle azioni ambientali promosse dall'impresa, è incluso un report sulla sostenibilità e la mappa dei suoi fornitori. Inoltre, è dedicata un'intera parte del sito ai valori dell'azienda che comprendono l'impegno ad impatto sociale positivo, l'equità e l'inclusione delle diversità. Sono inoltre pubblicizzati dei programmi di *training* e di borse di studio per i dipendenti. Infine, è importante notare che l'intero sito è disponibile unicamente in lingua inglese. L'unico accenno di adattamento della strategia di Employer Branding si può trovare in una sotto-sezione del sito nel quale viene esplicitato che i benefit proposti dall'azienda sono differenti in ogni nazione europea (senza entrare nello specifico di ogni Stato).

La sezione *Career* del sito dell'azienda Nike è tra tutte quella più ampia, essa presenta numerose video intervista di attuali collaboratori i quali raccontano la loro esperienza. Oltre ad una panoramica sui marchi che la multinazionale possiede, nel sito è presente

una lista con tutte le funzioni aziendali (come quella di risorse umane, marketing o vendite). E' dedicata un'intera pagina ai valori che porta avanti l'impresa ossia l'inclusione nella forza lavoro dei veterani di guerra, di persone con una disabilità fisica e/o mentale e di persone indigene (si specifica che il focus di questo ultimo punto sono individui nativo-americani). La sezione benefit è molto ricca e contiene elementi che potrebbero essere ascritti all'*Economic Value* di (viene dichiarato che l'azienda offra stipendi e piani pensione competitivi) e all'*Interest Value* (programmi di formazione e aiuti finanziari atti alla ricollocazione del lavoratore) di Berthon et al. (2005) ed elementi ascrivibili alla *work-life balance* (ferie pagate e permessi giornalieri). L'unico adattamento che è apprezzabile cambiando la localizzazione del sito è relativo alla lingua, il sito è disponibile sia in italiano, che in Turco che in portoghese. Va notato che, quando si cerca la versione brasiliana della pagina, il motore di ricerca restituisce solo la versione portoghese (non c'è nessun riferimento al Brasile nel link della pagina).

La sezione *Carrier* di Polo Ralph Lauren contiene in primis informazioni sulla storia del suo fondatore e della responsabilità sociale dell'impresa. La sezione "La tua carriera" contiene delle foto dei lavoratori accompagnate dalle parole chiave della cultura aziendale (come "Unire", "Appartenere", Crescere) e delle frasi estrapolate da interviste condotte sui collaboratori con una lunga carriera in azienda. I benefit aziendali elencati nel sito sono relativi al supporto familiare (vengono resi disponibili dei permessi per la genitorialità e programmi per l'aiuto all'adozione), alla *work-life balance* (come la possibilità di personalizzare i propri orari di lavoro e avere permessi pagati per giorni estivi o per il giorno del proprio compleanno) e alla sicurezza finanziaria (piano pensionistico e di accumulo aziendale e assistenza per pacchetti assicurativi). Infine, è presente una pagina dedicata al tema dell'inclusività, l'azienda porta avanti una politica di non lotta alla discriminazione in base all'etnia, all'orientamento sessuale e all'identità di genere. Sono anche presenti dei report demografici che indicano le percentuali in cui sono presenti i lavoratori (in base al genere, all'età e all'etnia). Le differenze dal punto di vista geografico sono riscontrabili unicamente alla traduzione del sito nelle diverse lingue dei paesi interessati, nell'adattamento ai piani di aiuti finanziari obbligatori per legge (quindi che cambiano da paese a paese) e al fatto che nella versione turca del sito sia presente un video che mostra come è lavorare per l'azienda. E' da sottolineare che, come

nel caso precedente, non ci sia una versione dedicata al Brasile ma semplicemente la pagina è stata tradotta in portoghese.

