

LE DINAMICHE DI SELEZIONE, VALUTAZIONE, SCELTA

DEGLI STUDENTI UNIVERSITARI VERSO POTENZIALI EMPLOYER



LE DINAMICHE DI SELEZIONE, VALUTAZIONE, SCELTA

DEGLI STUDENTI UNIVERSITARI VERSO POTENZIALI EMPLOYER



1. INTRODUZIONE ALLA RICERCA	4
2. PROGETTAZIONE DEL QUESTIONARIO	6
3. TRATTAMENTO DEI DATI	10
4. ANALISI DEI RISULTATI	12
4.1. PROFILO DEI RISPONDENTI	14
- Dati anagrafici	
- Dati accademici	
- Fattori critici di valutazione aziendale e fonti di informazione sulle aziende	
4.2. SELEZIONE DEI POTENZIALI EMPLOYER	22
- Emotional appeal	
- Prodotti e/o servizi offerti	
- Vision e leadership	
- Workplace environment	
- Performance finanziaria	
- Social responsibility	
4.3. VALUTAZIONE DEGLI EMPLOYER SELEZIONATI	32
4.4. SELEZIONE E VALUTAZIONE NEI SETTORI DI MAGGIORE INTERESSE	35
5. ANALISI DI ROBUSTEZZA DEL MODELLO	44
5.1. DAI DATI ALLA MATRICE DELLE CORRELAZIONI	46
5.2. DETERMINAZIONE DEI FATTORI	47
5.3. ESTRAZIONE DEI FATTORI	50
5.4. INTERPRETAZIONE DEI FATTORI	52
CONCLUSIONE	54



Prefazione

Nel contesto economico e sociale attuale, caratterizzato da fenomeni quali l'alto tasso di disoccupazione giovanile, un mercato del lavoro più competitivo e nuove modalità di interazione tra aziende e loro interlocutori, in particolar modo le giovani generazioni, le imprese devono affrontare di continuo sfide sempre nuove.

Per Coca-Cola HBC Italia, presente nel Paese con oltre 2.000 persone e 4 stabilimenti, è fondamentale gestire queste trasformazioni mantenendo forte la relazione con le comunità locali in cui opera e prestando attenzione ai diversi impatti generati, da un punto di vista ambientale, economico e sociale.

Tali elementi sono parte integrante dell'identità aziendale e alla base dell'impegno per la sostenibilità vi è la volontà di assicurare il successo e la continuità dell'impresa nel tempo, creando valore per tutti gli stakeholder, a partire dai giovani, che costituiscono la classe dirigente di domani e la generazione più attenta e ricettiva ai cambiamenti sociali.

Come emerge dalla presente ricerca, elaborata da LUISS Business School e supportata da Fondazione Coca-Cola HBC Italia, i giovani considerano sempre più elementi nella valutazione di un'azienda in cui vorrebbero lavorare e richiedono alle imprese risposte chiare e trasparenti.

La qualità dell'ambiente di lavoro e la presenza di un'offerta formativa strutturata figurano tra i principali fattori considerati e Coca-Cola HBC Italia, oltre a sviluppare iniziative per i propri lavoratori, è da sempre al fianco dei giovani attraverso diverse attività educative, aprendo le porte degli stabilimenti agli studenti e mettendo a loro disposizione le conoscenze delle proprie persone, aiutandoli ad orientare il percorso professionale da intraprendere.

L'esperienza dei dipendenti di Coca-Cola HBC Italia è una delle componenti principali del progetto #YouthEmpowered, un programma dedicato ai giovani tra i 16 e i 30 anni per supportarli nella conoscenza delle proprie attitudini e nell'acquisizione di competenze necessarie per il mondo del lavoro, attraverso la testimonianza diretta delle persone dell'azienda e di società partner, che forniscono consigli e illustrano i percorsi di carriera all'interno delle aziende. Saranno centrali nello sviluppo del progetto le nuove tecnologie, ormai comunemente utilizzate da giovani di questa fascia d'età e centrali per poter veicolare loro i contenuti del progetto in modo efficace e interattivo.

Crediamo fermamente che il confronto costante con le giovani generazioni possa essere un'occasione di crescita anche per l'azienda, per comprendere meglio le loro aspettative rispetto alla presenza dell'impresa in una società che cambia velocemente, per continuare a creare valore condiviso per le comunità, a essere un luogo di lavoro apprezzato dalle persone che ci lavorano e ambito da chi si appresta a iniziare la propria carriera professionale.

Vitaliy Novikov
Amministratore Delegato Coca-Cola HBC Italia



1. INTRODUZIONE ALLA RICERCA



1

INTRODUZIONE



Analizzare le organizzazioni dall'esterno è un processo estremamente complicato poiché esse sono difficili da "osservare". È possibile acquisirne informazioni guardando a ciò che producono, vendono e rappresentano, oppure osservando gli edifici in cui operano, il personale che impiegano, i canali con cui comunicano con i propri clienti. Nonostante tutti gli sforzi possibili però, un'organizzazione nella sua essenza resta sempre piuttosto vaga ed astratta agli occhi di un osservatore esterno soprattutto quando quest'ultimo non dispone di mezzi specifici o di competenze maturate da passate esperienze. Per questo motivo, valutare e scegliere i potenziali employer è un'operazione complessa che mette in difficoltà coloro che si avvicinano per la prima volta al mercato del lavoro. I giovani laureati, e gli studenti in genere, non sempre conoscono nel dettaglio cosa le aziende fanno e talvolta mostrano confusione anche nell'individuazione dei settori di riferimento in cui esse operano. Questo rappresenta un problema non solo per coloro che, avendo terminato o essendo in procinto di terminare il loro ciclo di studi, sono alla ricerca di una prima esperienza lavorativa, ma anche per gli specialisti delle risorse umane che sempre più a fatica riescono a trovare giovani risorse che siano in linea con i valori e i principi delle aziende per cui dovrebbero lavorare. Ciononostante, è necessario che le imprese investano continuamente nella ricerca di giovani validi poiché le risorse umane rappresentano da sempre il fulcro centrale di un'organizzazione: quest'ultima esiste solo quando le persone interagiscono le une con le altre nell'esercizio delle rispettive funzioni, quando svolgono i propri compiti al fine di perseguire obiettivi individuali che si traducono poi nel rispetto degli obiettivi aziendali. Non a caso, negli ultimi anni sempre più si è parlato, e lo si continua a fare anche oggi, di *Employer Branding* inteso come l'insieme delle azioni attuate dalle organizzazioni all'unico scopo di promuovere l'immagine aziendale sul mercato interno ed esterno del lavoro, al fine, da un lato, di trattenere l'alto potenziale umano in azienda e, dall'altro, ingaggiare il capitale umano più valido ancora in circolazione.

In tal senso l'*Employer Branding* rappresenta una strategia attraverso cui fidelizzare i propri dipendenti con percorsi di carriera strutturati, soddisfazione connessa all'ambiente di lavoro e politiche retributive e di formazione. Essa inoltre costituisce una strategia di reclutamento di nuove risorse mediante workshop e career day negli ambienti universitari, stage presso l'organizzazione, pagine di presentazione sui vari career book e iniziative di diffusione dell'immagine e dei valori aziendali, volte ad accrescere la reputazione aziendale. La ricerca "Le dinamiche di selezione, valutazione, scelta degli studenti universitari verso potenziali employer" nasce proprio con lo scopo di contribuire alla discussione sul tema dell'*Employer Branding* e della *Corporate Reputation*, avendo come prospettiva di analisi i destinatari di queste strategie: i giovani che, essendo prossimi al completamento del proprio percorso formativo, si affacciano per la prima volta sul mercato del lavoro. È quindi obiettivo primario di questa ricerca comprendere quali sono gli aspetti che impattano maggiormente sulle scelte degli studenti universitari nelle fasi di selezione prima, e di valutazione poi, dei potenziali employer a cui inviare il proprio curriculum vitae. La ricerca vuole anche contribuire a dare impulso ad una serie di azioni sinergiche, volte a sviluppare e migliorare la qualità dei rapporti tra imprese e giovani studenti universitari al fine di favorire un più facile inserimento di nuove risorse all'interno delle organizzazioni. Infatti, in una fase storica come quella attuale, dominata dalla diffusione delle nuove tecnologie e dall'emergere di nuovi trend sociali, il tema dell'occupazione dei giovani laureati è quanto mai prioritario. Man mano che i compiti di routine vengono trasferiti ai processi automatizzati, le imprese ricercano una maggior percentuale di collaboratori qualificati che, a loro volta, richiedono sistemi di management più sofisticati e corrispondenti al loro livello d'istruzione e di realizzazione personale. Per tale motivo è necessario favorire l'incontro tra le organizzazioni e gli studenti universitari affinché risorse sempre più dotate di competenze specialistiche e di massima flessibilità siano disponibili e pronte per il mercato del lavoro.

2. PROGETTAZIONE DEL QUESTIONARIO



2

PROGETTAZIONE DEL QUESTIONARIO

La ricerca è stata condotta attraverso un questionario strutturato, sottoposto a studenti triennali, magistrali e a ciclo unico dell'Università LUISS Guido Carli, iscritti ai dipartimenti Impresa e Management, Economia e Finanza, Scienze Politiche e Giurisprudenza.

Agli studenti è stato inviato per e-mail un link, con il quale accedere al questionario da compilare, attraverso un servizio cloud-based.

In fase di progettazione si è cercato di conciliare l'esigenza di ottenere informazioni sul tema di interesse della ricerca, con quella di facilitare il compito degli studenti, ponendo un numero limitato di domande e usando un linguaggio non tecnico, di facile comprensione anche per gli utenti meno esperti.

Dalla ricerca preliminare è emerso che è possibile identificare sei principali aggregati a cui prestare particolare attenzione nell'analisi della percezione della *Corporate Reputation*, quest'ultima vista come strumento per la comprensione dell'interesse verso un'azienda quale potenziale employer.

È infatti condivisibile un percorso mentale per cui uno studente, alla ricerca del suo primo impiego, indirizzerà gli invii della propria candidatura verso quelle realtà aziendali a cui attribuisce un'elevata reputazione.



LE DINAMICHE DI SELEZIONE, VALUTAZIONE, SCELTA

DEGLI STUDENTI UNIVERSITARI VERSO POTENZIALI EMPLOYER

A partire da queste considerazioni, gli aggregati cui si è fatto riferimento nella ricerca attengono a:

1. EMOTIONAL APPEAL:

atteggiamento emotivo dello studente verso l'impresa;

2. PRODOTTI E/O SERVIZI OFFERTI:

valore percepito e/o realmente ottenuto dagli studenti attraverso l'utilizzo dei prodotti e/o servizi offerti dall'impresa;

3. VISION E LEADERSHIP:

percezione da parte degli studenti della vision dell'impresa e del suo management;

4. WORKPLACE ENVIRONMENT:

opinione degli studenti sul modo di lavorare dell'impresa e sull'ambiente lavorativo offerto ai dipendenti;

5. PERFORMANCE FINANZIARIA:

valutazione da parte degli studenti della forza e della stabilità finanziaria dell'impresa;

6 SOCIAL RESPONSIBILITY:

atteggiamento degli studenti in relazione a un eventuale impegno di carattere sociale, etico e ambientale da parte dell'impresa.

Fine ultimo delle interviste esplorative è invece stata la ricostruzione del processo attraverso cui gli studenti si avvicinano al mercato del lavoro, nonché una prima verifica dei criteri principali di analisi identificati.

Operando in tal modo, si è potuto giungere all'individuazione di due momenti (fasi) attraverso cui è possibile idealmente strutturare il processo di scelta degli studenti degli employer da contattare:



FASE 1 - SELEZIONE DEI POTENZIALI EMPLOYER

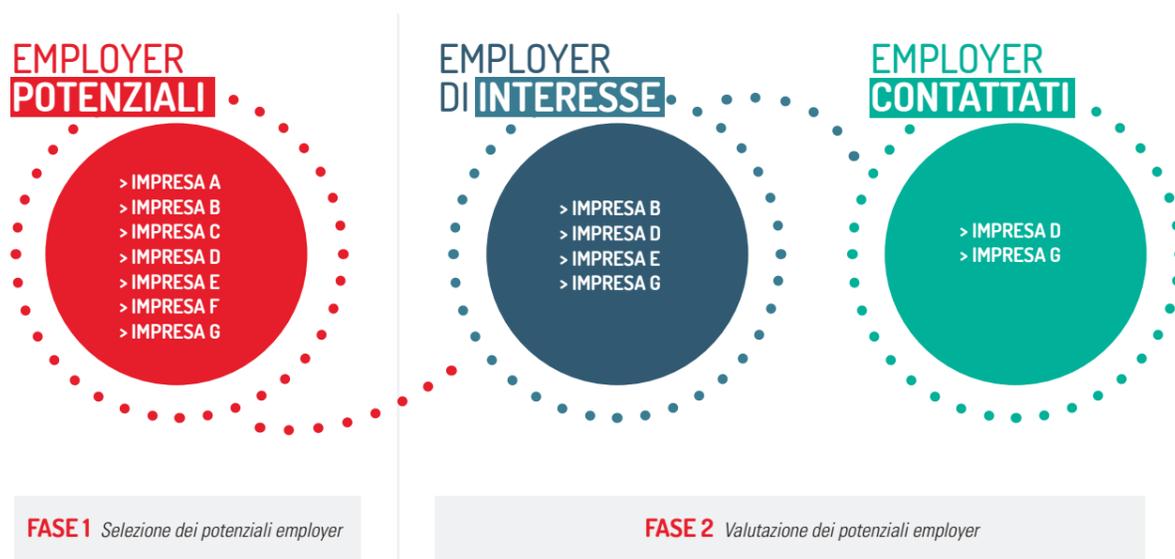
primo screening tra tutte le imprese che offrono opportunità lavorative, che porta alla riduzione del numero di employer da considerare.

FASE 2 - VALUTAZIONE DEI POTENZIALI EMPLOYER

analisi più approfondita, per decidere a quali aziende effettivamente inviare la propria candidatura.

Il numero di employer contattati è quindi inferiore rispetto a tutti quelli che offrono opportunità di impiego lavorativo in un dato momento (Figura 1).

FIG. 1 - IL PROCESSO SELETTIVO DEI POTENZIALI EMPLOYER



Sulla base di queste analisi preliminari, il questionario è stato strutturato nelle seguenti quattro sezioni:

1. SEZIONE A: domande 1 - 9

PROFILAZIONE DEGLI STUDENTI (DATI ANAGRAFICI E ACCADEMICI) E PRODUZIONE DI UNA PRIMA STATISTICA DESCRITTIVA SULLE FONTI DI INFORMAZIONE UTILIZZATE E SUI CRITERI DI VALUTAZIONE ADOTTATI DAL CAMPIONE DI STUDIO;

2. SEZIONE B: domande 10 - 15

COMPrensione DEI FATTORI CHE INCIDONO SULLA SELEZIONE DEI POTENZIALI EMPLOYER DI INTERESSE, CHE SUCCESSIVAMENTE VERRANNO VALUTATI AL FINE DELL'INVIO DEL PROPRIO CURRICULUM VITAE;

3. SEZIONE C: domanda 16

VALUTAZIONE EFFETTIVA DA PARTE DEGLI STUDENTI RISPETTO AGLI EMPLOYER SELEZIONATI NELLA PRIMA FASE DELLA SELEZIONE;

4. SEZIONE D: domande 17 - 24

EVIDENZIAMENTO DI EVENTUALI DIFFERENZE DEI FATTORI PIÙ RILEVANTI NEI PROCESSI SELETTIVI DEI POTENZIALI EMPLOYER, CON RIFERIMENTO AI SETTORI DI MAGGIORE INTERESSE.

Il questionario è stato strutturato con risposte predefinite, tra cui lo studente poteva scegliere una o più opzioni, laddove il contenuto delle domande lo consentiva. È stato inoltre richiesto agli studenti di esprimere giudizi sull'importanza dei fattori impattanti sulla selezione e la valutazione dei potenziali employer, sulla base di una scala di Likert da 1 a 5 (1 = "non importante", 5 = "molto importante").

La scelta della scala di Likert, quale criterio di misura delle risposte, deriva da vari vantaggi che questo strumento consente di ottenere nella misurazione degli atteggiamenti e/o delle percezioni dei rispondenti rispetto agli ambiti di indagine:

- ▶ è facilmente applicabile e, quindi, impiegabile per qualunque modalità di distribuzione del questionario si intenda utilizzare;
- ▶ presenta un'ampiezza di alternative che lo rende più flessibile rispetto alle più semplici domande a risposta dicotomica;
- ▶ fornisce maggiori informazioni e dati che possono essere oggetto di successive elaborazioni statistiche.

Nella realizzazione del questionario elettronico si è scelto di inserire controlli che verificassero la corretta compilazione. In altre parole, il passaggio da una sezione ad un'altra avveniva solo dopo il completamento di tutte le domande poste. Tale scelta ha avuto l'obiettivo di incentivare gli studenti a rispondere in modo completo e più esaustivo possibile e ridurre il numero dei questionari incompleti.

Terminata la fase di progettazione, il questionario è stato testato, con un numero selezionato e limitato di rispondenti, per verificare la corretta sequenza logica delle domande, la loro coerenza e facilità di comprensione, il regolare funzionamento delle domande filtro e i tempi complessivi di compilazione.



3. TRATTAMENTO DEI **DATI**



3

TRATTAMENTO DEI DATI

@
VIA E-MAIL INVITO
A PARTECIPARE
AL PROGETTO
DI RICERCA



Il questionario è stato proposto agli studenti inviando loro per e-mail il link per accedervi, invitandoli a prendere parte in questo modo al progetto di ricerca. La partecipazione è stata del tutto volontaria.

Al termine della rilevazione, la matrice dei dati contenente i risultati è stata esaminata preliminarmente per valutarne la coerenza e la completezza. In particolare, la matrice è risultata coerente in quanto frutto di una rilevazione svolta tramite questionario elettronico, con percorsi di compilazione obbligatori e vincolati da alcune domande filtro.

Non tutti i rispondenti, però, hanno compilato per intero il questionario. Al fine di effettuare le successive analisi, quindi, si è deciso di considerare validi solo i questionari compilati con un grado di completezza pari al 100% (tutte le domande di tutte le sezioni). 579 su 922 rispondenti hanno risposto in modo completo al questionario ed è su questo numero che sono state effettuate le analisi riportate nei successivi paragrafi del presente lavoro.

Non sono state applicate altre tecniche di correzione dei dati.



4

ANALISI DEI RISULTATI

Il periodo utile per rispondere al questionario è stato di oltre cinque settimane: dal 9 gennaio al 15 febbraio 2017.

In questi 38 giorni il questionario è stato compilato da 922 utenti e il 63% (pari a 579 studenti) ha completato la compilazione, rispondendo a tutte le domande (Figura 2).

4. ANALISI DEI RISULTATI

4.1. PROFILO DEI RISPONDENTI

- DATI ANAGRAFICI
- DATI ACCADEMICI
- FATTORI CRITICI DI VALUTAZIONE AZIENDALE E FONTI DI INFORMAZIONE SULLE AZIENDE

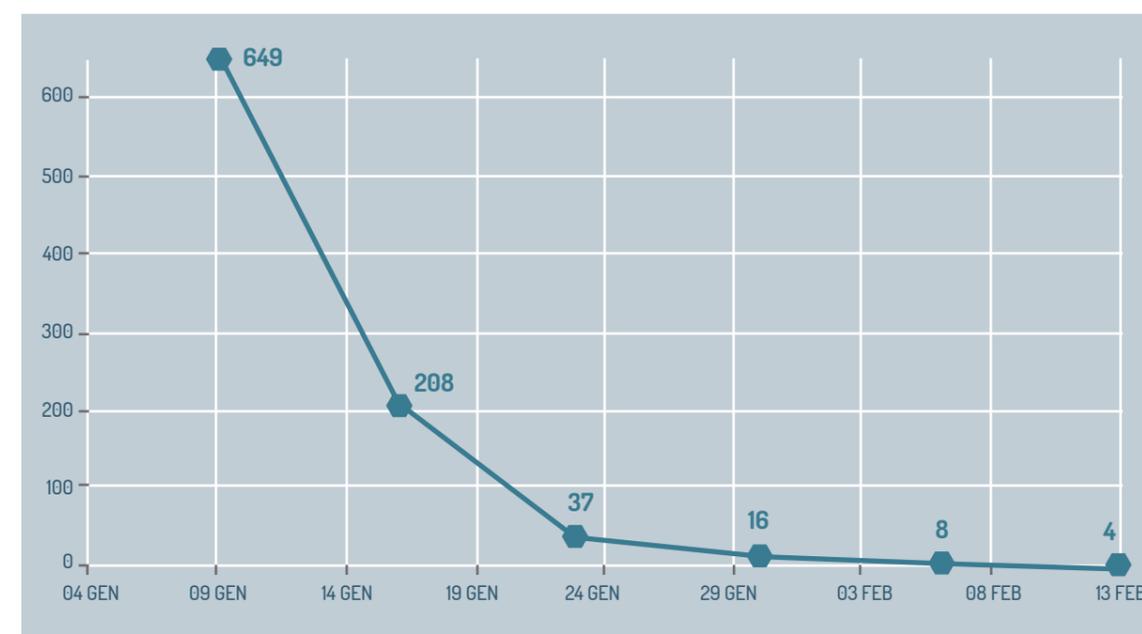
4.2. SELEZIONE DEI POTENZIALI EMPLOYER

- EMOTIONAL APPEAL
- PRODOTTI E/O SERVIZI OFFERTI
- VISION E LEADERSHIP
- WORKPLACE ENVIRONMENT
- PERFORMANCE FINANZIARIA
- SOCIAL RESPONSIBILITY

4.3. VALUTAZIONE DEGLI EMPLOYER SELEZIONATI

4.4. SELEZIONE E VALUTAZIONE NEI SETTORI DI MAGGIORE INTERESSE

FIG. 2 - CUMULATA DELLE RISPOSTE AI QUESTIONARI (PER SETTIMANA)



4.1

PROFILO DEI RISPONDENTI

Nella prima sezione (domande 1 - 9) è stato chiesto ai rispondenti di fornire alcune indicazioni relative al loro profilo: dati anagrafici e accademici, quali sono gli elementi con cui valutano le aziende e come raccolgono le informazioni su di esse.