La sezione *Carrier* di H&M, come quelle delle altre aziende analizzate, contiene le informazioni generali riguardo l'impresa e le attività che svolge. Vengono enfatizzati molti due temi: la sostenibilità e l'inclusione, ad ognuno di essi è dedicata una pagina specifica. Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, nel sito vengono presentati dati riguardanti i traguardi che l'azienda ha raggiunto negli ultimi anni mentre. Per quanto riguarda l'inclusione, vengono pubblicizzate le partnership sottoscritte dalla multinazionale con associazioni a supporto di gruppi di minoranze marginalizzate (come membri della comunità LGBT+ e persone con lo status di rifugiato). Anche per in questo ultimo caso l'azienda fornisce dei dati sulla qualità e sulla vivibilità dell'ambiente di lavoro percepita dai collaboratori. E' inoltre presente un'area della pagina web dedicata a tutte le funzioni aziendali e alle opportunità lavorative che uno studente ha in azienda. Sono presenti delle importanti differenze in base all'area geografica: selezionando il paese di provenienza, oltre ad avere la pagina tradotta è possibile apprezzare anche dei cambiamenti nei benefit aziendali. Per quanto concerne la versione italiana, H&M garantisce ai suoi dipendenti corsi di aggiornamento professionale, opportunità di carriera al livello globale (*Interest Value*), permessi e agevolazioni di orario in caso di genitorialità, due giorni di telelavoro a settimana (*Work-life Balance*) e flessibilità nella discussione del pacchetto salariale (*Economic Value*). Nel caso della versione turca, i benefit pubblicizzati dal sito sono in numero minore: vengono garantiti i giorni di permesso pagato in caso maternità o di morte di un familiare fino al secondo grado (obbligatori per legge), degli sconti i dipendenti sulla merce in vendita e il rimborso spese per pedaggio autostradale.

CONCLUSIONI

Questo elaborato ha avuto due obiettivi principali. In primo luogo, si è voluto fare una panoramica sul tema dell'Employer Branding attraverso l'analisi della letteratura prodotta negli ultimi decenni nel campo delle Risorse Umane. Si è cercato di comprendere le tendenze, le migliori pratiche e le sfide legate a questa strategia. Si sono presi in esame gli studi più recenti riguardanti l'adattamento culturale di tale strategia e le preferenze dei lavoratori provenienti da diversi Paesi in relazione al loro datore di lavoro. Il secondo obiettivo era quello di confrontare i dati emersi da questi studi con le effettive strategie di acquisizione dei talenti adottate dalle multinazionali statunitensi nel settore della moda. Mediante l'analisi dei siti web delle aziende selezionate, si è cercato di valutare se le preferenze culturali dei lavoratori fossero prese in considerazione nelle politiche aziendali e nella comunicazione dell'impresa.

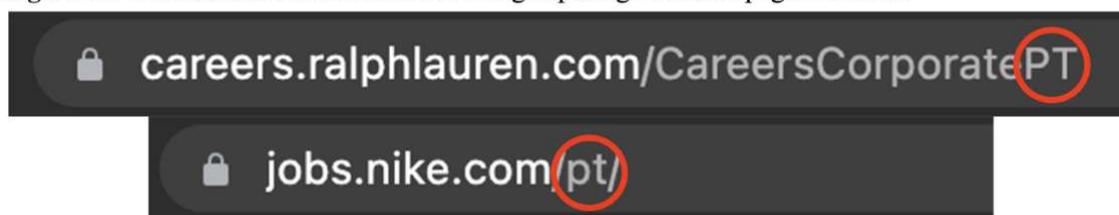
Sulla base dei risultati ottenuti dalla ricerca è emerso che le ipotesi formulate inizialmente siano in larga parte errate. Dalle pagine web "Lavora con noi" delle aziende sopracitate è chiaro che la maggior parte di esse non adattino la propria strategia di Employer Branding alle preferenze nazionali dei lavoratori. L'impressione che si ha guardando i siti web di queste multinazionali è che la maggior parte di sviluppi la loro strategia di Employer Branding basandosi sulle preferenze dei lavoratori degli Stati Uniti e che riportino lo stesso schema limitandosi a tradurre le pagine web (non in tutti i casi) in tutti gli altri Paesi. In prima battuta, si può notare che i valori di inclusione e di coinvolgimento che ogni azienda pubblicizza siano gli stessi in ogni versione regionale delle diverse pagine *Careers*. Se è vero che, temi sociali come l'inclusione di categorie marginalizzate (come donne o persone affette da disabilità) nella forza lavoro vengono percepiti come importanti in un po' tutte le culture prese in esame non si può dire la stessa cosa di altre cause perorate da queste grandi aziende. L'esempio più lampante è quello di Nike: essa pubblicizza le sue campagne di inclusione dei veterani di guerra e dei nativi americani. Queste due iniziative dell'impresa sono rivolte quasi esclusivamente a persone che vivono in America.

Un altro elemento che è importante sottolineare è l'assenza di una versione brasiliana della sezione "Lavora con noi" in alcuni siti web aziendali. Sia Polo Ralph Lauren che Nike

non includono alcun riferimento al Brasile nella loro pagina in lingua portoghese. Lo si può intuire guardando la *Figura 3.2*, l'URL dei siti web delle due aziende si mostra la sigla "PT" cerchiata in rosso. Quest'ultima è la sigla internazionale che può riferirsi sia alla lingua portoghese che allo Stato del Portogallo. In entrambi i casi, è evidente che queste multinazionali non hanno scelto di mostrare la versione portoghese anche agli utenti brasiliani, senza apportare alcuna modifica. Diversamente da ciò, altre multinazionali offrono una traduzione del loro sito in un numero ristretto di lingue, oppure si limitano alla sola lingua inglese. Ad esempio, nel caso di PVH (la società holding che possiede il marchio Calvin Klein), la pagina *Careers* è disponibile solo in quattro lingue (tra cui non sono incluse l'italiano, il turco e il portoghese). Invece, nel caso di Levi's Strauss & Co, viene proposta solo la versione statunitense della pagina.

Infine, merita una menzione il caso dell'azienda H&M, che si distingue dalle altre aziende prese in esame per l'implementazione di una strategia di Employer Branding sul sito web aziendale adattata ad alcune preferenze culturali e legali. Il sito dell'impresa dedicato all'assunzione di nuovo personale, oltre ad essere tradotto in tutte le lingue dei Paesi in cui opera, presenta una sezione dedicata ai benefit che cambia in base allo Stato selezionato. Il pacchetto di benefici per i collaboratori turchi contiene solo elementi obbligatori per legge, quello dedicato ai lavoratori italiani sembra essere più aderente con le preferenze riscontrate nell'articolo di Grăjdieru & Khechoyan (2019). In accordo con l'ipotesi formulata inizialmente, infatti, l'azienda pubblicizza molto tutti i permessi che è disposta a concedere ai suoi collaboratori, la flessibilità degli orari di lavoro (due elementi di *Work-life Balance*) e la possibilità di avanzamento di carriera (elemento di *Development Value*).

Figura 3.2 Indicizzazione della versione in lingua portoghese delle pagine *Careers*



Fonte: ricerca propria

Come presentato nei primi due capitoli, una solida strategia di Employer Branding è essenziale per attrarre potenziali lavoratori e garantire al loro fedeltà all'azienda.

Tuttavia, l'analisi delle multinazionali prese in esame ha rivelato una mancanza di modifiche sostanziali ed evidenti nella loro strategia di attrazione del talento, suggerendo una potenziale mancanza di convenienza in questa pratica. Queste imprese operano in numerosi Paesi in un tutto il mondo; un possibile motivo potrebbe essere legato alla non convenienza economica nel modificare ogni versione nazionale della sezione “Lavora con noi”. Prestare una maggiore attenzione a determinati mercati nazionali del lavoro potrebbe essere conveniente per queste aziende. Concentrarsi solo su Nazioni molto grandi e con molti abitanti come il Brasile o la Turchia potrebbe essere particolarmente efficace. Oltre ad adeguarsi alle leggi sul lavoro di tali Stati, le multinazionali statunitensi potrebbero valutare la possibilità di condurre un'analisi approfondita per capire le preferenze dei lavoratori di questi Paesi. Ciò consentirebbe di adattare il pacchetto di benefit offerto in modo più mirato e di rispondere alle esigenze e necessità dei collaboratori di quei mercati.