La grande maggioranza (60,10%) viene dal Centro Italia, poco meno di un terzo (32,12%) dalle regioni del Sud mentre la restante parte è suddivisa tra Nord Italia (6,91%) e una quota minima di nati all'estero (0,86%) (Figura 5).

Gli studenti del Centro Italia sono in maggioranza provenienti dal Lazio: 46,80% contro il 53,20% di tutte le altre regioni (Figura 6). Tra i laziali, l'82,29% è originario di Roma. (Figura 7).

Anche in questo caso il campione si è strutturato in modo simile alla totalità degli studenti dell'Università LUISS Guido Carli: infatti, con riferimento all'anno accademico 2015/2016, il 54% proviene dal Centro, il 40% dal Sud e Isole, il 4% dal Nord e l'1% dall'estero.

DATI ANAGRAFICI

Sotto il profilo del genere, è possibile riscontrare una sostanziale parità nella distribuzione del campione: 47,5% maschi e 52,5% femmine (Figura 3).

Il dato risulta essere in linea con la popolazione studentesca dell'Università LUISS Guido Carli, dove il 52% di iscritti è di sesso maschile e il 48% di sesso femminile. Ampio invece il range dei rispondenti sotto il profilo dell'età che varia tra i 18 e i 29 anni (con una età media di 21,66 anni).

Il campione è stato quindi suddiviso in tre classi d'età: 18 - 21 anni (285 - 49,22%), costituito principalmente da iscritti alle lauree triennali; 22 - 24 anni (245 - 42,31%), coloro che dovrebbero essere iscritti alle lauree magistrali, 25 - 29 anni (49 - 8,46%), rispondenti che ipoteticamente dovrebbero avere terminato il ciclo di studi ma che sono in realtà ancora iscritti all'università (Figura 4).

Una ripartizione simmetrica a quella della popolazione studentesca LUISS Guido Carli dove il 92% del totale degli studenti risulta in corso e solo l'8% fuori corso.

L'analisi anagrafica è stata poi focalizzata sulla provenienza dei rispondenti.

FIG. 3 - BREAKDOWN PER GENERE DEI RISPONDENTI

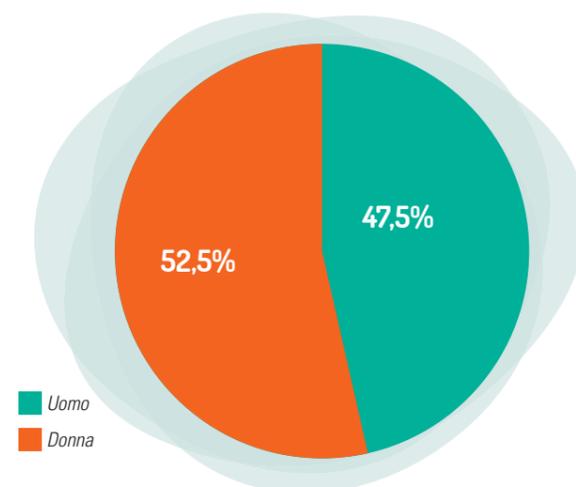


FIG. 4 - BREAKDOWN PER ETÀ DEI RISPONDENTI

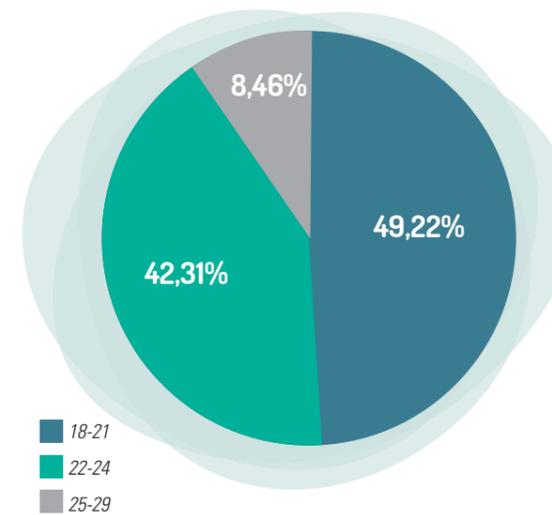


FIG. 5 - BREAKDOWN PER LUOGO DI NASCITA DEI RISPONDENTI (MACROAREE REGIONALI)

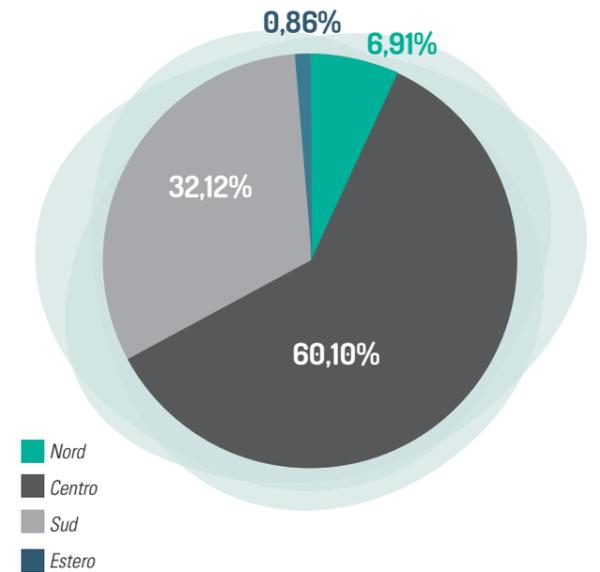


FIG. 6 - BREAKDOWN PER LUOGO DI NASCITA DEI RISPONDENTI (LAZIO O FUORI LAZIO)

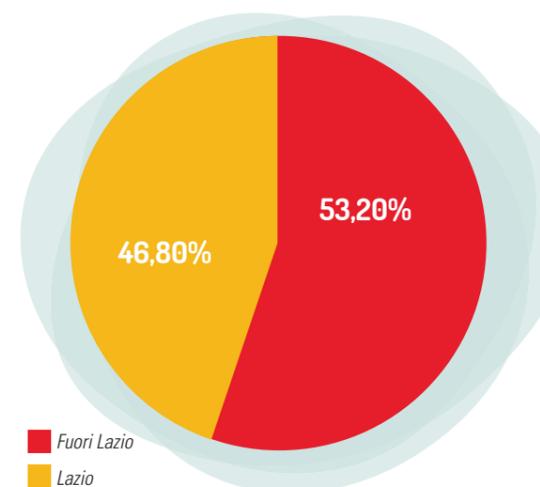
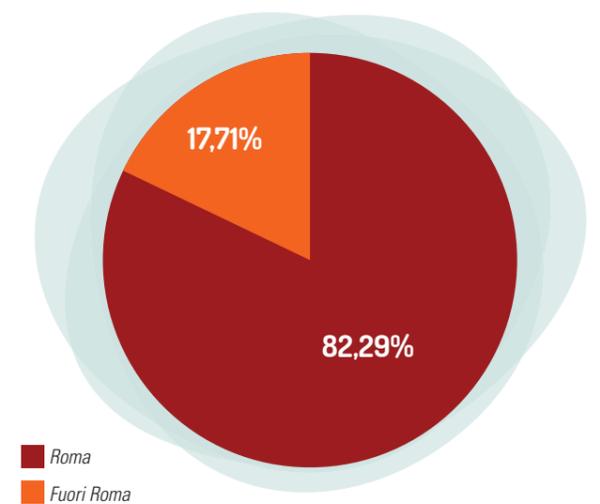


FIG. 7 - BREAKDOWN PER LUOGO DI NASCITA DEI RISPONDENTI (ROMA O FUORI ROMA)



DATI ACCADEMICI

Sotto il profilo della provenienza accademica le risposte sono risultate in linea con la suddivisione della popolazione studentesca dell'Università LUISS Guido Carli: la grande maggioranza dei rispondenti (77,20%) ha compiuto studi economici, di cui il 67,4% afferenti il Dipartimento di Impresa e Management e il 9,8% quello di Economia e Finanza, mentre la restante parte è suddivisa tra il Dipartimento di Scienze Politiche (12,4%) e quello di Giurisprudenza (10,4%) (Figura 8).

Quest'ultimo gruppo di studenti ha partecipato alla rilevazione in misura minore rispetto alla percentuale degli studenti di Giurisprudenza presenti in Università, mentre si rileva una tendenza inversa da parte degli studenti del Dipartimento di Impresa e Management.

Con riferimento alla tipologia di studi, il 44,6% dei rispondenti frequenta i corsi della laurea triennale, mentre il 46,3% è iscritto ai corsi di laurea magistrale. Il restante 9,2% segue l'unico corso di laurea a ciclo unico dell'Università LUISS Guido Carli, ossia quello di Giurisprudenza (Figura 9).

Va precisato che il numero non è esattamente identico a quello riportato in precedenza (vedi *dipartimento di provenienza dei rispondenti*) poiché otto studenti di giurisprudenza hanno indicato di essere iscritti ad un corso di laurea magistrale (6 rispondenti) o di laurea triennale (2 rispondenti) piuttosto che indicare l'opzione Ciclo unico.

L'analisi statistica per provenienza accademica si completa con la ripartizione per anno di laurea e mette in evidenza come 118 studenti (20,38%) sono iscritti al primo anno, 53 (9,15%) al secondo anno, 124 (21,42%) al terzo. Maggiore è stata la partecipazione all'indagine di coloro che sono iscritti al quarto anno (92, pari al 15,89%) e al quinto anno del corso di laurea (192, pari al 33,16%) (Figura 10).

È importante sottolineare che gli studenti iscritti al primo e al secondo anno di un corso di laurea magistrale rientrano, in questa classificazione, nel quarto e nel quinto anno. Infine, si rileva, com'era comunque facilmente intuibile, che l'interesse maggiore nel partecipare all'indagine proviene proprio da quegli studenti più prossimi all'ingresso nel mercato del lavoro e che risultano attualmente iscritti all'ultimo anno del corso di laurea triennale e all'ultimo anno del corso di laurea magistrale.

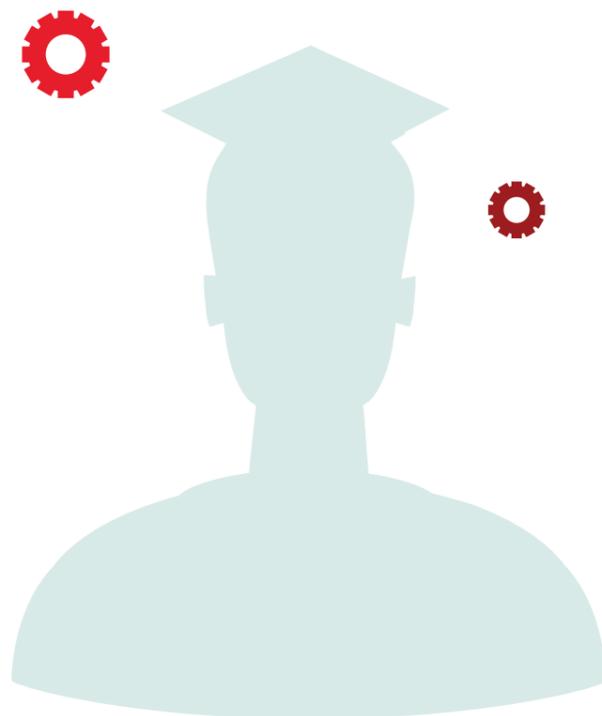
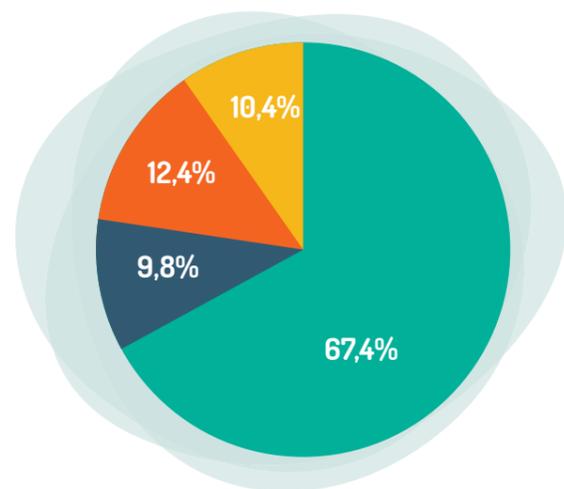
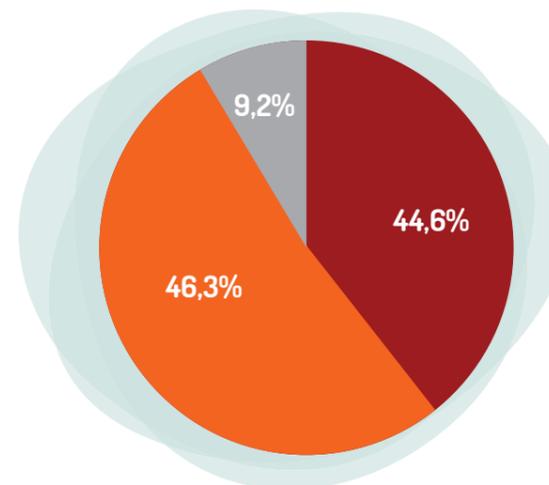


FIG. 8 - BREAKDOWN PER DIPARTIMENTO DI PROVENIENZA DEI RISPONDENTI



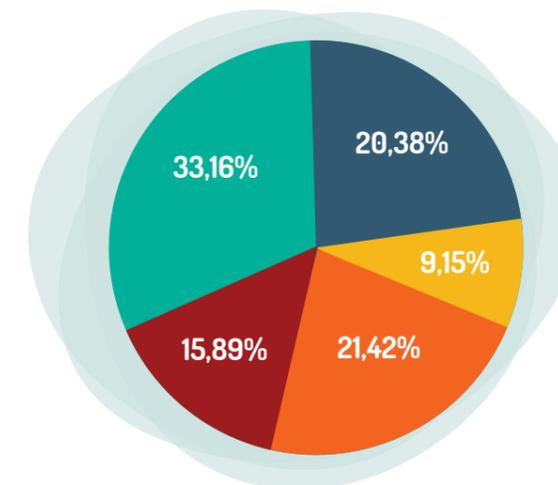
- Impresa e Management
- Economia e Finanza
- Scienze Politiche
- Giurisprudenza

FIG. 9 - BREAKDOWN PER CORSO DI LAUREA DEI RISPONDENTI



- Triennale
- Magistrale
- Ciclo unico

FIG. 10 - BREAKDOWN PER ANNO DI LAUREA DEI RISPONDENTI



- 1° anno
- 2° anno
- 3° anno
- 4° anno
- 5° anno



FATTORI CRITICI DI VALUTAZIONE AZIENDALE E FONTI DI INFORMAZIONE SULLE AZIENDE

Nella prima sezione del questionario, si è voluto tracciare un profilo dei rispondenti anche attraverso l'analisi degli argomenti in base ai quali gli studenti valutano le aziende alle quali inviare la loro candidatura (Figura 11).

Dalle risposte, risulta evidente che il principale argomento di valutazione delle imprese riguarda la *Qualità dei prodotti* (4,12 come media su scala Likert da 1 a 5).

È infatti intuitivo che uno dei primi contatti con un'azienda sia quasi sempre commerciale, attraverso l'acquisto di beni e servizi che diventano a loro volta parametri di valutazione dell'impresa. Non meno importante risulta però anche la *Reputazione* che il brand aziendale può vantare (registra un punteggio medio di 3,76).

Oggetto di discussione sono anche altri fattori più strettamente connessi al mercato del lavoro quali il *Livello di retribuzione* offerto (che ovviamente costituisce anche un fattore di attrattiva in termini occupazionali), con un punteggio medio di 3,69 e, per ragioni analoghe, il *Grado di soddisfazione dei dipendenti* (punteggio medio pari a 3,65). Interessanti variabili di valutazione sono anche l'*Utilizzo dei social media da parte delle aziende* (3,43) e la *Struttura dei siti web* (3,39): dati che non meravigliano, considerando la familiarità che ci si aspetta dalle generazioni più giovani con l'uso delle moderne tecnologie e applicazioni online. Da ultimo, gli studenti intervistati mostrano interesse anche per le *Azioni delle aziende a supporto dell'ambiente o di cause sociali* (3,15) e per l'operato e la notorietà del *Management aziendale* (3,14).

FIG. 11 - FATTORI CRITICI DI VALUTAZIONE AZIENDALE

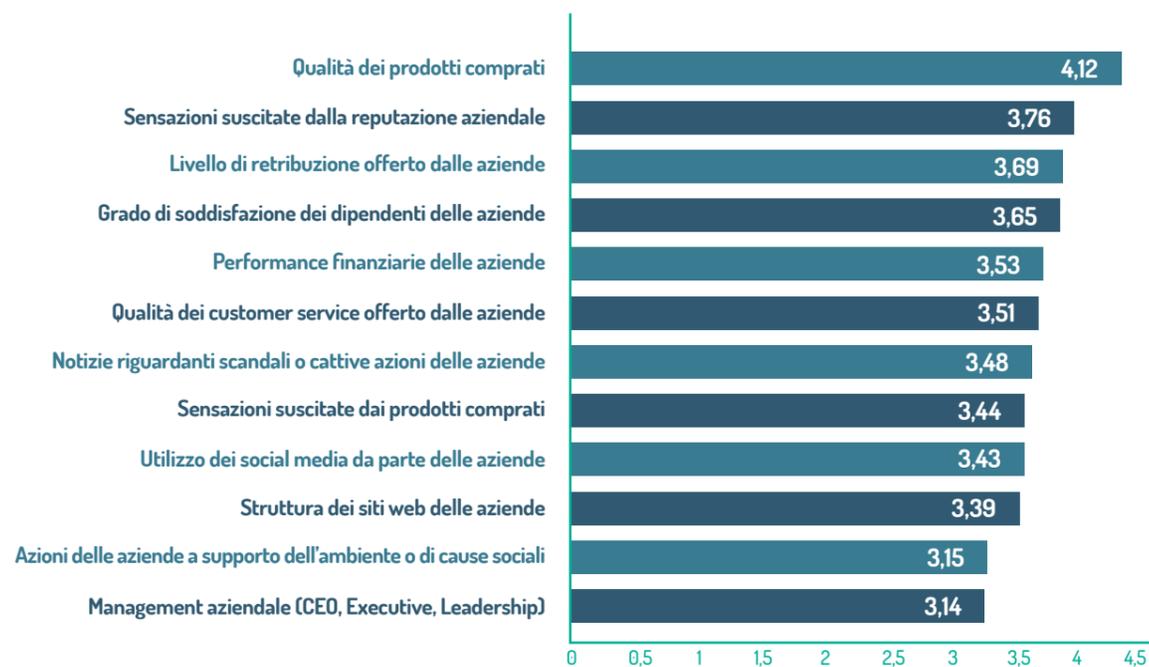
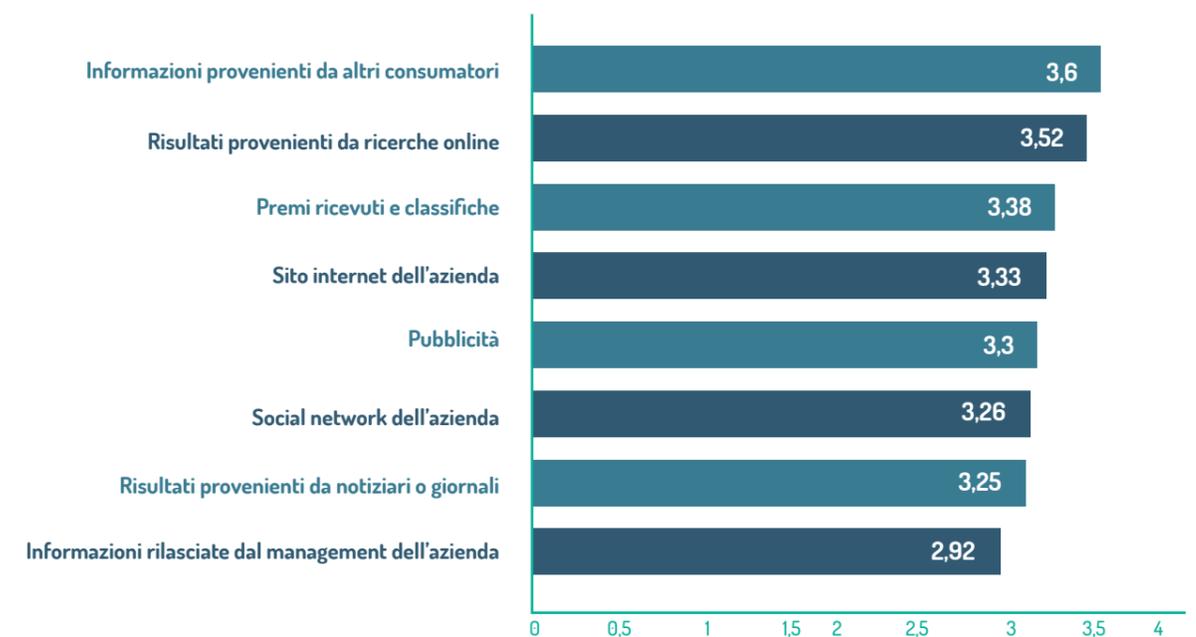


FIG. 12 - FONTI DI INFORMAZIONE SULLE AZIENDE



Da una prima analisi di questi dati, emerge una considerazione: gli studenti universitari discutono di più su fattori affini agli aggregati *Emotional appeal*, *Prodotti e servizi offerti* e *Workplace environment*, come sarà meglio precisato nel presente lavoro di ricerca.

Ma quali sono le fonti attraverso le quali gli studenti si procurano informazioni sulle aziende? (Figura 12).

Prima di tutto, va rilevato come l'importanza del passaparola sia ancora molto rilevante. La variabile *Informazioni acquisite da altri consumatori* è infatti preminente (punteggio medio 3,6), seguita da *Risultati provenienti da ricerche online* con 3,52. Un certo interesse si rileva rispetto ai *Premi ricevuti* e alle *classifiche* in cui le aziende e i loro brand compaiono (3,38): questo è segno di ottima capacità valutativa da parte degli intervistati. Ovviamente, in questo elenco di fonti di conoscenza, non potevano mancare i *Social network* (3,26) e *Notiziari e giornali vari* (3,25). Minore considerazione è invece riservata alle *Informazioni rilasciate dal management dell'azienda* (2,92).

A questo punto dell'indagine, per comprendere quali fonti informative siano più utilizzate per misurare i singoli fattori critici di valutazione delle aziende, si è deciso di procedere con un'analisi di correlazione. Questo approfondimento ha fornito alcune importanti evidenze: le informazioni provenienti da altri consumatori sono spesso utilizzate per valutare aspetti legati ai prodotti (la qualità o le sensazioni suscitate dal loro utilizzo).

Ricerche online, *Siti internet aziendali*, *Pubblicità* e *Social network* sono invece la fonte informativa principale per valutare gli strumenti online che le aziende utilizzano per parlare al mercato. Infine, i premi ricevuti e le classifiche, così come le informazioni che rilascia il management aziendale, sono le fonti più impiegate per valutare l'organizzazione nel suo complesso (management e grado di soddisfazione dei dipendenti) e le sue performance finanziarie (Figura 13).

4.2

SELEZIONE DEI POTENZIALI EMPLOYER

Nella seconda sezione del questionario si è passati ad analizzare quali sono i fattori che incidono in misura maggiore sulla selezione dei potenziali employer. Per ognuno dei sei aggregati individuati nello studio effettuato a monte della ricerca - *Emotional appeal*, *Prodotti e/o servizi offerti*, *Vision e leadership*, *Workplace environment*, *Performance finanziaria*, *Social Responsibility* - sono state formulate domande finalizzate a identificare gli aspetti più rilevanti per selezionare gli employer da parte degli studenti.

EMOTIONAL APPEAL

La domanda 10 del questionario, suddivisa in tre sotto-domande, indaga gli aspetti in grado di suscitare *Emotional appeal* verso l'azienda.

La capacità di un'azienda di coinvolgere emotivamente i consumatori e, in genere, tutti gli stakeholder, è declinata in tre punti: fiducia, sensazioni positive, ammirazione. Su questi elementi si è quindi deciso di indagare singolarmente, facendo ricorso alla scala di Likert da 1 a 5, già descritta e impiegata in precedenza.

“È importante che l'azienda ispiri fiducia?": a questa domanda ben oltre la metà dei rispondenti (57,17%) ha attribuito un punteggio pari a 5, valutandolo quindi molto importante.

Per il 34,37%, poi, la capacità di ispirare fiducia è importante (punteggio 4), mentre per quote molto minoritarie questo elemento risulta essere neutrale, non importante o poco importante. In generale, il ruolo giocato dalla fiducia nel fattore *Emotional appeal* risulta dunque di primaria importanza.

La seconda sotto-domanda, “È importante che l'azienda sia in grado di suscitare sensazioni positive?“, ha visto la quasi totalità degli studenti (89,46%) esprimere un punteggio elevato, dichiarando un valore pari a 5 (molto importante) nel 51,81% delle osservazioni e pari a 4 (importante) in un ulteriore 37,65%.

Solo 58 intervistati (pari al 10,02% del totale) hanno mostrato indifferenza verso questo fattore, mentre del tutto marginale è la percentuale di coloro che hanno valutato non importante o poco importante la capacità dell'impresa di suscitare sensazioni positive: si registra, infatti, rispettivamente 1 rispondente (0,17%) con un punteggio pari ad 1 e 2 rispondenti (0,35%) con un punteggio pari a 2.

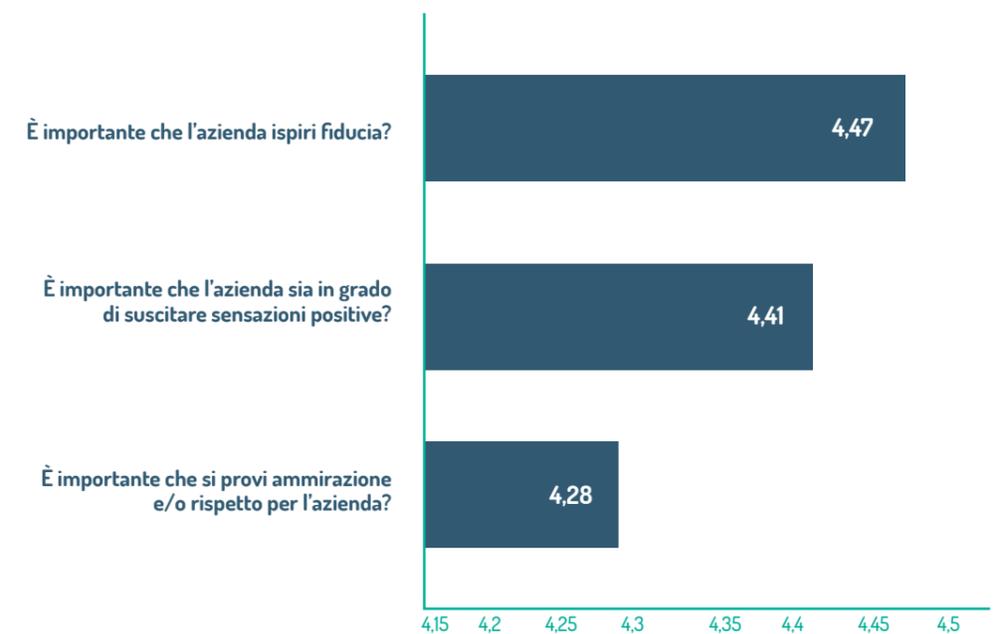
Come in precedenza, la capacità dell'impresa di sapere suscitare sensazioni positive nei confronti dei suoi interlocutori esterni è un elemento fondamentale del fattore *Emotional appeal*.

Infine, con riferimento alla terza sotto-domanda, “È importante che si provi ammirazione e/o rispetto per l'azienda?“, vediamo che il 47,50% ha valutato molto importante questa componente (punteggio 5) e il 36,27% lo ha valutato importante (punteggio 4). Il 13,82% ha espresso un atteggiamento neutrale (punteggio 3) e all'opposto, solo lo 0,52% ha valutato non importante questo elemento (punteggio 1) e l'1,90% ha espresso poca importanza (punteggio pari a 2), consentendo quindi di confermare l'importanza anche del terzo elemento oggetto di studio.

Stabilito che tutte le componenti dell'*Emotional appeal* sono rilevanti, è utile formulare una graduatoria, per avere un indicatore da utilizzare per operazioni e strategie comunicative volte al rafforzamento dell'immagine aziendale.

Confrontando le tre sotto-domande, possiamo affermare che il valore medio più alto (4,47) è riservato alla capacità dell'azienda di ispirare fiducia. Segue l'abilità di suscitare sensazioni positive (4,41) e, infine, ammirazione e/o rispetto verso l'organizzazione, con 4,28 (Figura 14).

FIG. 14 - EMOTIONAL APPEAL



PRODOTTI E/O SERVIZI OFFERTI

Anche la domanda 11 del questionario è stata scandita in quattro sotto-domande, per indagare gli aspetti più rilevanti nella selezione dei potenziali employer sotto il profilo *Prodotti e/o servizi offerti*.

Con la loro presenza sul mercato, infatti, le aziende non propongono solamente l'acquisto dei loro prodotti o servizi, ma trasmettono anche la propria identità e i propri valori. I beni (materiali o immateriali) assumono quindi un significato molto più complesso di quello puramente economico. La domanda 11 del questionario parte da questa impostazione e indaga alcuni aspetti legati all'offerta dell'impresa: qualità dei prodotti o dei servizi, contenuto innovativo, relazioni con la clientela, prezzi.

Dalla prima sotto-domanda "È importante che l'azienda realizzi prodotti di qualità?" è emerso che oltre la metà dei rispondenti (54,40%) valuta molto importante la qualità dei prodotti offerti e un altro 30,40% considera questo fattore importante. Il 12,95% si dichiara neutrale, mentre una piccola minoranza (poco più del 2%) ritiene che la qualità è poco o niente affatto importante. Nel complesso, le aspettative sul ruolo importante della qualità dei prodotti nella valutazione sull'azienda sono confermate.

Alla seconda sotto-domanda "È importante che l'azienda realizzi prodotti innovativi?", il 36,61% ha valutato questa componente molto importante e il 38,51% ha dichiarato di considerarla importante: in totale, circa tre quarti. Il 20,90% ha selezionato la risposta neutrale (né importante, né non importante) mentre il restante 4% complessivo la vede poco o per nulla importante. Anche in questo caso è possibile affermare che in generale l'innovazione è un volano significativo di valutazione.

Molto simili ai risultati della prima sotto-domanda risultano i risultati della terza questione, relativa all'importanza delle relazioni che l'azienda instaura con la propria clientela. Per il 53,02%, questo aspetto è molto importante e per il 37,48% è importante: in totale si supera il 90%. Il 7,43% esprime un giudizio neutrale, indicando la risposta né importante né non importante (punteggio pari a 3); l'1,55% considera le relazioni poco importanti (punteggio pari a 2) e lo 0,52% le vede addirittura come non importanti (punteggio pari a 1).



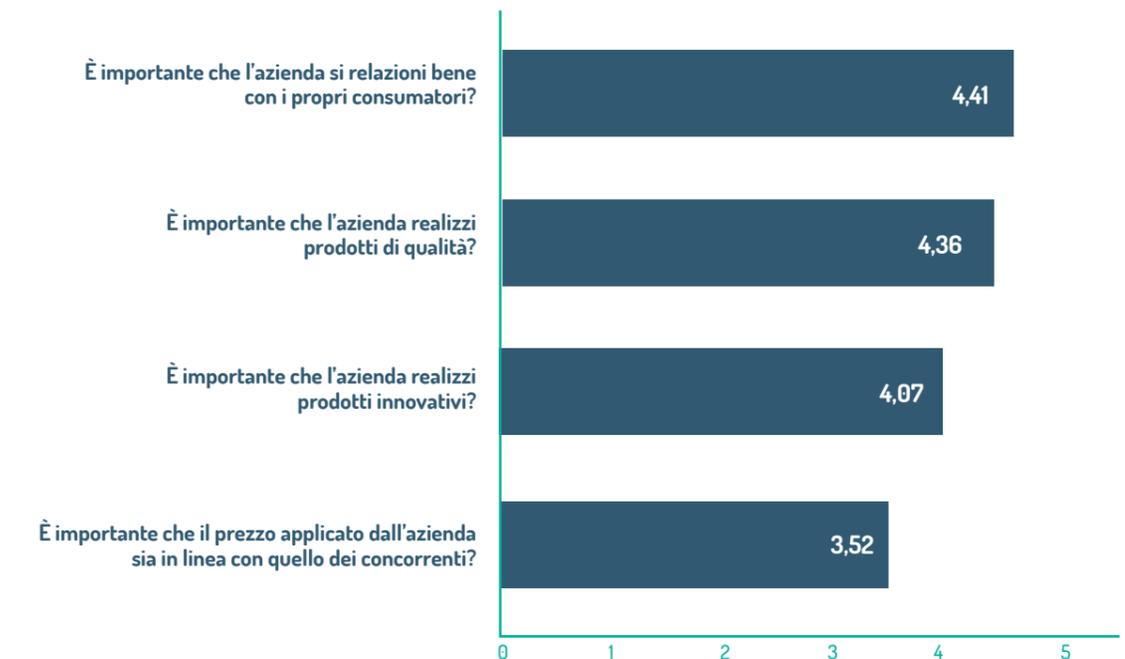
È quindi evidente che il capitale relazionale che l'azienda instaura con i propri clienti è una fondamentale fonte di valutazione positiva.

Infine, l'ultima sotto-domanda "È importante che il prezzo applicato dall'azienda sia in linea con quello dei concorrenti?" ha fornito risposte maggiormente articolate rispetto alle precedenti: solo il 17,96% ha valutato tale aspetto molto importante, mentre la maggioranza (36,10%) lo giudica importante e al secondo posto (29,88%) viene il gruppo di chi dichiara una posizione neutrale. Minoritarie le quote di chi considera questo fattore poco importante (11,74%) e di chi non gli attribuisce importanza alcuna (4,32%). In questo caso entrano in gioco elementi di valutazione diversi rispetto alle domande precedenti e dalle risposte si evince che il mercato è disposto a pagare un prezzo anche più alto di quello applicato dai concorrenti, a fronte di fattori di differenziazione evidenti.

In conclusione, registriamo che i valori medi più alti sono quelli relativi alla capacità dell'azienda di creare ottimi rapporti con la propria clientela e all'abilità di offrire prodotti e/o servizi di qualità. Valori medi leggermente più bassi sono invece quelli riferiti alla capacità innovativa di un'azienda, mentre l'applicazione di prezzi in linea con quelli dei concorrenti appare come l'elemento meno rilevante nella scelta dei potenziali employer (Figura 15).

L'offerta di un'impresa non deve quindi essere esclusivamente focalizzata su prodotti e servizi, ma anche e soprattutto sull'insieme di relazioni ed esperienze che i consumatori vivono attraverso la fruizione dell'offerta stessa.

FIG. 15 - PRODOTTI E/O SERVIZI OFFERTI



VISION E LEADERSHIP

La domanda 12 del questionario, declinata a sua volta in tre sotto-domande, indaga sugli aspetti più rilevanti nella selezione dei potenziali employer con riferimento a *Vision e leadership*.

Riuscire a comunicare valori chiari attraverso la visibilità del proprio management è fondamentale per farsi conoscere all'esterno: sono infatti i manager a rappresentare l'azienda nel contesto in cui opera. È una responsabilità importante ed è una funzione indispensabile per ridurre la distanza tra l'organizzazione e coloro che possono essere interessati a entrarvi.

Partendo da queste considerazioni, la domanda 12 del questionario analizza attraverso tre sotto-domande i fattori che determinano il modo in cui l'impresa è percepita da potenziali risorse umane in termini di vision e leadership: chiarezza dei valori che disciplinano l'azienda stessa, notorietà del management, operatività dell'azienda su scala globale.

I rispondenti alla prima sotto-domanda - "È importante che l'azienda esprima chiaramente mission, vision e valori?" - che hanno ritenuto molto importante questo aspetto sono il 35,92%, mentre è leggermente superiore, pari al 37,31%, la percentuale di chi lo reputa importante. Inoltre, oltre un quinto (20,55%) assume una posizione neutrale, mentre il 5,18% giudica poco importante questo elemento. In ogni caso, anche la comunicazione dei valori aziendali ha un'importanza rilevante per il pubblico intervistato.

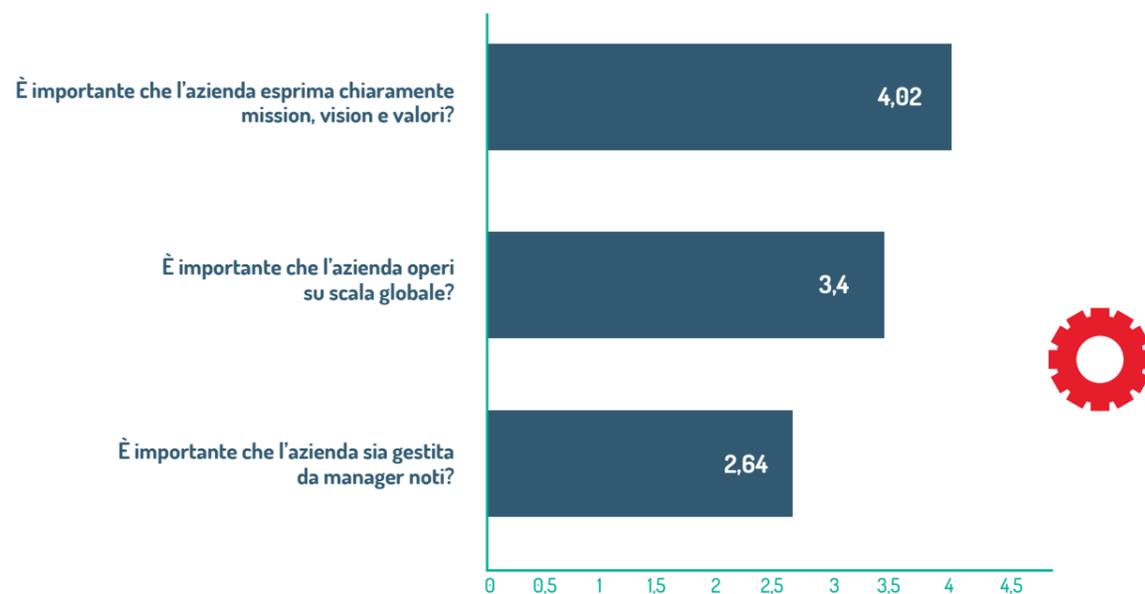
Molto interessanti le risposte alla seconda sotto-domanda: "È importante che l'azienda sia gestita da manager noti?". Per i due quinti circa dei rispondenti (39,72%) è indifferente (punteggio 3), per un terzo circa (32,12%) è poco importante e per l'11,92% non è affatto importante. Solo il 16,23% ha reputato questo elemento molto importante (3,28%) o semplicemente importante (12,95%). In base a questi dati, la notorietà del management aziendale non ha effetti diretti sulla valutazione.

Veniamo infine all'ultima sotto-domanda: "È importante che l'azienda operi su scala globale?". In questo caso la maggioranza (31,61%) la ritiene importante e il 31,26% si dichiara neutrale. Valori bilanciati da un 16,75% che ha espresso il giudizio "molto importante" e da un 15,54% che, al contrario, ha dichiarato di ritenere questo elemento poco importante. Si deduce quindi che l'operare a livello internazionale può essere fonte di valutazioni positive, ma non costituisce la variabile principale. Confrontando le risposte alle tre sotto-domande su *Vision e leadership*, emerge che il valore medio più alto è stato assegnato alla chiarezza con cui un'azienda comunica mission, vision e valori aziendali (4,02), seguito dall'operatività su scala globale (3,40) e, in ultima posizione, dalla notorietà del management con 2,64 (Figura 16).



Per gli studenti, la popolarità di chi gestisce un'azienda non sempre è condizione sufficiente per raggiungere risultati positivi. Molto più importanti sono invece da un lato la capacità di operare su scala globale e dall'altro la chiarezza con cui l'identità aziendale è raccontata all'esterno. Gli studenti universitari di oggi sono in generale più aperti che in passato verso esperienze all'estero e desiderano conoscere fin da subito quali sono gli elementi che caratterizzano l'organizzazione dalla quale vorrebbero essere assunti come primo impiego.