E' necessario sottolineare i limiti di questa ricerca. Va tenuto presente che le conclusioni di questa analisi potrebbero essere influenzate dal diverso target dei lavoratori presi in considerazione. Gli studi da cui sono stati estratti i dati si sono concentrati su campioni di studenti laureati o prossimi alla laurea, principalmente provenienti da facoltà di ingegneria e gestione aziendale. D'altra parte, le aziende selezionate per questa analisi cercano due tipi di profili: specialisti di settore per ruoli amministrativi, che generalmente richiedono un alto livello di istruzione, e lavoratori per la vendita al dettaglio, per i quali non sono richieste competenze specialistiche. Inoltre, l'analisi è stata svolta esclusivamente sul sito aziendale e non ha preso in considerazione gli account LinkedIn o altre spazi su cui operano queste imprese. È importante considerare che potrebbe essere stata implementata una strategia di Employer Branding su altre piattaforme digitali, adattata alle preferenze regionali dei lavoratori. Non possiamo escludere che le aziende prese in esame abbiano adottato approcci diversi in diversi paesi sfruttando altre piattaforme. Infine, nonostante gli sforzi compiuti nell'analisi, che includono l'utilizzo di traduttori online e l'aiuto da parte di persone madrelingua turche e portoghesi, è possibile che alcuni dettagli siano sfuggiti o che siano stati tralasciati.

Figura 3.3 Tabella riassuntiva dei risultati della ricerca

	H&M	Calvin Klain	Polo Ralph Luren	Levi's	Nike				
Italia	Green	Red	Red	Red	Red		Legenda:	Green	Strategia di Employer Branding adattata al Paese
Brasile	Black	Red	Red	Red	Red			Red	Strategia di Employer Branding non adattata al Paese
Turchia	Red	Red	Red	Red	Red			Black	Non è presente nel Paese

Fonte: ricerca propria

BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA

Libri e articoli

- Adamovic, M. (2023). *The cultural influence on employees' preferences for reward allocation rules: A two-wave survey study in 28 countries*. Human Resource Management Journal. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12486>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons.
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Hah, L. L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Christiaans, L. (2013). *International Employer Brand Management*. In *Springer eBooks* 124–210. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00456-9>
- Confindustria. (n.d.). *L'ECONOMIA ITALIANA SI AVVIA AD EVITARE LA RECESSIONE ANCHE NEL 1° TRIMESTRE DEL 2023*. Confindustria. Consultato il 12 Maggio 2023, <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/dettaglio/congiuntura-flash-febbraio-2023>

- D.Barbato. (6 Aprile 2023). *Inclusione e diversità: che effetti hanno sulle performance aziendali? - NS12*. NS12. Consultato il 13 Maggio 2023, <https://ns12.it/inclusione-e-diversita/>
- Digital Dictionary. (5 Aprile 2022). *Employee Value Proposition: cos'è, definizione e vantaggi*. Consultato in data 29 aprile 2023 <https://www.digitaldictionary.it/blog/employee-value-proposition-cosa-definizione-e-vantaggi#:~:text=Employee%20Value%20Proposition%3A%20che%20cos'%C3%A8,-La%20Employee%20Value&text=Sviluppati%20negli%20anni%2090%2C%20l'aspettative%2C%20necessit%C3%A0%20e%20ambiente%20esterno.>
- Doh, J., & Luthans, F. (2017). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* 125–148. McGraw-Hill Education.
- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019a). *EMPLOYER BRANDING: EXPLORING ATTRACTIVENESS DIMENSIONS IN A MULTICULTURAL CONTEXT*. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519–541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>
- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019b). *EMPLOYER BRANDING: EXPLORING ATTRACTIVENESS DIMENSIONS IN A MULTICULTURAL CONTEXT*. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519–541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>
- Farmiloe, B. (3 Maggio 2022). *14 Ways Social Media Has Affected Talent Acquisition*. Blog.SHRM.org. <https://blog.shrm.org/blog/14-ways-social-media-has-affected-talent-acquisition>
- Galloway, L., Marks, A., & Chillias, S. (2014). *The use of internships to foster employability, enterprise and entrepreneurship in the IT sector*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 653–667 <https://doi.org/10.1108/jsbed-09-2014-0150>
- Grăjdieru, E., & Khechoyan, T. (2019). *"The Main Attributes of the Employers' Attractiveness - A Cross-National Analysis on Romania, Italy and Armenia"*.

- Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V : Economic Sciences, 12(61)(1), 97–106. <https://doi.org/10.31926/but.es.2019.12.61.1.13>
- Grzesiuk, K., & Wawer, M. (2018). *EMPLOYER BRANDING THROUGH SOCIAL MEDIA: THE CASE OF LARGEST POLISH COMPANIES*. Research Gate. <https://doi.org/10.3846/bm.2018.42>
 - Gupta, V., Hanges, P. J., & Dorfman, P. W. (2002). *Cultural clusters: methodology and findings*. Journal of World Business, 37(1), 11–15. [https://doi.org/10.1016/s1090-9516\(01\)00070-0](https://doi.org/10.1016/s1090-9516(01)00070-0)
 - HEI Human Experience Insights. (25 Febbraio 2021). *Candidate personas: sai chi stai cercando?* <https://hei.network/candidate-personas-sai-chi-stai-cercando/>
 - Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*. McGraw Hill Professional.
 - Hofstede Insights. (n.d.). *What do we mean by “culture”?* Consultato il 23 Aprile 2023, <https://news.hofstede-insights.com/news/what-do-we-mean-by-culture>
 - Hurtado, A. (18 Agosto 2022). *7 top tips to boost your employer branding strategy*. GB Advisors. Consultato il 4 Aprile 2023, <https://www.gb-advisors.com/employer-branding-strategy-tips-2022/>
 - House et al. (2007), *2007 Studies - GLOBE Project*. Consultato il 26 Aprile 2023, https://globeproject.com/study_2004_2007?page_id=data#data
 - Hyperkulturell.de. (5 Febbraio 2023). *Modello del livello culturale (Edgar H. Schein)* - Hyperkulturell.de. Hyperkulturell.de - Menschen, Kulturen, Vielfalt. Consultato il 2 Maggio 2023, <https://www.hyperkulturell.de/modello-del-livello-culturale-edgar-h-schein/>
 - La Franca, I. (24 Gennaio 2023). *Sulla Turchia l'ombra di una crisi profonda*. Lavoce.info. <https://lavoce.info/archives/99713/sulla-turchia-lombra-di-una-crisi-profonda/#:~:text=Dopo%20una%20forte%20crescita%20dell,cinque%20governatori%20in%208%20anni>.
 - Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). *Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know*. Annual Review of Organizational

- Psychology and Organizational Behavior, 3(1), 407–440.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lopez, A. (2023). *20+ Employer Branding Statistics to Boost Your Strategy Inspire Your Company Strategy With These Employer Branding Statistics*. Walls.io Social Wall - Blog. <https://blog.walls.io/branding/employer-branding-statistics/>
 - Major, G. (13 Gennaio 2020). *Employer Branding: Localisation Strategies For Niche Talent*. <https://www.wilsonhcg.com/blog/employer-branding-localisation-strategies-for-niche-talent>
 - Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
 - Miller-Merrell, J. (2022). *10 Strategic Tips For Employee Retention*. Workology. Consultato il 23 Aprile 2023, <https://workology.com/10-strategic-tips-for-employee-retention/>
 - Mishra, S., & Kumar, S. P. (2019). *E-recruitment and training comprehensiveness: untapped antecedents of employer branding*. Industrial and Commercial Training, 51(2), 125–136. <https://doi.org/10.1108/ict-12-2017-0106>
 - Nova, R. A. (5 Aprile 2023). *Brasile: la Banca mondiale prevede un rallentamento della crescita allo 0,8 per cento nel 2023*. Agenzia Nova. Consultato il 10 Maggio 2023, <https://www.agenzianova.com/news/brasile-la-banca-mondiale-prevede-un-rallentamento-della-crescita-allo-08-per-cento-nel-2023/>
 - Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
 - Talentlyft. (n.d.). *What is Candidate Persona?* Recruiting and Hiring Resources. Consultato il 10 Aprile 2023, <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-candidate-persona>
 - TRADING ECONOMICS. (n.d.). *Brasile - Tasso di disoccupazione | 2012-2023 Dati | 2024-2025 Previsione*. Consultato il 10 Maggio 2023, <https://it.tradingeconomics.com/brazil/unemployment-rate>