FIG. 16 - VISION E LEADERSHIP



WORKPLACE ENVIRONMENT

La domanda 13 del questionario è segmentata in sei sotto-domande e indaga sul cosiddetto *Workplace environment*, ossia l'insieme degli elementi che influenzano il contesto all'interno del quale l'azienda si muove. Si tratta di un fattore chiave nella determinazione della qualità del lavoro dei dipendenti e del loro livello di produttività: studi effettuati in letteratura hanno dimostrato che un *Workplace environment* positivo influenza sia il livello di performance delle risorse umane, sia la motivazione ad acquisire sempre nuove capacità da trasferire nello svolgimento del lavoro. Analogamente, un ambiente di lavoro positivo può rappresentare un elemento di attrazione per chi sia interessato a entrare in un'azienda.

Si tratta quindi di un ambito importante che è stato indagato da sei punti di vista: capacità dell'impresa di offrire un ambiente di lavoro favorevole, notorietà dell'organizzazione aziendale, soddisfazione dei dipendenti, livelli retributivi, percorsi di carriera, formazione. Quasi plebiscitarie le risposte alla prima sotto-domanda: "È importante che l'azienda sia nota per un ambiente di lavoro favorevole?". Oltre quattro quinti complessivi dei rispondenti lo ritengono infatti molto importante (41,45%) o importante (41,11%). Solo il 14,43% ha una posizione neutrale e quote minime sono state riservate alle altre risposte: dalla lettura dei dati deriva quindi un chiaro valore attribuito alla qualità dell'ambiente lavorativo da parte degli intervistati.

Molto chiaro anche l'orientamento che si rileva dalle risposte alla seconda sotto-domanda, relativa alla notorietà aziendale: per il 30,57% si tratta di un aspetto molto importante, e per ben il 43,87%, la notorietà è importante. Un quinto dei rispondenti (20,38%) esprime un giudizio neutrale e la restante parte (poco più del 4%) reputa questo elemento poco o per nulla importante. Appare quindi ancora più chiaro quanto il riconoscimento esterno sia un driver decisivo di valutazioni positive da parte degli studenti. La terza sotto-domanda mira a capire quanto sia importante per gli studenti la soddisfazione dei dipendenti di un'azienda che potrebbero considerare come un eventuale employer. E la risposta è chiara: per la maggioranza assoluta dei rispondenti (54,23%) questo aspetto è molto importante, dato rinforzato dal 33,68% che lo considera importante. Solo un 10,19% lo vede come né importante né non importante e del tutto trascurabili appaiono le quote delle risposte negative. Le aspettative dei giovani sono quindi orientate a ricercare una soddisfazione generale e una gratificazione che non si limitano agli aspetti di natura economica. La quarta sotto-domanda

costituisce una immediata verifica di questo assunto: "È importante che il livello retributivo sia al di sopra della media del settore?". I risultati confermano sostanzialmente le deduzioni precedenti: il livello retributivo è certamente importante, ma non è tutto, deve essere infatti parte di una più generale soddisfazione rispetto al posto di lavoro. Solo il 23,66% ha dichiarato infatti che l'aspetto economico è molto importante mentre il 39,21% lo giudica importante e per il 30,57% non è né importante, né non importante. Poco meno del 7% attribuisce poca o nessuna importanza a questo elemento. Interessanti le risposte alla quinta sotto-domanda: "È importante che l'azienda adotti itinerari di carriera predefiniti?". Il 12,95% ha ritenuto questo aspetto molto importante e il 29,36% importante. Assai significativo invece il fatto che il 40,59% degli studenti abbia una posizione indifferente e che più del 15% complessivo attribuisca poca (13,99%) o nessuna (3,11%) importanza ai percorsi di carriera. Una possibile chiave di lettura delle risposte ottenute può essere ricercata in un orientamento a più breve termine delle aspettative in ambito lavorativo degli studenti per i quali la pianificazione di un preciso percorso di crescita non costituisce, comparato ad altri fattori, un elemento di primaria importanza. L'ultima sotto-domanda, "È importante il livello di formazione offerto ai dipendenti dell'azienda?", ha invece fornito queste indicazioni: per il 46,80% questo aspetto è molto importante e per il 39,55% importante. Rimane un 11,05% di neutrali e quote assolutamente trascurabili di chi non attribuisce valore a questo aspetto. Sicuramente, il fatto che i rispondenti abbiano appena terminato il loro percorso formativo o siano in procinto di concludere gli studi, ha evidenti riflessi sull'importanza attribuita alla componente formazione nella valutazione delle aziende.



Comparando i sei fattori esaminati con riferimento al *Workplace environment*, vediamo che il valore medio più alto, in termini di punteggi espressi, è dato dal livello di soddisfazione dei dipendenti (4,40), seguito da livello di formazione offerto (4,30) e dalla presenza di un ambiente di lavoro favorevole (4,30). Seguono la possibilità che l'organizzazione dell'azienda sia nota anche all'esterno (3,98), il livello retributivo offerto dall'impresa (3,79) e i percorsi di carriera predefiniti (3,35) (Figura 17).

Qual è quindi la percezione degli studenti rispetto all'aggregato preso in considerazione?

Possiamo effettuare due riflessioni: la prima è che in azienda gli studenti universitari sperano di trovare una soddisfazione che vada oltre il riconoscimento economico; la seconda è che gli studenti riconoscono alle imprese una funzione formativa che può essere considerata un proseguimento della formazione ricevuta nel contesto universitario.



è tuttavia da riscontrare anche un 16,23% che si mantiene su posizioni di indifferenza (né importante, né non importante). Il tema della reputazione, seppur declinato a livello specificatamente finanziario, appare quindi di rilievo nei processi di valutazione.

Analogo atteggiamento si riscontra nelle risposte alla seconda sotto-domanda: "È importante che l'azienda abbia prospettive di crescita futura?". Il 59,93% ritiene questo aspetto molto importante e il 31,61% importante (oltre il 90% complessivo). Il 7,43% non reputa l'argomento né importante né non importante, lo 0,52 lo ritiene poco importante e la medesima

percentuale non gli attribuisce importanza. La presenza di concrete prospettive di crescita futura costituisce un indicatore circa la solidità nel tempo dell'azienda e pertanto rappresenta un importante driver di valutazione. Una definitiva conferma viene anche dalle risposte alla terza e ultima sotto-domanda: "È importante che l'azienda sia in grado di ottenere performance migliori dei concorrenti?". Per il 36,44% questo aspetto è molto importante, per il 44,04% è importante e per il 16,75% né importante, né poco importante. Le risposte raccolte si collocano lungo una comune direttrice che vede nella reputazione finanziaria, nella solidità aziendale e nelle performance parametri differenti di un comune denominatore circa la positiva valutazione delle aziende da parte del campione intervistato. Comparando le risposte alle tre sotto-domande, il valore medio più alto è quello attribuito alle prospettive di crescita dell'azienda (4,50), seguito dalla capacità dell'azienda di ottenere performance migliori rispetto ai concorrenti (4,14) e dalla reputazione finanziaria, con 4,06 (Figura 18).

Questi risultati permettono di affermare che, per gli studenti universitari, è fondamentale che le aziende adottino una prospettiva di lungo termine nella gestione delle attività. Anche se con un punteggio inferiore, è altrettanto importante che le imprese siano leader di riferimento nei settori in cui operano e che siano in grado di ottenere performance migliori rispetto ai concorrenti. Meno rilevante, seppure con valori medi molto significativi, è invece la reputazione finanziaria di cui l'organizzazione gode. Un risultato dettato dalla consapevolezza che le dinamiche di mercato, e quindi le performance finanziarie aziendali, sono determinate non solo dalle decisioni strategiche del management ma anche da condizionamenti non prevedibili, da parte di fattori esterni alle attività svolte dalle aziende stesse.

PERFORMANCE FINANZIARIA

Quali fattori permettono di comprendere come gli studenti valutano la forza e la stabilità finanziaria di un'azienda? Questo punto è stato indagato con la domanda 14, scomposta a sua volta in tre sotto-domande. Lavorare per un'impresa che sia stabile dal punto di vista finanziario e che si confronti con successo sul mercato è indubbiamente un elemento molto importante al fine di valutare la *Corporate reputation* e quindi la possibilità di selezionare dei potenziali employer a cui inviare il proprio curriculum vitae. Nello specifico, nell'analisi di questo aggregato, si è indagato sui seguenti aspetti: reputazione finanziaria, prospettive di crescita future, livello di performance rispetto ai concorrenti.

Le risposte alla prima sotto-domanda - "È importante che l'azienda goda di una buona reputazione finanziaria?" - confermano i presupposti: il 28,15% dichiara che questo aspetto è molto importante e il 53,02% lo ritiene importante;

FIG. 17 - WORKPLACE ENVIRONMENT

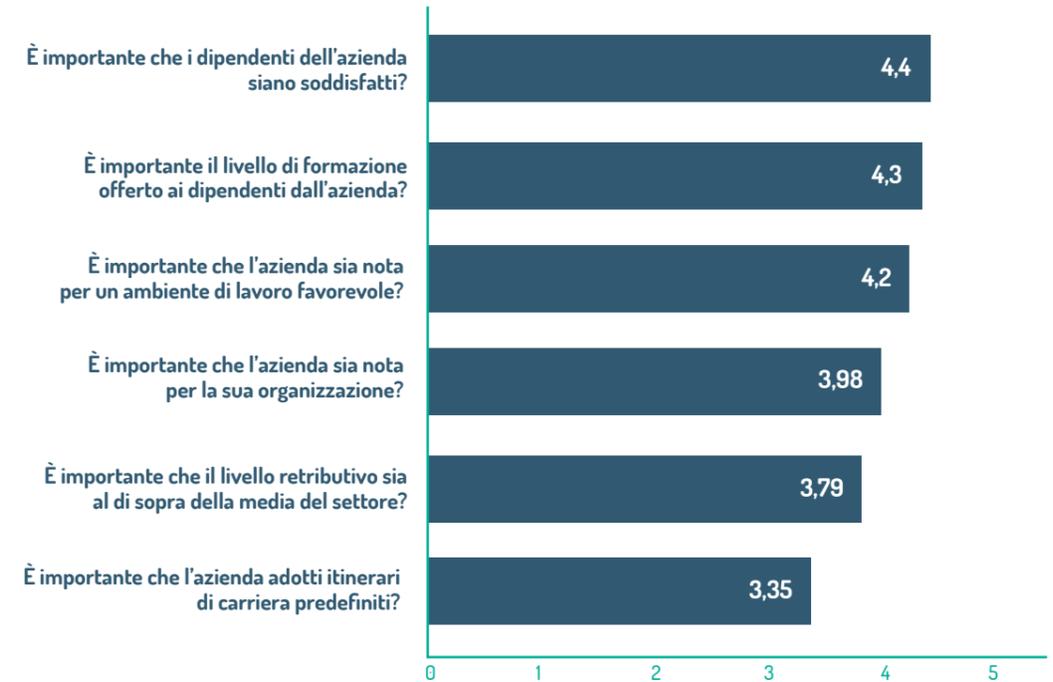
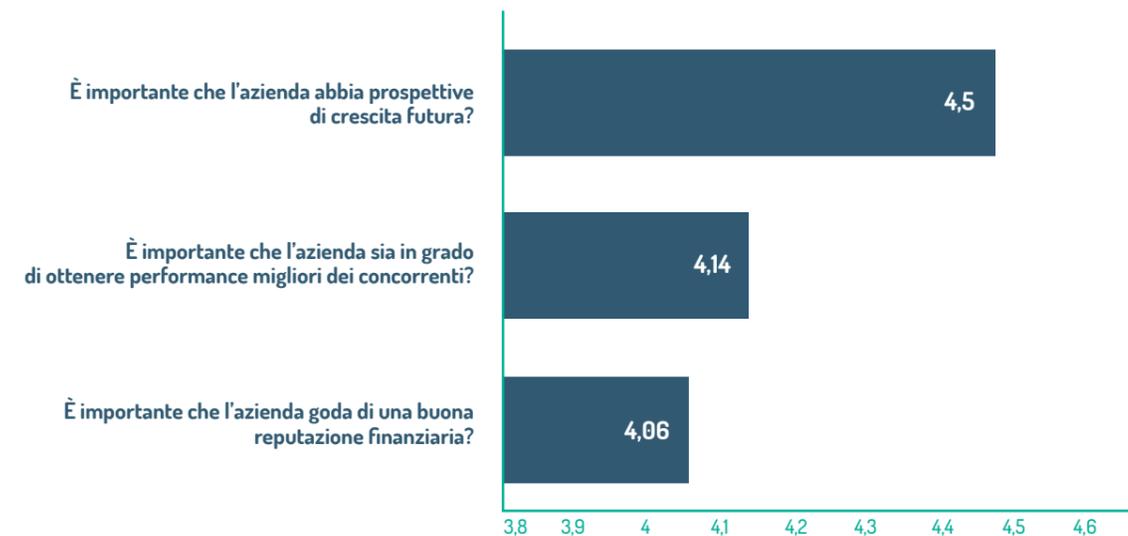


FIG. 18 - PERFORMANCE FINANZIARIA



SOCIAL RESPONSIBILITY

La domanda 15 del questionario, declinata a sua volta in quattro sotto-domande, indaga sull'ultimo aggregato di interesse della ricerca, la *Social Responsibility*.

La *Corporate Social Responsibility* (CSR) è l'insieme di azioni messe in atto dalle imprese in relazione a problematiche d'impatto etico, sociale o ambientale al loro interno o nelle zone in cui svolgono la loro attività. Negli ultimi anni i temi di responsabilità sociale sono diventati sempre più popolari e hanno trasversalmente influenzato tutti gli aspetti della società. Anche le aziende si sono quindi uniformate a queste logiche, anche se spesso sono distanti dagli obiettivi di carattere meramente economico, e hanno iniziato a mettere in atto attività che hanno impatto significativo sulla comunità, sulla società e sull'ambiente. L'attenzione rivolta a questi temi è un forte elemento di valutazione da parte di chi osserva l'organizzazione dall'esterno ed è quindi oggetto di questa indagine. Nello specifico, sono stati analizzati i seguenti fattori: supporto nella promozione e realizzazione di iniziative a impatto sociale, adozione di comportamenti responsabili nei confronti dell'ambiente, adozione di comportamenti eticamente responsabili verso tutti i soggetti della filiera produttiva, assenza di comportamenti poco responsabili da parte dell'azienda.

Con riferimento alla prima sotto-domanda - "È importante che l'azienda supporti cause sociali?" - il 18,48% ha affermato che questo aspetto è molto importante e il 35,58% lo ritiene importante. Ben un terzo dei rispondenti (33,51%) assume una posizione neutrale mentre per il 12,44% complessivo l'importanza è poca (9,33%) o nulla (3,11%). Il livello di importanza attribuito a questo fattore nella valutazione complessiva d'azienda è quindi medio alto.

Diverso il tenore delle risposte alla seconda sotto-domanda ("È importante che l'azienda adotti comportamenti responsabili nei confronti dell'ambiente?"): il 34,37% ritiene che questa componente sia molto importante e il 35,23% la considera importante. Oltre un quinto degli intervistati (21,93%) esprime un giudizio neutrale, il 6,56% lo reputa poco importante e l'1,9% non importante.

Il tema del rispetto dell'ambiente sembra quindi essere importante nella scala di priorità degli studenti, anche se si riscontra un'area di neutralità.

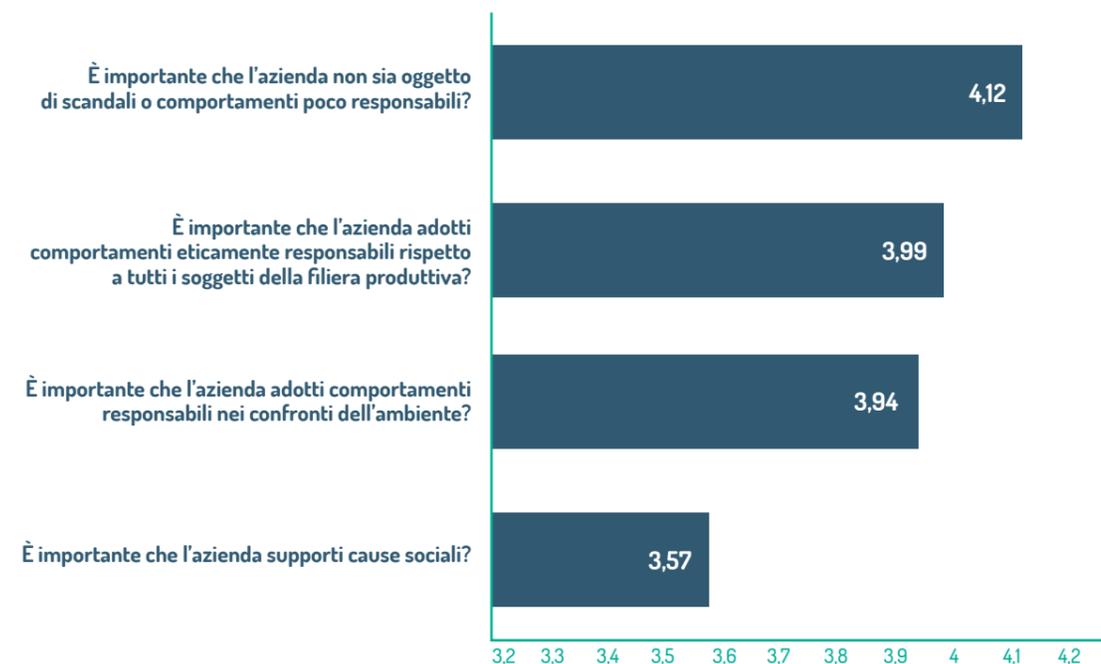
Dati analoghi quelli ricavati dalla terza domanda ("È importante che l'azienda adotti comportamenti eticamente responsabili rispetto a tutti i soggetti della filiera produttiva?"): il 36,10% ha definito questo fattore molto importante e il 35,06% lo considera importante. Si conferma una quota pari al 22,11% di rispondenti che manifesta un'opinione né positiva né negativa in relazione a questi aspetti. Infine il 5,70% esprime poca importanza e l'1,04 nessuna.

La rilevanza di comportamenti eticamente validi viene quindi declinata anche a livello di capacità relazionali dell'azienda verso tutto gli attori esterni con cui deve interfacciarsi.

Infine, per quanto riguarda l'ultima sotto-domanda, "È importante che l'azienda non sia oggetto di scandali o comportamenti poco responsabili?", il 43,52% ritiene questo aspetto molto importante e il 31,78% lo reputa importante, mentre per il 18,83% non è né importante né non importante.



FIG. 19 - SOCIAL RESPONSIBILITY



Coloro che lo reputano poco importante si attestano al 4,66% e non importante all'1,21%. Da questi dati si conferma ancora una volta l'importante ruolo che la reputazione aziendale gioca nel determinare una valutazione positiva delle aziende da parte degli studenti intervistati.

Comparando i quattro fattori riferiti all'aggregato *Social Responsibility*, risulta che gli studenti universitari hanno espresso punteggi medi più alti per l'assenza di scandali riguardanti l'impresa (4,12), l'adozione di comportamenti eticamente responsabili verso tutti i soggetti della filiera produttiva (3,99) e l'adozione di comportamenti responsabili verso l'ambiente. Meno importante risulta invece essere il supporto da parte delle aziende a iniziative a impatto sociale, anche se la valutazione media conseguita è comunque elevata (3,57) (Figura 19).

L'analisi di questi risultati mette in evidenza il desiderio degli studenti di lavorare per aziende e organizzazioni la cui reputazione non sia intaccata da scandali o notizie negative e che si impegnino a rispettare tutti i loro interlocutori lungo la filiera economico produttiva. Altrettanto importante, seppure leggermente minore, risulta essere l'interesse mostrato dagli studenti per il supporto dell'azienda a cause sociali, forse perché l'interesse verso tali argomenti cresce con l'aumentare dell'età. Infatti, una ricerca condotta dalla Stanford Graduate School of Business mostra che, nonostante l'intera generazione etichettata come *Millennials* sia interessata ai temi di *Corporate Social Responsibility*, è tra gli studenti di maggiore età, iscritti a esempio a un MBA, che l'impegno sociale ed etico delle aziende è ritenuto importante per effettuare scelte lavorative.

4.3

VALUTAZIONE DEGLI EMPLOYER SELEZIONATI

Nella terza sezione del questionario si sono analizzati gli aspetti che maggiormente incidono sulla valutazione degli employer selezionati. Per ognuno dei fattori esaminati nella sezione precedente - *Emotional appeal*, *Prodotti e servizi offerti*, *Vision e leadership*, *Workplace environment*, *Performance finanziaria*, *Social Responsibility* - è stato chiesto ai rispondenti di esprimere una valutazione d'importanza.

L'unica domanda di questa sezione, "Dopo una prima fase di selezione dei potenziali employer di interesse, quali fattori impattano sulle tue scelte di contattare solo alcuni di essi?", ha fornito precise indicazioni sull'importanza attribuita dagli intervistati ai fattori aggregati (Figura 20) e alle singole componenti (Figura 21).

L'*Emotional appeal* è considerato l'aggregato più importante per la valutazione degli employer selezionati. Il punteggio finale, calcolato come media ponderata dei punteggi espressi dai rispondenti sui singoli fattori riconducibili a questo aggregato, è infatti pari a 4,22. Più in dettaglio, "Sensazioni positive suscitate dall'azienda" ha totalizzato 4,25, "Fiducia verso l'azienda" 4,22, "Rispetto e ammirazione verso l'azienda" 4,19. Tutti gli aspetti riconducibili quindi a *Emotional appeal* hanno ottenuto punteggi medi elevati, posizionandosi rispettivamente al quinto, sesto e ottavo posto della classifica complessiva delle singole componenti valutative.

Il secondo aggregato, in ordine di importanza ai fini della valutazione degli employer selezionati, è *Workplace*

environment, con un punteggio medio ponderato di 4,18. Nello specifico, "Ambiente di lavoro favorevole" ha totalizzato 4,47 (il più alto in assoluto tra le singole componenti valutative), "Grado di soddisfazione dei dipendenti dell'azienda" 4,36, "Formazione offerta ai dipendenti" 4,31, "Livello retributivo offerto" 4,20, "Itinerari di carriera predefiniti" 3,58. Nonostante il basso punteggio ottenuto da quest'ultima domanda, *Workplace environment* dimostra di avere un ruolo molto rilevante nella valutazione dei potenziali employer a cui inviare il curriculum vitae: sarebbe potuto essere al primo posto se l'ultimo fattore ("Itinerari di carriera predefiniti") avesse ottenuto un punteggio più alto.

Terzo aggregato, in ordine di importanza, è risultato *Performance finanziaria* con un punteggio medio ponderato pari a 4,08. Nello specifico, "Prospettive di crescita dell'azienda" ha avuto un punteggio totale medio di 4,37, "Performance rispetto ai concorrenti" 3,96, "Reputazione finanziaria dell'azienda" 3,92. In sintesi, l'elevato punteggio di questo aspetto è trainato dal fattore "Prospettive di crescita dell'azienda" che per gli studenti è decisamente rilevante nella valutazione degli employer selezionati.

L'aggregato risultato quarto in ordine di importanza è *Prodotti e servizi offerti* (punteggio medio ponderato pari a 3,96), con i risultati migliori ottenuti dalle componenti "Attenzione verso i consumatori" (punteggio medio di 4,19), "Qualità dei prodotti offerti" (4,11), "Capacità di innovare i prodotti offerti" (4,04). "Prezzo dei prodotti offerti" si posiziona invece in fondo alla classifica con un punteggio medio di 3,48: si tratta quindi

di un aspetto che influisce negativamente sull'importanza attribuita dagli studenti universitari a questa componente.

Gli ultimi due aggregati in ordine di importanza *Vision e leadership* (punteggio medio ponderato di 3,88) e *Social Responsibility* (3,82). Per quanto riguarda il primo ambito, "Mission, vision e valori aziendali" è la componente con il punteggio medio più alto (4,04), seguita da "Leadership dell'azienda" (3,93) e "Operatività dell'azienda su scala globale" con un punteggio di 3,68 (tra i più bassi in assoluto).

Per quanto riguarda *Social Responsibility*, il fattore più importante è risultato "Comportamento eticamente responsabile verso tutti gli attori della filiera" (punteggio medio di 3,96), seguito da "Assenza di news e/o scandali riguardanti l'azienda" (3,91), "Rispetto verso l'ambiente" (3,84), "Supporto di cause sociali" (3,56).

FIG. 20 - IMPORTANZA DEGLI AGGREGATI NELLA FASE DI VALUTAZIONE DEGLI EMPLOYER

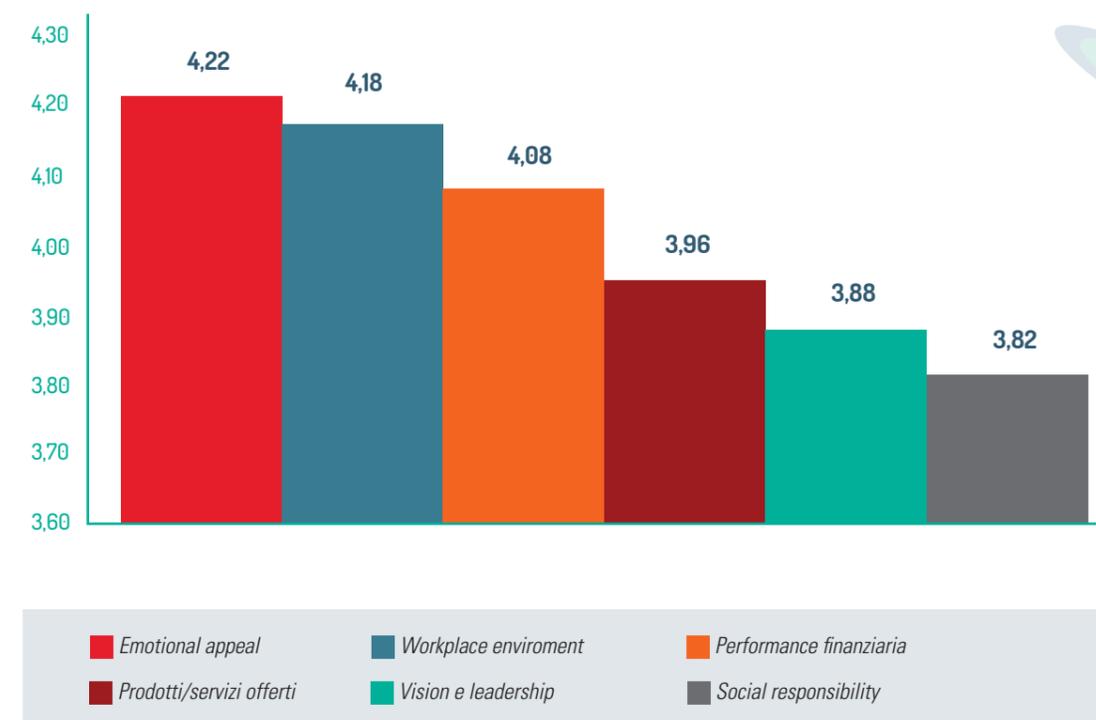
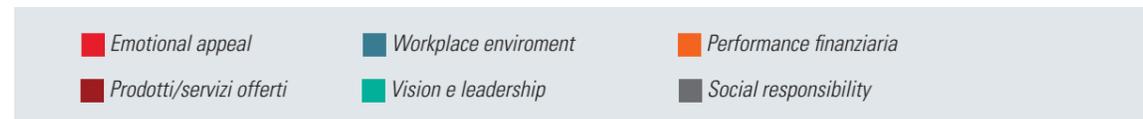




FIG. 21 - VALUTAZIONE DEGLI EMPLOYER



4.4

SELEZIONE E VALUTAZIONE NEI SETTORI DI MAGGIORE INTERESSE

Nella quarta sezione del questionario si è indagato sui settori di maggiore interesse per i rispondenti al fine di identificare se esistano differenze nella selezione e nella valutazione di potenziali employer in base al comparto industriale e di servizi in cui operano.

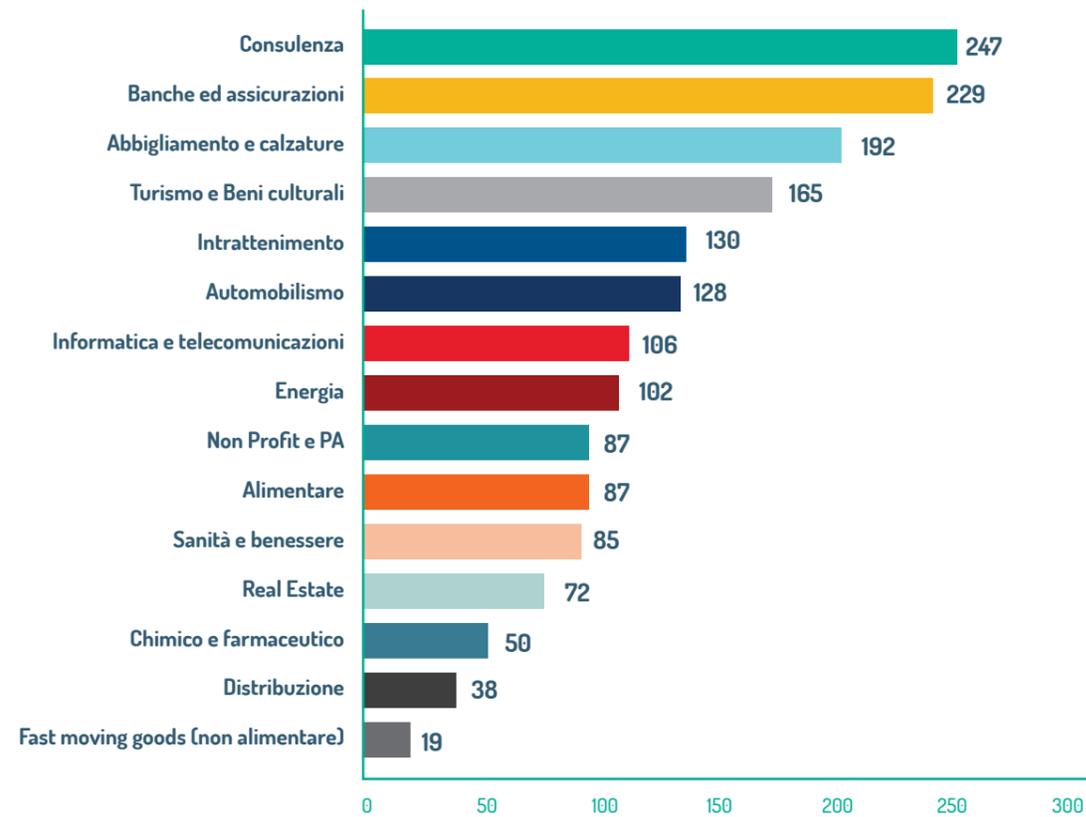
Le risposte alla domanda 17 - "Quali sono i settori in cui ti piacerebbe lavorare? Indicare tre preferenze" - hanno indicato che le preferenze più numerose (247) vanno alla Consulenza, seguita da Banche e assicurazioni (229) e Abbigliamento e calzature (192). Turismo e beni culturali è stato indicato da 165 rispondenti, Intrattenimento da 130, Automotive da 128, Informatica e Telecomunicazioni da 102, Energia da 102. Con meno di 100 preferenze abbiamo Non Profit e PA e il comparto Alimentare (entrambi a 87), Sanità e Benessere (85), Real Estate (72), Chimico e Farmaceutico (50), Distribuzione (38), Fast moving goods (non alimentare, 19) (Figura 22).

È particolarmente interessante notare che le opzioni Consulenza e Banche ed assicurazioni sono state indicate contemporaneamente da 128 rispondenti, segno di una marcata preferenza verso questa combinazione di risposte.





FIG. 22 - SETTORI DI MAGGIORE INTERESSE (NUMERO DI RISPOSTE)



È particolarmente interessante notare che le opzioni *Consulenza* e *Banche ed assicurazioni* sono state indicate contemporaneamente da 128 rispondenti, segno di una marcata preferenza verso questa combinazione di risposte.

Per approfondire ulteriormente le effettive preferenze dei partecipanti all'indagine, è stato chiesto loro di indicare un ordine di priorità rispetto ai tre settori della risposta precedente, numerandoli da 1 (massima priorità) a 3 (minima priorità).

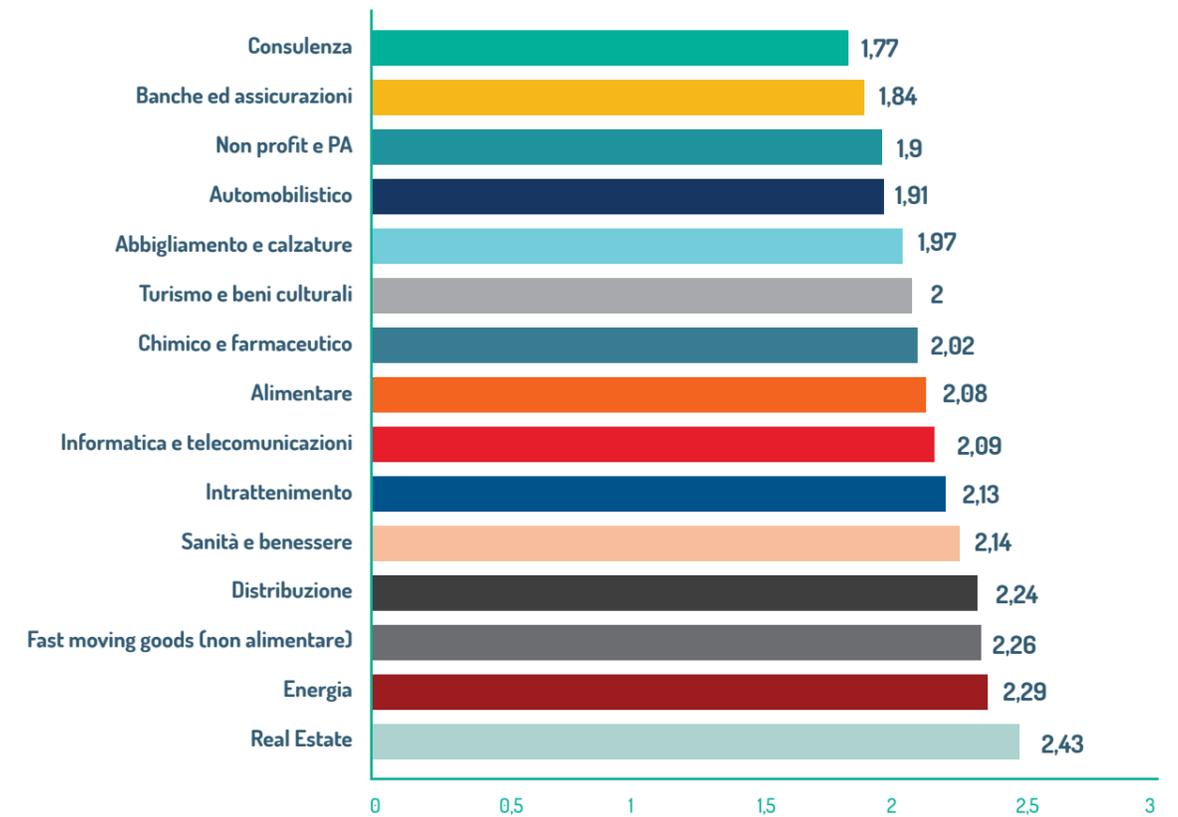
I settori che si sono posizionati nei primi posti tra le preferenze dei rispondenti sono: *Consulenza* con un valore medio di 1,77, *Banche ed assicurazioni* con 1,84, *Non Profit e PA* con 1,9, *Automobilistico* con 1,91 e *Abbigliamento e calzature* con 1,97. Buone sono anche le posizioni ottenute

da *Turismo e Beni culturali*, *Chimico e farmaceutico* e *Alimentare*, che segnano punteggi rispettivamente pari a 2, 2,02 e 2,08. Le ultime posizioni sono invece occupate da *Fast moving goods (non alimentare)* con 2,26, *Energia* con 2,29 e *Real Estate* con 2,43 (Figura 23).

I 128 rispondenti che, nella precedente domanda, avevano indicato contemporaneamente tra i settori di maggiore interesse *Consulenza* e *Banche ed assicurazioni*, hanno accordato priorità alla *Consulenza* in 55 casi e a *Banche ed assicurazioni* in 46 casi. Nei restanti 27 casi la preferenza più alta è stata indicata per altri settori di interesse.

Le domande contenute nella sezione finale del questionario sono volte a porre in evidenza gli incroci tra i sei aggregati impiegati nella valutazione aziendale e i tre settori indicati

FIG. 23 - PREFERENZA TRA I SETTORI DI MAGGIORE INTERESSE (VALORI PIÙ BASSI INDICANO UNA PREFERENZA MAGGIORE)



da ogni rispondente come prioritario nell'orientare le candidature per il mercato del lavoro.

La domanda 19 - "Con riferimento ai seguenti settori, nel processo di selezione e valutazione dei potenziali employer, quanto è importante la capacità di un'impresa di suscitare ammirazione nei confronti dell'organizzazione e del suo operato?" - indagava sull'impatto della componente *Emotional appeal* rispetto ai settori preferiti, chiedendo ai rispondenti di attribuire un punteggio da 1 (non importante) a 5 (molto importante).

Dalle risposte è emerso che i settori nei quali la componente *Emotional appeal* ha maggiore rilievo sono: *Automobilistico* (punteggio medio di 4,59), *Abbigliamento e calzature* (4,55) e *Banche ed assicurazioni* (4,48). Seguono *Consulenza*

e *Alimentare* (entrambi con 4,44) e *Sanità e benessere* e *Chimico e farmaceutico* (entrambi 4,4). Completano la classifica: *Turismo e Beni culturali* con 4,39, *Non Profit e PA* con 4,36, *Intrattenimento* con 4,35, *Informatica e telecomunicazioni* con 4,29, *Energia*, anch'essa con 4,29, *Distribuzione* con 4,26, *Fast moving goods (non alimentare)* con 4,16, e *Real Estate* con 4,03 (Figura 24).

Particolarmente interessante è l'impatto che la componente *Emotional appeal* ha sul settore automobilistico. Nel corso degli anni, l'acquisto di un'automobile è diventato uno tra i processi più complessi e allo stesso tempo coinvolgenti ed emozionanti che le persone vivono nel ruolo di consumatori. In questo processo entrano in gioco una grande complessità di forze, soggetti, azioni, canali, contenuti, comportamenti razionali e risposte emotive più o meno consapevoli.



Tale processo poi accompagna il consumatore negli anni successivi con il post-vendita e la fidelizzazione, fino a che non si sarà pronti o costretti a ripercorrere nuovamente questa esperienza dall'inizio. In questa logica, anche chi si avvicina al mondo del lavoro per la prima volta, proverà a ricercare opportunità di impiego nel settore automobilistico che, più di altri settori, dà la possibilità di cimentarsi con esperienze in grado di impattare sulla sfera emotiva dei consumatori e di chi lavora a favore di essi.

Considerazioni analoghe possono essere dedotte anche per spiegare il secondo posto del settore *Abbigliamento e calzature*, le cui imprese da sempre hanno fatto della leva emotiva un importante elemento di differenziazione e posizionamento sui consumatori che può avere riflessi anche in tema di mercato del lavoro. La terza posizione associata al settore bancario ed assicurativo può essere letta da un lato

in riferimento alle più recenti campagne di comunicazione che le imprese di questo comparto hanno adottato come mezzo per recuperare parte della fiducia persa a causa delle crisi finanziarie degli ultimi decenni e dall'altro come effetto di un fenomeno di aggregazione delle preferenze dei rispondenti verso l'unico settore di matrice nettamente finanziaria.

L'impatto della componente *Prodotti e servizi offerti* sui settori di maggiore interesse è stato indagato con la domanda 20: "Con riferimento ai seguenti settori, nel processo di selezione e valutazione dei potenziali employer, quanto sono importanti le scelte effettuate da un'impresa in merito ai servizi/prodotti offerti?". Queste le indicazioni rilevate: in prima posizione si sono posizionate *Sanità e benessere* e *Chimico e farmaceutico*, con un punteggio medio di 4,68. Seguono *Automobilistico* con 4,61,

Abbigliamento e calzature con 4,60, *Alimentare* con 4,59, *Fast moving goods (non alimentare)* con 4,53, *Turismo e Beni culturali* con 4,45, *Informatica e telecomunicazioni* con 4,44, *Intrattenimento* con 4,36, *Banche ed assicurazioni* con 4,3, *Distribuzione* con 4,26, *Non Profit e PA* con 4,25, *Consulenza* con 4,2. Chiude anche in questo caso la classifica *Real Estate* con 4,11 (Figura 25).

Si tratta di un risultato chiaramente intuitivo per le prime due posizioni: la qualità dei prodotti e/o dei servizi è fondamentale per due settori in cui ogni errore legato alla produzione o all'utilizzo di componenti di qualità non adeguata pone in pericolo la vita delle persone. Allo stesso modo, la presenza del comparto automobilistico al terzo posto di questa graduatoria basata sulla qualità degli output può essere letta in ragione delle performance richieste dai consumatori a questo tipo di prodotti.