- Treccani. (n.d.). *Brasile*. Enciclopedia Treccani. Consultato il 9 Maggio 2023, <https://www.treccani.it/enciclopedia/brasile#:~:text=Stato%20dell'America%20Meridionale.,nel%20tratto%20di%20maggiore%20ampiezza>.
- Treccani. (n.d.). *Italia*. Enciclopedia Treccani. Consultato l'11 Maggio 2023, <https://www.treccani.it/enciclopedia/italia/>
- Treccani (n.d.). *Turchia*. Enciclopedia Treccani. Consultato il 9 Maggio 2023, <https://www.treccani.it/enciclopedia/turchia>
- Velandia, M. E. (2021, January 18). *4 Proven Strategies to Localize Your Global EVP*. Rally® Recruitment Marketing. Consultato il 10 Aprile 2023, <https://rallyrecruitmentmarketing.com/2021/01/localize-your-global-evp-employee-value-proposition/>
- Walker, E. (2022). *How to calculate your employee retention rate*. PeopleKeep, Inc. Consultato il 4 Aprile 2023, <https://www.peoplekeep.com/blog/how-to-calculate-hr-employee-retention-rates>
- Zojceska, A. (2022, January 28). *Employer Branding (EB) vs. Recruitment Marketing (RM)*. Blog. Consultato il 3 Aprile 2023, <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/118/employer-branding-eb-vs-recruitment-marketing-rm>
- Zola, F. (2022, January 27). *Cos'è una Employee Value Proposition e perché serve alla tua azienda*. Applicant Tracking System - Recruiting Software | Inrecruiting. Consultato il 4 Aprile 2023, <https://www.in-recruiting.com/it/cose-una-employee-value-proposition-e-perche-serve-alla-tua-azienda/>

Webgrafia

- American Marketing Association. (21 Marzo 2023). *What is Marketing? — The Definition of Marketing* — AMA. Consultato in data 10 Maggio 2023 <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- *Che cos'è l'ATS (Applicant Tracking System)?* | SAP Insights. (n.d.). SAP. Consultato il 16 aprile 2023, <https://www.sap.com/italy/insights/what-is-an-applicant-tracking-system.html>

- *Esplora le posizioni aperte in H&M | H&M Careers Italia.* (2023, January 16). H&M Careers Italia. <https://career.hm.com/it-it/>
- *External Careers- Corporate.* (n.d.). https://careers.ralphlauren.com/?ab=footer_careers&_gl=1*1hqoivc*_ga*MTMyNTkzMDY3NC4xNjgzODgyNjg1*_ga_JWJC3HP9M9*MTY4NzA4NTY2Ny40LjAuMTY4NzA4NTY2OS41OC4wLjA.
- *home.* (2023, February 1). PVH ReCanvas. <https://careers.pvh.com/calvinklein/global/en/>
- *Home page Nike Careers.* (n.d.). <https://jobs.nike.com/it/>
- Randstad. (n.d.). *Randstad Italia.* Consultato il 6 Aprile 2023, <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/>
- Randstad. (n.d.). *Randstad Italia.* Consultato il 6 Aprile 2023, <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/la-tua-azienda-ha-una-employee-value-proposition/>
- Randstad. (n.d.). *Randstad Italia.* <https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/come-migliorare-la-employee-retention-in-azienda/>
- Randstad. (n.d.). *talent acquisition.* Consultato il 9 Aprile 2023, <https://www.randstad.it/knowledge360/talent-acquisition/#section-title-41902>
- Sanders, D. (2016). *Measuring the ROI of your Employer Brand.* www.linkedin.com. Consultato il 2 Maggio 2023, <https://www.linkedin.com/pulse/measuring-roi-your-employer-brand-daniel-sanders/>
- Università di Padova. (n.d.). *Per le aziende.* <https://www.universitaperta-unipd.it/eventi/per-le-aziende>
- *Work With Us - Levi Strauss & Co.* (2020, December 17). Levi Strauss & Co. <https://www.levistrauss.com/work-with-us/>