La domanda 21 - "Con riferimento ai seguenti settori, nel processo di selezione e valutazione dei potenziali employer, quanto sono importanti le performance reddituali e finanziarie di un'impresa?" - ha rilevato l'impatto della componente *Performance finanziaria* sui settori di maggiore interesse. Nelle valutazioni dei rispondenti, *Banche ed assicurazioni* è al primo posto, con un punteggio medio di 4,65; seguono *Chimico e farmaceutico* con 4,34, *Real Estate* con 4,33, *Automobilistico* con 4,29, *Fast moving goods (non alimentare)* e *Consulenza* entrambi con 4,26, *Intrattenimento* con 4,18, *Distribuzione* con 4,16, *Informatica e telecomunicazioni* con 4,13, i settori *Abbigliamento e calzature* ed *Energia* che registrano entrambi un valore pari a 4,11, *Alimentare* con 4,1, *Turismo e Beni culturali* con 4,01, *Sanità e benessere* con 4,00, *Non Profit e PA* con 3,68 (Figura 26).

FIG. 24 - EMOTIONAL APPEAL NEI SETTORI DI MAGGIORE INTERESSE

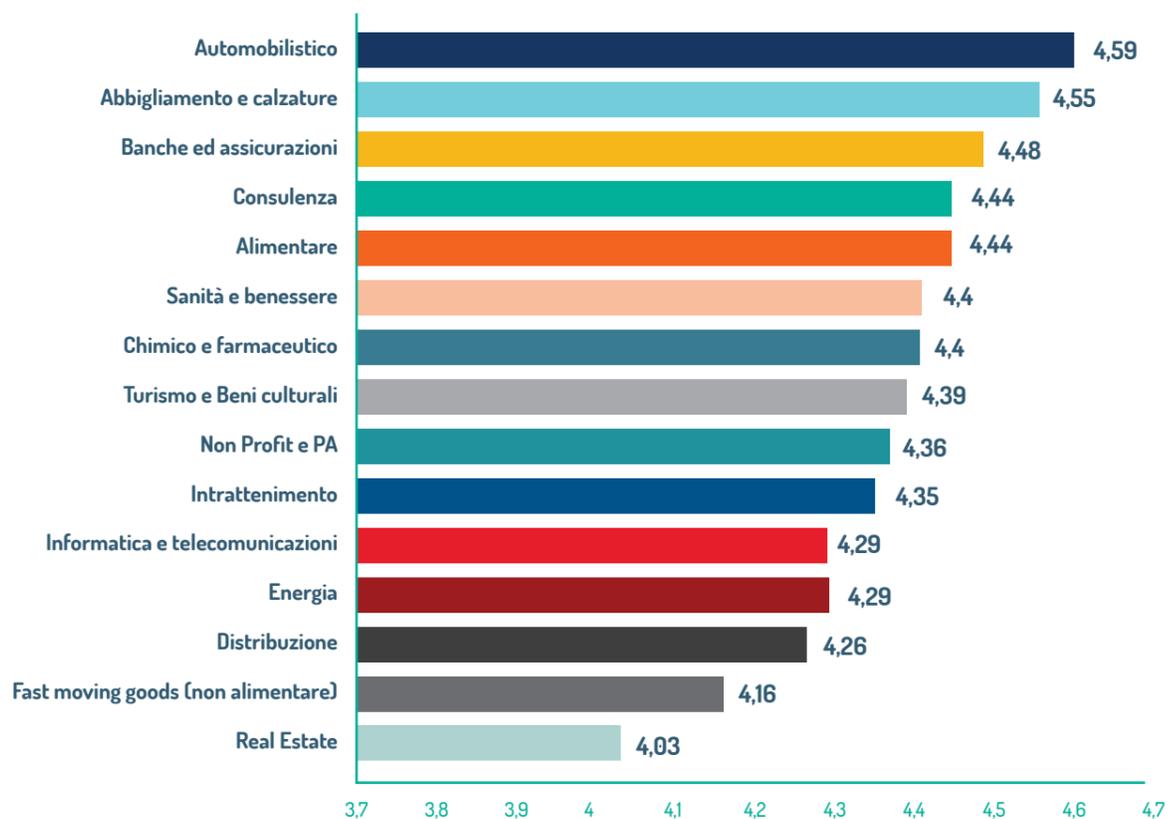


FIG. 25 - PRODOTTI E SERVIZI OFFERTI NEI SETTORI DI MAGGIORE INTERESSE

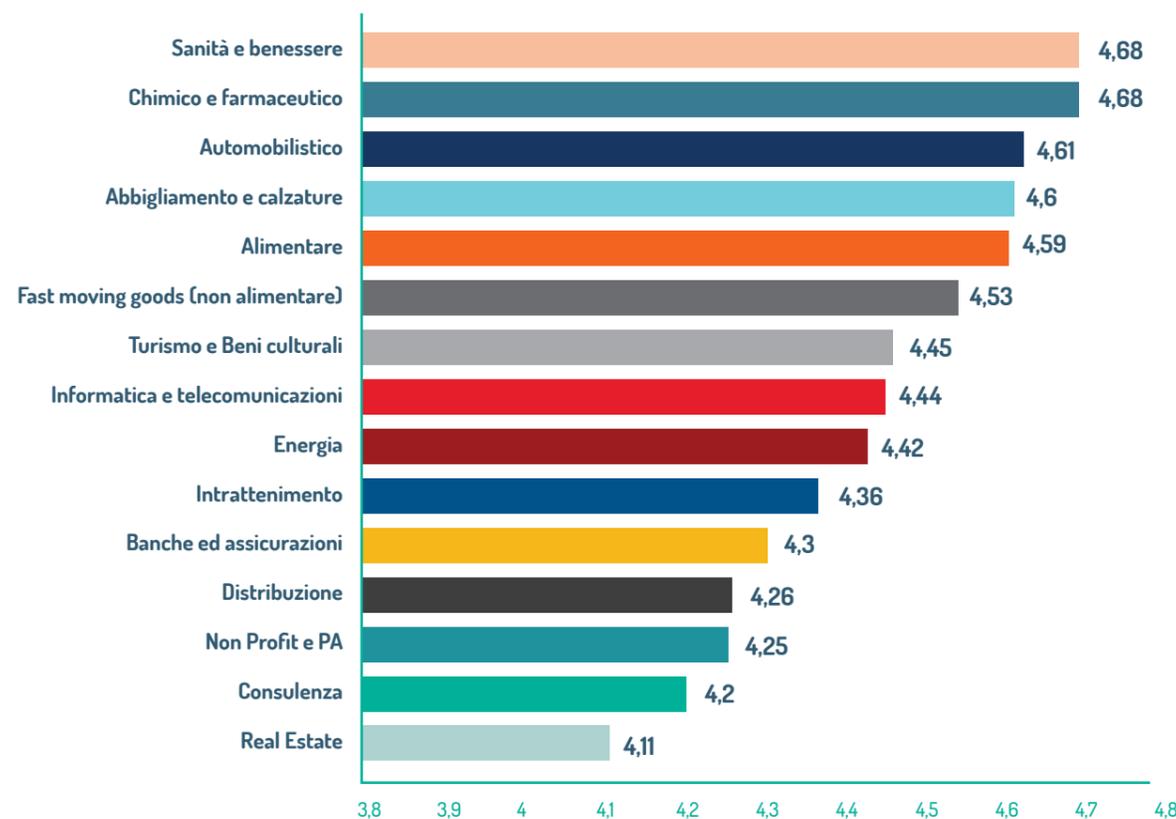
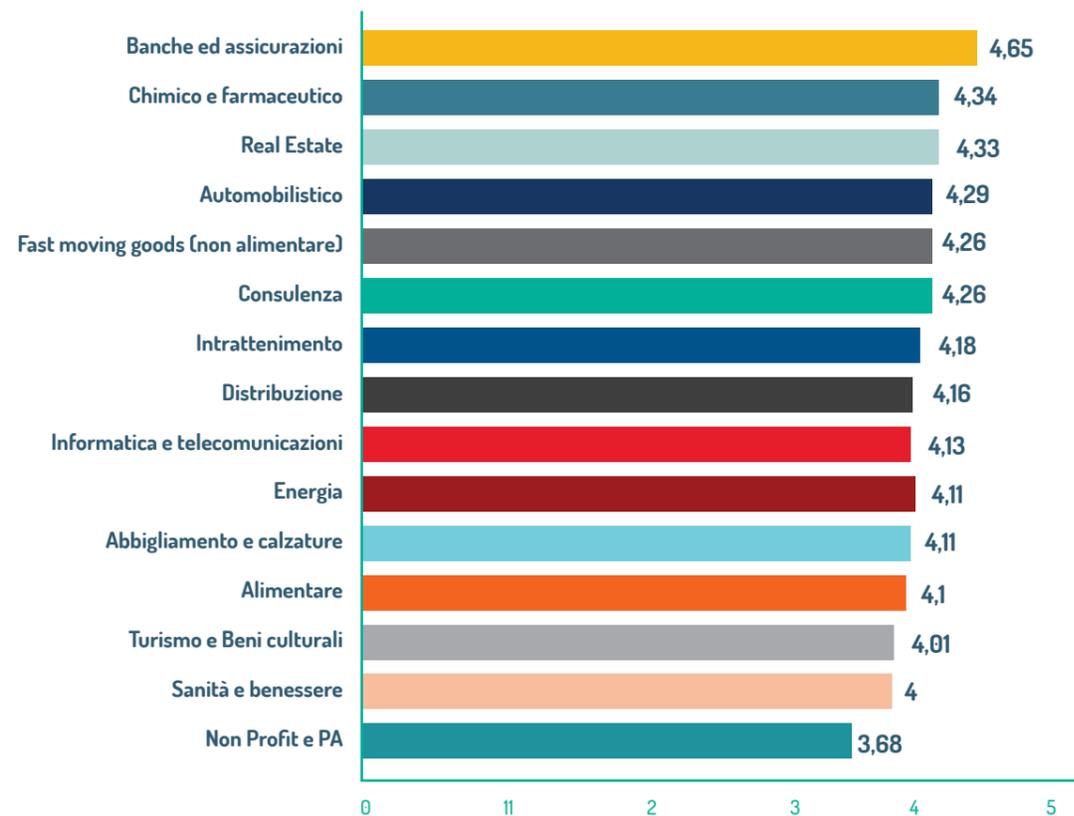




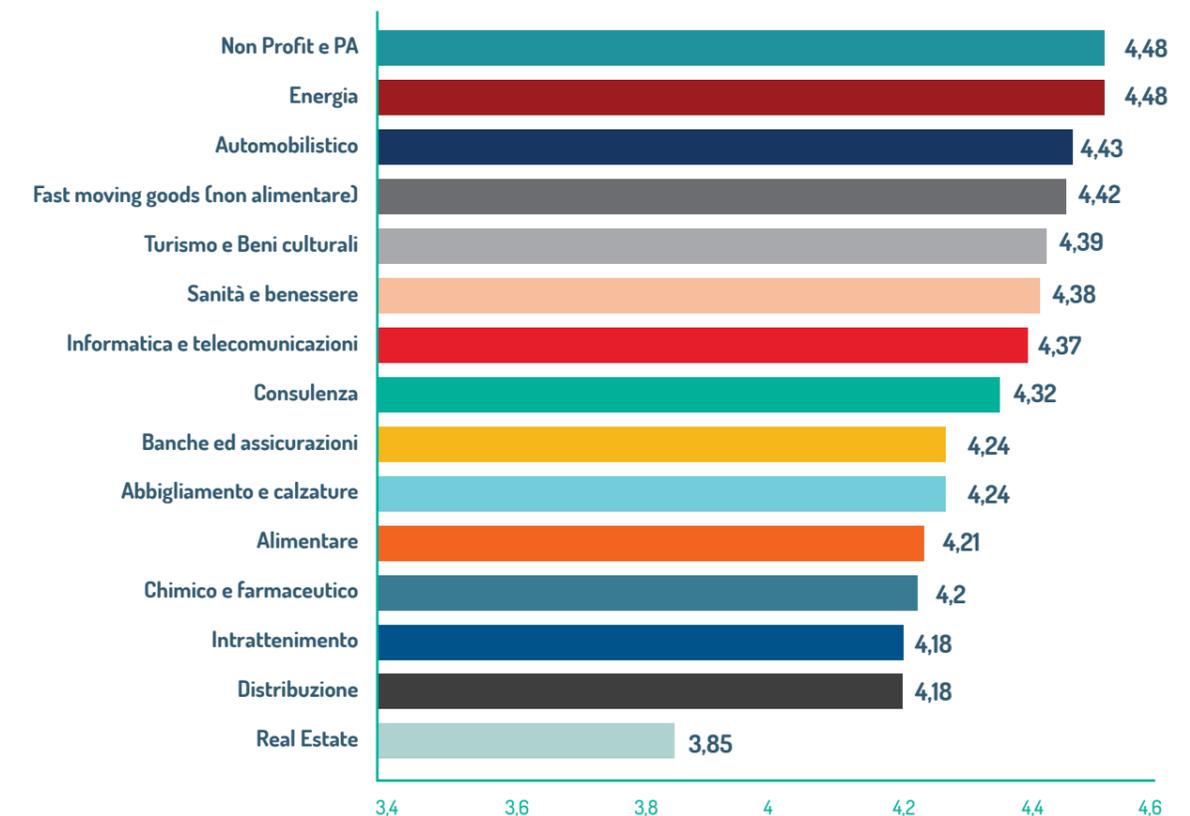
FIG. 26 - PERFORMANCE FINANZIARIA NEI SETTORI DI MAGGIORE INTERESSE



Con l'acuirsi della crisi economica, in Italia e in Europa la situazione di molti istituti bancari si è fortemente deteriorata. All'impatto della recessione, poi, si sono aggiunte le conseguenze di gestioni azzardate e, a volte, non conformi alle leggi, generando un clima di instabilità del sistema bancario. In questo contesto, la componente Performance finanziaria diventa eccezionalmente rilevante nell'analisi di aziende e organizzazioni del settore *Banche ed assicurazioni* e ciò spiega chiaramente la posizione apicale conquistata dal comparto nella graduatoria. Considerazioni diametralmente opposte, ma altrettanto intuitive, spiegano l'ultima posizione del comparto *Non Profit e PA* in cui, soprattutto con riferimento al contesto delle organizzazioni senza fine di lucro, la variabile performance finanziaria non costituisce certamente il driver prioritario di valutazione.

Con la domanda 22, "Con riferimento ai seguenti settori, nel processo di selezione e valutazione dei potenziali employer, quanto è importante la qualità della leadership e il possesso di una mission, di una vision e di valori chiari?", si è voluto indagare l'impatto della componente *Vision e leadership* sui settori di maggiore interesse. Al primo posto, con lo stesso punteggio medio di 4,48, sono risultati *Non Profit e PA* e *Energia*, seguiti da *Automobilistico* (4,43), *Fast moving goods (non alimentare)* (4,42), *Turismo e Beni culturali* (4,39), *Sanità e benessere* (4,38), *Informatica e telecomunicazioni* (4,37), *Consulenza* (4,32), *Banche ed assicurazioni* e *Abbigliamento e calzature* (4,24), *Alimentare* (4,21), *Chimico e farmaceutico* (4,2), *Distribuzione* e *Intrattenimento* (4,18), *Real Estate* (3,85) (Figura 27).

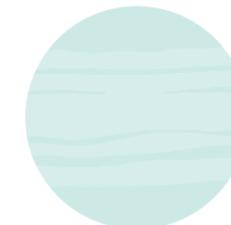
FIG. 27 - VISION E LEADERSHIP NEI SETTORI DI MAGGIORE INTERESSE



La componente *Vision e leadership* è quindi più importante nei settori *Non Profit e PA* e *Energia*. Si tratta di dati dai quali emergono importanti interrogativi. Infatti, se è evidente il motivo per cui avere mission, vision e valori chiari è rilevante per le aziende che operano secondo logiche non dettate dal profitto e con motivazioni di carattere ideale, meno chiaro è il motivo per il quale questo è importante per le aziende del settore energia. Una possibile interpretazione può essere ricercata nella trasformazione del settore energetico mondiale: il successo delle fonti rinnovabili, è destinato inesorabilmente ad accrescersi, con motivazioni non solamente di carattere ambientale, ma anche economico. Infatti, il costo dei combustibili fossili sul lungo periodo è destinato a salire, mentre quello delle tecnologie verdi proseguirà la sua discesa.

Questa trasformazione del sistema energetico obbliga quindi le imprese operanti in questo settore a ripensare alle proprie offerte e alle modalità con cui servono i mercati finali e, di conseguenza, a ripensare alla propria mission e a rivedere i propri valori con l'obiettivo di essere estremamente chiari agli occhi di tutti i propri interlocutori.

La domanda 23, "Con riferimento ai seguenti settori, nel processo di selezione e valutazione dei potenziali employer, quanto sono importanti gli aspetti legati al workplace environment di un'impresa?", ha voluto studiare l'impatto della componente *Workplace environment* sui settori di maggiore interesse. *Fast moving goods (non alimentare)* si posiziona al primo posto con un punteggio medio di 4,58, seguito da *Sanità e benessere* con 4,53, *Energia* con 4,43,



Turismo e Beni culturali, Informatica e telecomunicazioni, Chimico e farmaceutico con 4,42, Alimentare con 4,4. Nelle posizioni basse della classifica troviamo Distribuzione con 4,16, Non Profit e PA con 4,18, Real Estate con 4,24, Banche ed assicurazioni con 4,26, Consulenza con 4,28, Intrattenimento con 4,3, Abbigliamento e calzature e Automobilistico con 4,38 (Figura 28).

Il settore *Fast moving goods (non alimentare)* è, in base a questi risultati, quello maggiormente rilevante nell'analisi della componente *Workplace environment*, un dato che rispecchia l'importanza che gli studenti attribuiscono alla possibilità di lavorare in un contesto gradevole e positivo, a livelli retributivi e di soddisfazione più alti della media, a possibilità di formazione continua e a percorsi di carriera predefiniti, soprattutto in aziende che operano su scala internazionale.

Ed è proprio questo tipo di organizzazione a essere prevalente nel settore *Fast moving goods (non alimentare)*.

L'ultima domanda del questionario, "Con riferimento ai seguenti settori, nel processo di selezione e valutazione dei potenziali employer, quanto è importante l'attenzione che un'impresa rivolge alle cause sociali, etiche e all'ambiente?", aveva la finalità di valutare l'impatto della componente *Social Responsibility* sui settori di maggiore interesse. I risultati hanno fornito le seguenti indicazioni: *Sanità e benessere, Energia e Turismo e Beni culturali* occupano le prime posizioni rispettivamente con punteggi medi pari a 4,52, 4,49 e 4,45. Seguono *Non Profit e PA* e *Alimentare* con 4,41, *Fast moving goods (non alimentare)* e *Chimico e farmaceutico* con 4,26, *Automobilistico* con 4,23. Nelle posizioni più basse troviamo *Consulenza* con 3,29, *Real Estate* con 3,4, *Banche ed assicurazioni* con 3,42,



Distribuzione con 3,66, *Informatica e telecomunicazioni* con 3,72, *Intrattenimento* con 3,82, *Abbigliamento e calzature* con 4,04 (Figura 29).

La responsabilità sociale d'impresa è quindi rilevante per i settori il cui impatto su comunità, società e ambiente è particolarmente evidente. Si pensi al settore *Energia* o a quello *Turismo e Beni culturali*. Così come le aziende operanti nel primo di questi settori devono tenere costantemente conto dell'impatto che le loro strategie hanno sull'ambiente (inquinamento e qualità della vita in genere), allo stesso modo, le organizzazioni operanti nel settore turistico e dei beni culturali, possono avere un impatto più o meno rilevante sulle comunità all'interno delle quali operano in virtù delle loro scelte.

Tutto questo si traduce quindi in una maggiore attenzione rispetto al tema della *Social Responsibility* verso questi settori.



FIG. 28 - WORKPLACE ENVIRONMENT NEI SETTORI DI MAGGIORE INTERESSE

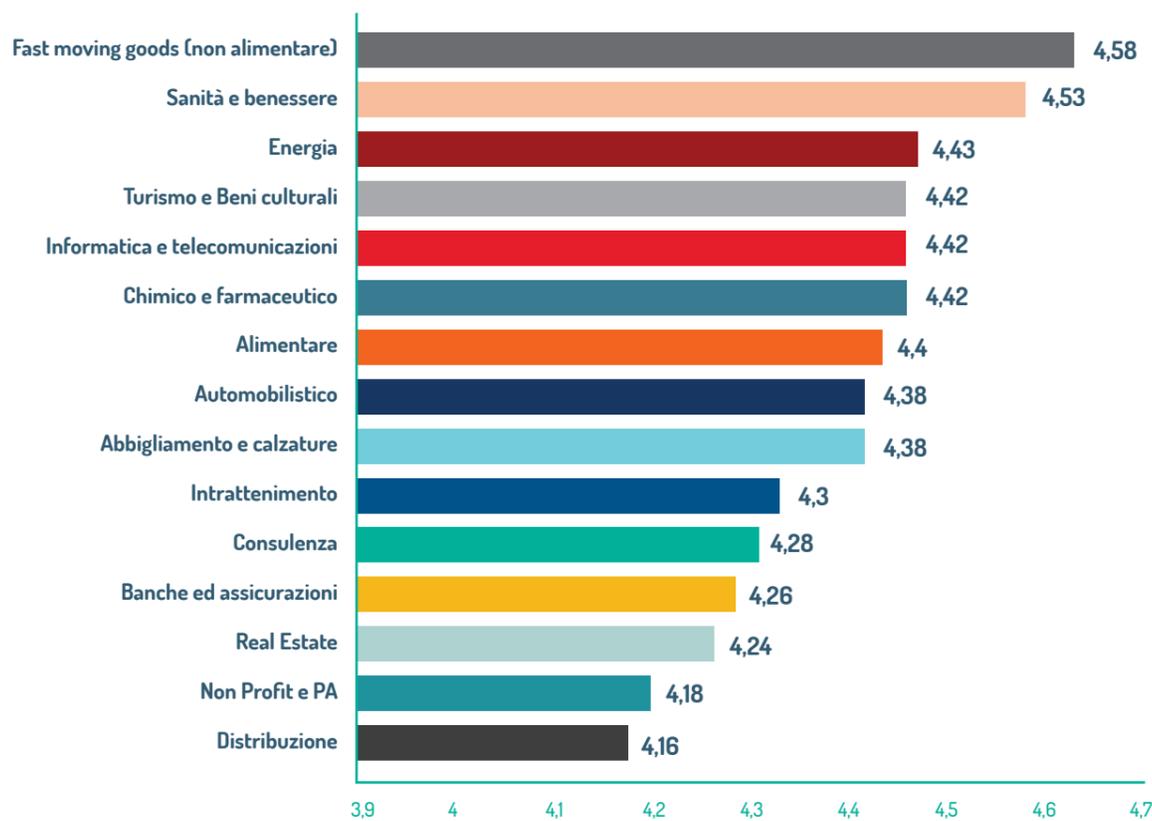
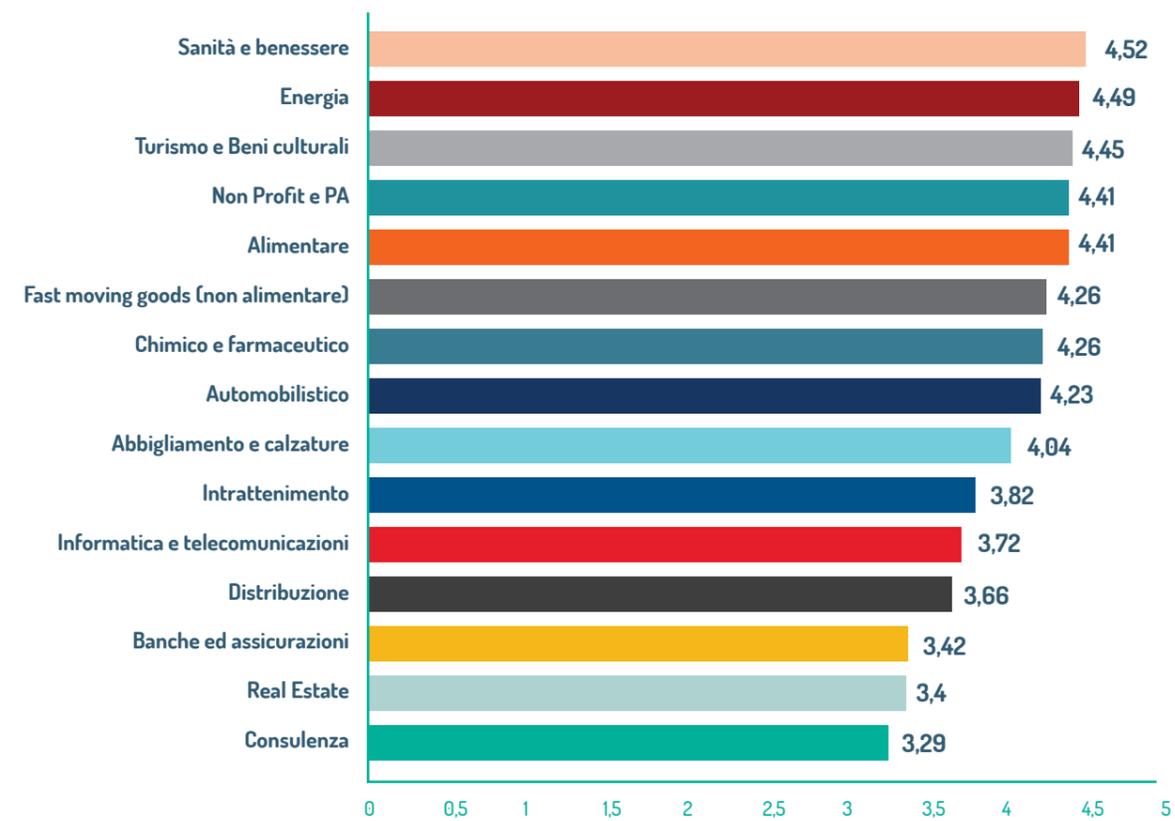


FIG. 29 - SOCIAL RESPONSIBILITY NEI SETTORI DI MAGGIORE INTERESSE





5

ANALISI DI ROBUSTEZZA DEL MODELLO

“Esplorare” le relazioni nascoste fra un gran numero di variabili.

FIG. 30 - COMPONENTI OGGETTO DELLA RICERCA

EMOTIONAL APPEAL	Fiducia verso l'azienda Sensazioni positive suscitate dall'azienda Rispetto e ammirazione verso l'azienda
PRODOTTI E/O SERVIZI	Qualità dei prodotti offerti Capacità di innovare i prodotti offerti Attenzione verso i consumatori Prezzo dei prodotti offerti
VISION E LEADERSHIP	Mission, visione e valori dell'azienda Leadership dell'azienda L'azienda opera su scala globale
WORKPLACE ENVIRONMENT	Ambiente di lavoro favorevole Struttura organizzativa aziendale Grado di soddisfazione dei dipendenti dell'azienda Livello retributivo offerto Itinerari di carriera predefiniti Formazione offerta ai dipendenti
PERFORMANCE FINANZIARIA	Reputazione finanziaria dell'azienda Prospettive di crescita dell'azienda Performance rispetto ai concorrenti
SOCIAL RESPONSIBILITY	Supporto di cause sociali Rispetto verso l'ambiente Comportamento eticamente responsabile verso tutti i soggetti della filiera Assenza di news e/o scandali riguardanti l'azienda

Nella sezione conclusiva di questa ricerca, partendo dalle domande inserite nel questionario con riferimento ai sei aggregati oggetto della ricerca stessa, si è deciso di verificare la robustezza dei risultati ottenuti (Figura 30).

Per procedere con tale verifica è stata applicata un'analisi fattoriale, genericamente intesa come la ricerca di variabili latenti a partire da alcune variabili osservate. Una variabile osservata è una variabile che è stata effettivamente misurata, mentre una variabile latente è un tipo di variabile che non è stata misurata e che potrebbe anche non essere neppure misurabile. La sua analisi è quindi effettuata esclusivamente in base agli effetti che produce. In altri termini, le variabili latenti vengono ipotizzate ed individuate da un'apposita metodologia statistica in funzione delle influenze che generano sulle altre variabili effettivamente osservate.

Storicamente, nell'ambito dell'analisi fattoriale, le variabili latenti vengono chiamate "fattori". Nei suoi primi modelli matematici, l'analisi fattoriale era una tecnica di analisi esplorativa appunto perché permetteva di "esplorare" le relazioni nascoste fra un gran numero di variabili. In tempi più recenti, la tecnica delle equazioni strutturali ha permesso di sviluppare una metodologia di analisi fattoriale di tipo confermativo, che cioè permette di verificare se effettivamente i fattori ipotizzati servono a spiegare le variabili misurate. Ed è appunto questo il fine che si vuole perseguire nella presente parte del lavoro di ricerca. Attraverso l'utilizzo del software SPSS, uno dei programmi di statistica maggiormente utilizzati sia in ambito accademico che in quello aziendale, si è deciso quindi di procedere con questa tipologia di analisi.

5.1

DAI DATI ALLA MATRICE DELLE CORRELAZIONI

Il primo passo di un'analisi fattoriale è il passaggio dai dati raccolti nel nostro caso tramite i questionari alla matrice delle correlazioni. Perché un'analisi fattoriale possa produrre dei fattori rilevanti è necessario che la matrice di correlazione contenga valori elevati accanto ad altri di bassa entità. Una prima possibilità di verifica di questa condizione è data dal test di sfericità di Bartlett. Nello specifico, il test cerca di verificare se la matrice di correlazione sia una matrice identità, ovvero se i valori fuori dalla diagonale principale sono 0 e quelli lungo la diagonale sono 1.

In altre parole il test verifica se la matrice di correlazione differisce dalla matrice identità ovvero se c'è ridondanza tra le variabili che vengono sintetizzate nei fattori. Il rifiuto dell'ipotesi nulla H_0 suggerisce la possibilità di procedere con un'analisi fattoriale.

La seconda possibilità di verifica della condizione precedentemente indicata è data dall'analisi dell'indice di Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Tale indice di adeguatezza del campionamento si basa sul confronto tra i valori

di correlazione tra le variabili e quelli delle correlazioni parziali. Se ci sono variabili correlate fra loro (la base per ipotizzare un fattore comune), la loro correlazione parziale dovrebbe essere molto bassa. Un valore di KMO maggiore di 0,70 indica che si può procedere con un'analisi fattoriale.

In linea con quanto suggerito, si è deciso di procedere con i due test di cui sopra. Entrambi i risultati permettono di continuare con un'analisi fattoriale. Infatti, il test di sfericità di Bartlett è significativo e quindi l'ipotesi nulla H_0 è rifiutata; inoltre il valore dell'indice KMO è pari a 0,87 e quindi maggiore del valore consigliato di 0,70 (Figura 31).

FIG.31 - KMO E TEST DI SFERICITÀ DI BARTLETT

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,873
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4654,656
	df	253
	Sig.	,000

5.2

DETERMINAZIONE DEI FATTORI

Il numero dei fattori da estrarre dipende dal valore assunto dalle comunanze (quest'ultime intese come la somma delle varianze comuni fra fattori e variabili osservate, per ogni variabile osservata). Una volta conosciute le comunanze, infatti, anche il numero dei fattori è esattamente determinato. Purtroppo non è possibile conoscere i valori esatti delle comunanze, ma soltanto stimarli e questo comporta, come conseguenza, che non tutti i fattori teoricamente estraibili saranno dei fattori "veri"; potranno quindi esserci anche dei fattori di errore. Per ovviare a tale problema è possibile procedere con l'attribuzione di criteri attraverso cui il software statistico è in grado di arrestare l'estrazione dei fattori oltre un certo numero.

Un primo criterio che si può seguire è quello di basarsi sull'ipotesi di ricerca: la teoria o lo scopo della ricerca possono suggerire un numero di fattori da estrarre; successivamente sarà possibile verificarne l'effettiva

significatività ed eventualmente effettuare nuovamente l'analisi fattoriale stessa. Ad esempio, nella ricerca qui presentata, volendo confrontare i risultati ottenuti sui dati del questionario utilizzato nell'analisi empirica con quelli ottenuti sui dati di ricerche affini, si sarebbe potuto procedere direttamente all'estrazione di sei fattori, ossia il numero corrispondente agli aggregati individuati in letteratura.

In alternativa a questo criterio è possibile utilizzarne altri:

- ▶ uso di un criterio interno, proposto da Guttman, con il quale si decide di estrarre tanti fattori quanti sono gli eigenvalues* maggiori o uguali a un numero prefissato che è generalmente uguale ad 1;
- ▶ controllando la tabella della proporzione cumulativa della varianza totale e chiedendo un numero di fattori tale da raggiungere almeno il 65/70% della varianza totale;

* Senza addentrarci nella formulazione matematica del calcolo, in questa sede è sufficiente specificare che gli eigenvalues (autovalori) sono una misura della varianza.

FIG. 32 - ANALISI FATTORIALE ESPLORATIVA

COMPONENT	INITIAL EIGENVALUES		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,371	27,701	27,701
2	2,415	10,500	38,201
3	1,659	7,212	45,413
4	1,476	6,416	51,828
5	1,078	4,686	56,515
6	1,016	4,419	60,933
7	,955	4,153	65,086
8	,816	3,549	68,635
9	,760	3,304	71,939
10	,671	2,918	74,857
11	,638	2,775	77,632
12	,578	2,513	80,144
13	,569	2,474	82,619
14	,525	2,284	84,902
15	,504	2,191	87,094
16	,469	2,040	89,133
17	,461	2,004	91,137
18	,422	1,834	92,971
19	,369	1,603	94,575
20	,351	1,526	96,100
21	,327	1,420	97,521
22	,317	1,378	98,899
23	,253	1,101	100,000



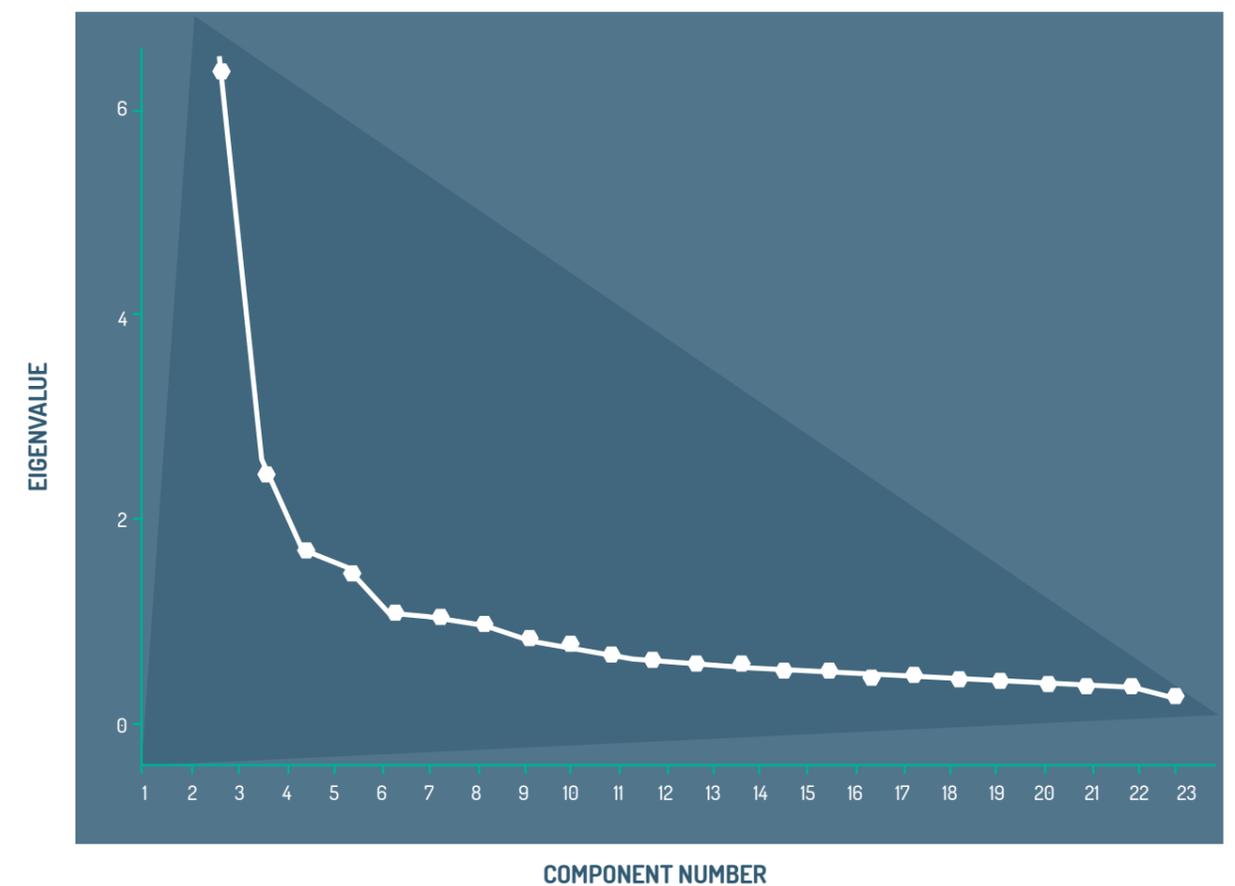
► utilizzando il metodo grafico proposto da Cattell, conosciuto con il nome di scree test. Si rappresentano graficamente su un piano cartesiano gli eigenvalues (ordinata) relativi a ciascun fattore (ascissa) con dei punti che verranno poi collegati da una linea. In corrispondenza del punto in cui la curva tende a divenire una retta parallela all'asse delle ascisse si pone il limite del numero di fattori da estrarre che risulteranno probabilmente significativi.

Normalmente l'analisi fattoriale viene condotta con una procedura a due step. Nella fase iniziale si effettua una prima analisi fattoriale a carattere esplorativo. Se l'analisi è effettuata tramite l'ausilio di un elaboratore, si ottengono

tutti i fattori che è possibile estrarre secondo il criterio di Guttman. Una volta ottenuta questa prima matrice fattoriale si può svilupparne una seconda in cui invece il numero dei fattori sarà predeterminato utilizzando uno degli altri due criteri citati.

Nella ricerca in questione, in seguito alla prima analisi di carattere esplorativo, sono stati individuati sei fattori da estrarre. Infatti, è questo il numero di fattori che presentano un eigenvalue maggiore di 1. Inoltre, la varianza totale spiegata dai sei fattori potenzialmente estraibili è pari al 60,93%, di poco inferiore al valore minimo suggerito di 65% (Figura 32). Lo scree plot, attraverso cui eseguire lo scree test, conferma la possibilità di estrarre un numero di fattori pari a 6 (Figura 33).

FIG. 33 - SCREE PLOT





5.3

ESTRAZIONE DEI FATTORI

Una volta stabilito il criterio per l'estrazione di un certo numero di fattori, il passo successivo consiste nell'ottenere una prima soluzione fattoriale, chiamata matrice fattoriale non ruotata (unrotated factor matrix). Il metodo più comunemente impiegato per procedere in questa fase è il metodo delle componenti principali (PCA). La proprietà basilare di questo metodo di estrazione dei fattori è che ogni fattore estratto cerca di essere il più possibile esplicativo rispetto ai dati di partenza. Al di là delle formulazioni e dei calcoli matematici, ciò significa che il primo fattore estratto avrà la massima importanza, in quanto "spiega" una percentuale maggiore di variabilità dei dati, rispetto agli altri fattori (questo però non significa che avrà le saturazioni maggiori). Il secondo fattore estratto spiega la massima varianza possibile di quanta ne è rimasta dopo il primo fattore, e così via fino all'ultimo fattore estratto.

Una volta ottenuta la prima soluzione fattoriale (matrice fattoriale non ruotata), si deve passare alla fase di rotazione dei fattori. Le rotazioni sono le operazioni che i calcolatori effettuano alla ricerca di soluzioni fattoriali alternative a quella individuata al criterio della struttura semplice, purché soddisfino sia matematicamente sia logicamente le condizioni di partenza.

È possibile effettuare la rotazione in molti e diversi modi, che possono però essere riassunti in due categorie: i metodi ortogonali e quelli obliqui. I metodi ortogonali presuppongono che fra i fattori non esista alcun legame e cioè che siano fra loro indipendenti e che quindi la loro correlazione sia sempre zero. Al contrario, i metodi obliqui

presuppongono che fra i fattori esista un certo legame di dipendenza e che quindi la loro correlazione (in valore assoluto) sia compresa fra zero e uno. Il problema relativo alla scelta del metodo di rotazione consiste proprio nella possibilità o meno di ipotizzare la dipendenza reciproca o l'indipendenza dei fattori che si intende estrarre. Per conservare l'ortogonalità dei fattori, si è deciso di applicare una rotazione ortogonale e, nello specifico, è stato applicato il criterio *Varimax* che massimizza la varianza tra i pesi fattoriali con iterazioni successive.

Tale criterio, oltre ad essere quello maggiormente utilizzato in letteratura quando si procede con rotazioni di tipo ortogonale, è anche quello impostato di default nel software statistico utilizzato. Il risultato di questo processo è una matrice di fattori ruotati (Figura 34).

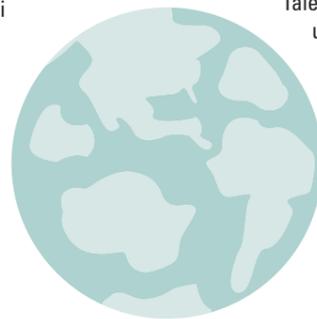


FIG. 34 - MATRICE DEI FATTORI RUOTATI CON CRITERIO ORTOGONALE VARIMAX

	COMPONENT					
	1	2	3	4	5	6
Sensazioni positive suscitate dall'azienda	,749					
Fiducia verso l'azienda	,732					
Rispetto e ammirazione verso l'azienda	,622					
Mission, vision e valori	,537					
Rispetto verso l'ambiente		,859				
Supporto di cause sociali		,829				
Comportamento eticamente responsabile verso tutti i soggetti della filiera		,785				
Assenza di news e/o scandali riguardanti l'azienda		,522				
Itinerari di carriera predefiniti			,621			
Grado di soddisfazione dei dipendenti dell'azienda			,619			
Formazione offerta ai dipendenti			,606			
Ambiente di lavoro favorevole			,604			
Livello retributivo offerto			,593			
Struttura organizzativa aziendale			,578			
Prezzo dei prodotti offerti				,752		
Qualità dei prodotti offerti				,647		
Capacità di innovare i prodotti offerti				,630		
Attenzione verso i consumatori				,618		
Performance rispetto ai concorrenti					,736	
Reputazione finanziaria dell'azienda					,712	
Prospettive di crescita dell'azienda					,688	
Leadership dell'azienda						,823
L'azienda opera su scala globale						,739

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 9 iterations.

5.4

INTERPRETAZIONE DEI FATTORI

FIG. 35 - COMPONENTI OGGETTO DELLA RICERCA DOPO L'ANALISI FATTORIALE



Dalla matrice dei fattori ruotati è possibile estrarre alcune interessanti informazioni circa l'effettiva combinazione delle singole componenti valutative in aggregati più ampi.

Un primo aggregato è determinato dai seguenti fattori: *Sensazioni positive suscitate dall'azienda, Fiducia verso l'azienda, Rispetto e ammirazione verso l'azienda e Mission, vision e valori*. Un secondo aggregato è invece caratterizzato dalla presenza di *Rispetto verso l'ambiente, Supporto di cause sociali, Comportamento eticamente responsabile verso tutti i soggetti della filiera e Assenza di news e/o scandali riguardanti l'azienda*.

Itinerari di carriera predefiniti, Grado di soddisfazione dei dipendenti dell'azienda, Formazione offerta ai dipendenti, Ambiente di lavoro favorevole, Livello retributivo offerto e Struttura organizzativa aziendale appartengono ad un terzo aggregato così come *Prezzo dei prodotti offerti, Qualità dei prodotti offerti, Capacità di innovare i prodotti offerti e Attenzione verso i consumatori* sono riconducibili ad un quarto aggregato.

Ultimi due aggregati sono invece composti rispettivamente da *Performance rispetto ai concorrenti, Reputazione finanziaria dell'azienda, Prospettive di crescita dell'azienda e Leadership dell'azienda, L'azienda opera su scala globale*.

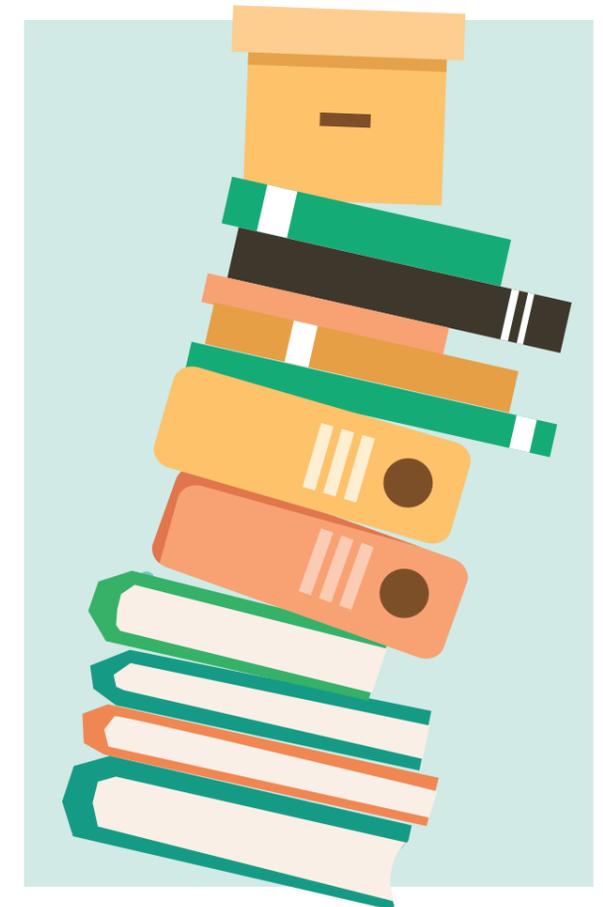
Rispetto all'analisi condotta preliminarmente alla progettazione del questionario è possibile notare che l'unica differenza consiste nello spostamento di *Mission, vision e valori* in un aggregato diverso da quello inizialmente ipotizzato. Questo risultato comporta una riclassificazione delle componenti della ricerca che potrà essere utilizzata in future indagini sul tema (Figura 34).

In sintesi, la nuova rivisitazione permette di evidenziare lo spostamento di *Mission, vision e valori* nell'aggregato *Emotional appeal* e la riduzione del numero di fattori dell'aggregato etichettato come *Leadership e operatività aziendale*.

Inserire la mission, la vision e i valori aziendali tra le componenti più strettamente legate agli aspetti emotivi significa attribuire un significato più profondo a questi elementi. Una vision ambiziosa, una mission stimolante, dei valori aziendali chiari e diretti permettono di attrarre

nuove risorse umane, nuovi consumatori e, in genere, nuovi interlocutori, facendo breccia nel loro lato più intimo e meno razionale. Allo stesso modo, *Leadership dell'azienda e L'azienda opera su scala globale* messi insieme nello stesso aggregato da soli, permettono di individuare quegli aspetti che sono dotati di maggiore concretezza nelle realtà aziendali e che quindi sono facilmente osservabili e misurabili dai soggetti interessati.

Al netto di questi due cambiamenti, l'analisi fattoriale dimostra la validità della metodologia applicata nell'indagine e, conseguentemente, la significatività dei risultati ottenuti.



CONCLUSIONE

Ogni anno, oltre un milione di *millennials* si affaccia al mondo del lavoro e si trova ad affrontare un contesto estremamente difficile e critico, molto diverso da quello che raccontano e che hanno sperimentato le generazioni precedenti, dovendo talvolta intraprendere un percorso lavorativo distante dai progetti iniziali. La ricerca fornisce informazioni utili per comprendere quali sono le esigenze informative dei giovani e i driver di valutazione nella scelta di un posto di lavoro a cui candidarsi e, dalla sintesi delle risposte che il campione ha fornito alle domande del questionario, è possibile trarre alcune indicazioni utili. I giovani manifestano innanzitutto una richiesta di informazioni che sia al tempo stesso ampia e approfondita, ed è dunque compito delle imprese intensificare e affinare l'attività di comunicazione per attrarre talenti, con strumenti appositamente concepiti e creati a tal fine.

Come si evince dalla ricerca, le indicazioni che provengono da altri consumatori risultano essere al primo posto tra le fonti di informazione sulle aziende, un passaparola sempre più diffuso grazie ad apposite piattaforme online, che diventano primari strumenti di condivisione dell'esperienza diretta dei consumatori. Questo elemento è seguito dalle ricerche online, a testimonianza dell'importanza di internet come fonte informativa, e in terza posizione si collocano i premi ricevuti dall'azienda e le classifiche in cui i brand compaiono, segno di un'approfondita capacità valutativa da parte degli intervistati. Utilizzando i risultati di questa ricerca è possibile dunque costruire percorsi di comunicazione che rispondano con precisione e con sincerità alle richieste degli studenti, in modo da favorire lo scambio informativo e l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Rispetto agli elementi in base ai quali gli studenti universitari selezionano le imprese alle quali inviare il loro curriculum vitae, lo studio permette in primo luogo di evidenziare come essi siano molteplici, variegati e reputati dalla maggioranza importanti o molto importanti. Un fattore chiave che emerge dalla ricerca è la prevalenza di aspetti emotivi, a testimonianza della ricerca di un sistema valoriale convincente a cui aderire e di un ambiente lavorativo che valorizzi la persona. Queste sono condizioni necessarie che precedono una valutazione di aspetti più concreti: la componente *Emotional appeal* risulta infatti al primo posto, seguita da *Workplace environment* e da *Performance finanziaria*.

È interessante rilevare che, anche all'interno delle componenti più oggettive di valutazione, sono le variabili più soggettive ad ottenere un punteggio più alto. Tra queste, *Ambiente di lavoro favorevole*, *Prospettive di crescita dell'azienda* e *Grado di soddisfazione dei dipendenti* risultano essere le prime tre in assoluto, davanti a componenti più concrete come *Livello retributivo offerto* e *Qualità dei prodotti offerti*. Inoltre, l'importanza degli elementi varia a seconda del settore industriale preferito dagli studenti e nello specifico è interessante sottolineare l'associazione tra *Emotional appeal* e settore automobilistico; *Qualità dei prodotti* e Sanità; *Vision* ed Energia; *Social responsibility* e Turismo. I giovani italiani prediligono dunque un ambiente che sia in grado di valorizzare l'importante capitale umano che essi rappresentano, oltre al desiderio di essere accolti in un ambiente che li sappia accompagnare nei loro primi passi nel mondo del lavoro e che li aiuti a scoprire i loro talenti professionali. Sono le aziende a dovere trovare ed attivare modalità di inserimento che permettano a chi si affaccia al mondo del lavoro di valorizzare al meglio le competenze acquisite durante il percorso accademico, oltre al proprio talento.



Postfazione

La Fondazione Coca-Cola HBC Italia nasce nel 2005 dalla volontà dell'azienda di essere ancora più vicina alle comunità in cui opera e, tra i suoi scopi, figura il supporto e la promozione di progetti nei settori della ricerca universitaria, del sostegno alle istituzioni scolastiche ed educative.

La presente ricerca, svolta da LUISS Business School, è dunque un esempio di questo impegno e tratta una tematica molto attuale, quella delle relazioni tra imprese e studenti, cogliendo un punto di vista innovativo, ossia la prospettiva dei giovani che si apprestano a scegliere un'azienda in cui iniziare il proprio percorso lavorativo.

In particolare, i diversi cambiamenti economici, sociali e tecnologici avvenuti negli ultimi anni stanno trasformando le interazioni tra le imprese e le giovani generazioni, che richiedono informazioni immediate, approfondite e trasparenti, cercando un dialogo con le aziende, le quali devono essere preparate a rispondere con nuove modalità e mezzi per poter attrarre nuovi talenti.

Dal lavoro di ricerca è interessante notare come gli studenti considerino diversi fattori nella scelta di potenziali *employer*, al di là degli aspetti economici o commerciali, che restano pur sempre due elementi rilevanti. In particolare esprimono un alto apprezzamento per l'*Emotional appeal*, il fattore considerato più importante nella scala di valutazione, inteso come capacità di creare fiducia e ammirazione, anche con politiche di corporate *Social responsibility*, un elemento sempre più ricercato e ormai imprescindibile per operare sul mercato. L'adozione di comportamenti responsabili, nei confronti dell'ambiente, delle comunità e nella gestione del business, contribuisce infatti a creare fiducia e a offrire ai giovani un chiaro sistema valoriale a cui aderire, altro elemento apprezzato dal campione di studio della ricerca.

Da ultimo, un fattore di riflessione consiste nel particolare apprezzamento espresso per il *Workplace environment*: oltre alle politiche retributive, gli studenti considerano sempre più importante il clima lavorativo, la tutela del benessere delle persone, i programmi di formazione e di carriera proposti.

Dalla ricerca emergono dunque spunti di sicuro interesse per le aziende, che, nell'ottica di una strategia di attrazione dei talenti, non possono più evitare di considerare l'importanza delle azioni intraprese in ogni ambito, elaborando una modalità di comunicazione che possa intercettare le esigenze delle giovani generazioni.

Ringrazio pertanto il Direttore della LUISS Business School Prof. Paolo Boccardelli e il Prof. Luca Pirolo per l'approfondita elaborazione effettuata.

Giorgio Pierini
Vicepresidente Fondazione Coca-Cola HBC Italia



LE DINAMICHE DI SELEZIONE, VALUTAZIONE, SCELTA

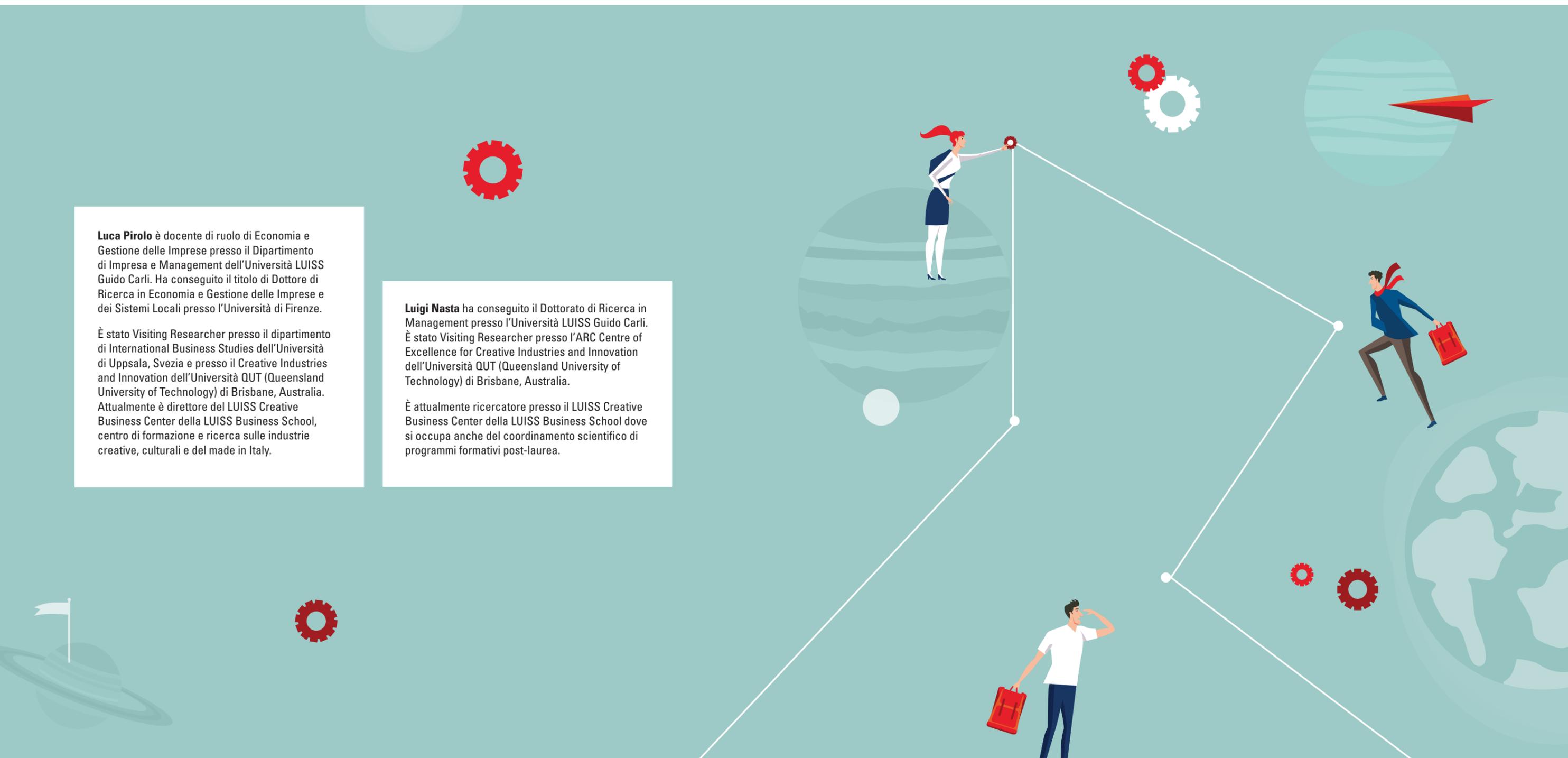
DEGLI STUDENTI UNIVERSITARI VERSO POTENZIALI EMPLOYER

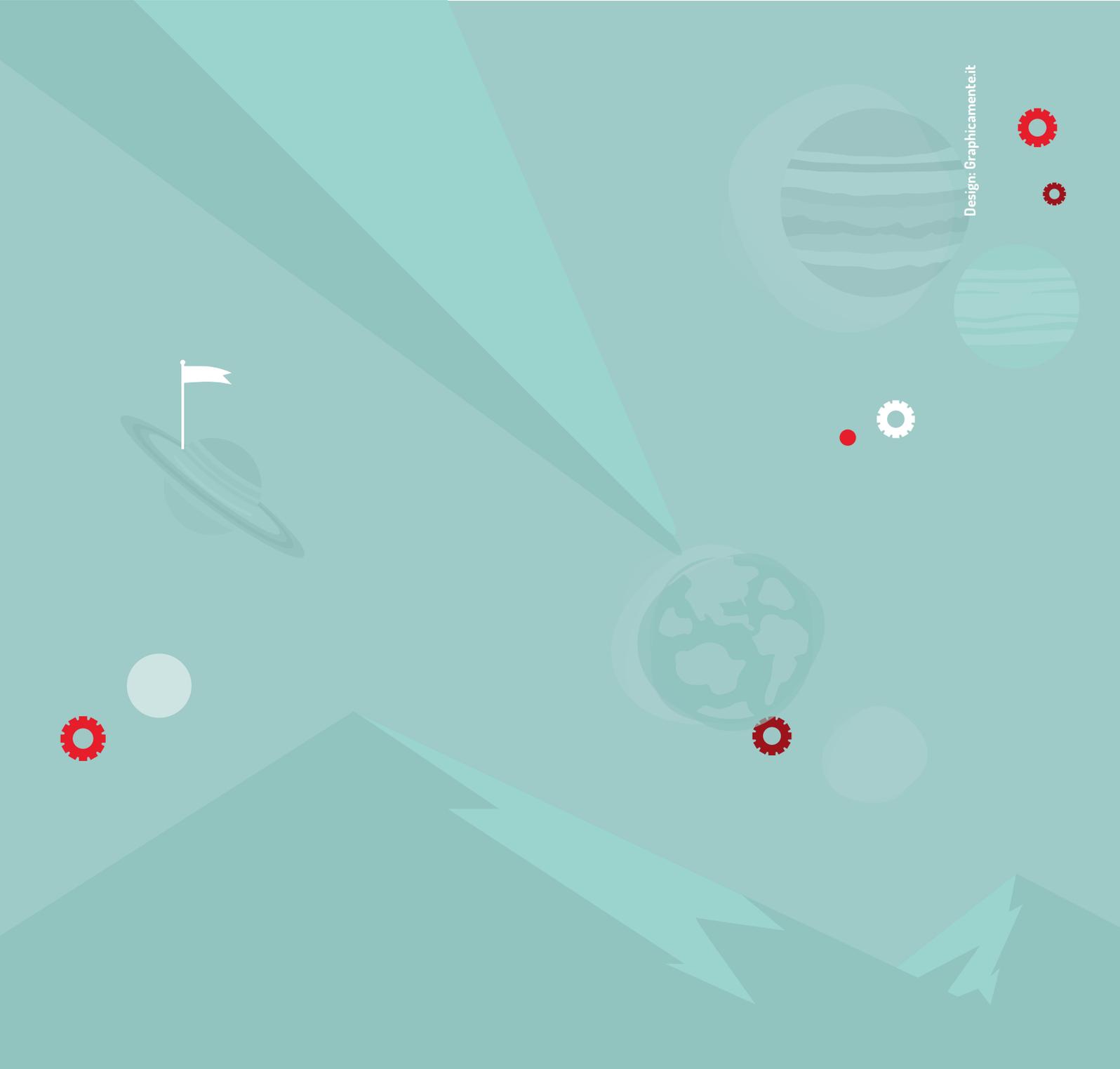
Luca Pirolò è docente di ruolo di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Impresa e Management dell'Università LUISS Guido Carli. Ha conseguito il titolo di Dottore di Ricerca in Economia e Gestione delle Imprese e dei Sistemi Locali presso l'Università di Firenze.

È stato Visiting Researcher presso il dipartimento di International Business Studies dell'Università di Uppsala, Svezia e presso il Creative Industries and Innovation dell'Università QUT (Queensland University of Technology) di Brisbane, Australia. Attualmente è direttore del LUISS Creative Business Center della LUISS Business School, centro di formazione e ricerca sulle industrie creative, culturali e del made in Italy.

Luigi Nasta ha conseguito il Dottorato di Ricerca in Management presso l'Università LUISS Guido Carli. È stato Visiting Researcher presso l'ARC Centre of Excellence for Creative Industries and Innovation dell'Università QUT (Queensland University of Technology) di Brisbane, Australia.

È attualmente ricercatore presso il LUISS Creative Business Center della LUISS Business School dove si occupa anche del coordinamento scientifico di programmi formativi post-laurea.





Design: Graphicamente.it