

Il controllo dell'Employer Branding nello spazio pubblico in rete

Raimondo Ingrassia

Professore Associato di Organizzazione aziendale
Università degli Studi di Palermo

Riassunto

Obiettivo di questo articolo è comprendere in che misura l'Employer Branding (EB) esprima un'autentica realtà aziendale oppure sia solo una ben orchestrata suggestione organizzativa. Dopo averne ricostruito il significato e l'impatto sul ciclo di gestione delle risorse umane (recruitment, commitment e retention), lo studio descrive tre modalità di controllo dell'EB: il controllo interno, professionale e pubblico. Le caratteristiche e le implicazioni critiche di un caso di controllo pubblico dell'EB quale Glassdoor.com vengono presentate. In particolare vengono illustrati la struttura, i servizi e le criticità della piattaforma *crowdsourcing-based* di Glassdoor.com (usi ritorsivo, scorretto, qualunquistico e illusionistico). Alcune considerazioni sull'uso del sito come strumento di ricerca concludono l'articolo. Fonti di ricerca: rassegna di letteratura, analisi del sito Glassdoor.com, riviste on-line specializzate, social media, studi che hanno utilizzato Glassdoor per scopi di ricerca. Metodo: elaborazione teorica ed empirica dei dati.

Parole chiave: Employer Branding, controllo, Glassdoor

Abstract. Monitoring of Employer Branding in Public Network Space

The aim of this paper is to understand whether, and to what extent, employer branding (EB) expresses the real-life company working environment or merely constitutes a well-orchestrated organizational image. After reconstructing its significance and impact on the managing of the human resource cycle (recruitment, commitment, and retention) this study describes three ways of monitoring EB: internal, professional and public control. Then, there is a presentation of the features and critical implications of a case of public EB control: Glassdoor.com. More specifically, this is followed by descriptions of the structure, services and critical issues of the crowdsourcing-based platform of Glassdoor.com (retaliatory, improper, frivolous and illusionistic utilizations). The article ends with several considerations regarding the use of the site as a research-tool. Research sources: literature reviews, Glassdoor-site analysis, specialized web-journals, social-media, studies that used Glassdoor for research purposes. Method: theoretical and empirical data-processing.

Keywords: Employer Branding, monitoring, glassdoor

1. Introduzione

Obiettivo di questo articolo è comprendere in che misura l'*Employer Branding* (EB) esprima un'autentica realtà aziendale oppure sia solo una ben orchestrata suggestione organizzativa. Dopo averne ricostruito il significato e l'impatto sul ciclo di gestione delle risorse umane (recruitment, commitment e retention), lo studio descrive tre modalità di controllo dell'EB: il controllo interno, professionale e pubblico. Le caratteristiche e le implicazioni critiche di un caso di controllo pubblico dell'EB quale Glassdoor.com vengono presentate. In particolare vengono illustrati la struttura, i servizi e le criticità della piattaforma *crowd-*

sourcing-based di Glassdoor.com (usi ritorsivo, scorretto, qualunquistico e illusionistico della piattaforma). Alcune considerazioni sull'uso del sito come strumento di ricerca concludono l'articolo. Le fonti di ricerca utilizzate sono: rassegna della letteratura in materia di EB, analisi del sito Glassdoor.com, consultazione di riviste on-line statunitensi specializzate nel settore delle tecnologie, ricerca sui social media. Metodo: elaborazione teorica ed empirica dei dati raccolti.

2. Employer Branding

Nella teoria del marketing il *branding* è una politica volta a costituire e differenziare l'identità di beni e servizi al fine di generare valore economico per i consumatori e le aziende (Kotler e Lee, 2008, p. 215). Il branding ha avuto una crescente diffusione in questi ultimi anni anche nel campo della gestione delle risorse umane determinando uno slittamento di significato e di pratiche professionali (Collins, 2007; Edward, 2010; Sisodia e Chowdhary, 2012; Sivertzen *et al.*, 2013). Nelle sempre più globalizzate, sofisticate e competitive società contemporanee il mercato del lavoro è diventato il luogo dove il datore di lavoro cerca di attrarre lavoratori compatibili con le sue specifiche esigenze produttive, organizzative e culturali e dove le persone vogliono trovare posti di lavoro gratificanti e di valore (Joo e McLean, 2006).

Il mondo accademico si è occupato di questo tema proponendo il costrutto di EB (Backhaus e Tikoo, 2004; Edward, 2010). L'EB è una politica di differenziazione dalla concorrenza volta a offrire una rappresentazione unica e distintiva dei benefici funzionali, economici e psicologici ottenibili da un rapporto con un determinato datore di lavoro (Ambler e Barrow, 1996; Backhaus e Tikoo, 2004; Edward, 2010). L'EB si rivolge a chi è già occupato e a chi è alla ricerca di una nuova occupazione.

Gli scopi per i quali le aziende tendono oggi a investire in EB sono diversi. In primo luogo, per contrastare la concorrenza sul mercato del lavoro al fine di acquisire un vantaggio competitivo derivante dall'assunzione di lavoratori ad alto potenziale facendo leva sull'attrattività dell'organizzazione del lavoro, sull'immagine e la buona reputazione

aziendale e, persino, sul brand dei beni e servizi (Turban, 2001; Collins, 2007; Gomes e Neves, 2010; Sivertzen *et al.*, 2013; Moretti, 2013, p. 233). In secondo luogo, per circoscrivere le aspettative sulle caratteristiche del rapporto di lavoro. Il datore di lavoro comunica quali sono le condizioni materiali, professionali e psicologiche che caratterizzeranno il rapporto di lavoro come i livelli retributivi, l'impegno lavorativo, i livelli di formazione e sviluppo, le politiche di work-life balance, l'organizzazione del lavoro, ecc. e il lavoratore valuta tali condizioni. Ciò crea le premesse per una migliore capacità di adattamento all'organizzazione nella quale egli verrà assunto (Saks e Ashforth, 2002). In terzo luogo, per il positivo impatto che ha l'investimento in EB sull'intero ciclo di gestione delle risorse umane.

3. L'impatto dell'employer branding sulla gestione delle risorse umane

Numerosi studi testimoniano infatti che l'EB ha riflessi positivi su almeno tre momenti significativi del ciclo di gestione delle risorse umane: il recruitment, il commitment e la retention.

Recruitment. Una percezione positiva dell'EB sollecita un numero di candidature elevato sia sul piano quantitativo che qualitativo creando le condizioni, se adeguatamente gestito, per conseguire un vantaggio competitivo sul mercato del lavoro. Molte ricerche spiegano questo assunto. L'EB infatti: (1) risponde a una precisa strategia di *signaling* in un contesto in cui i candidati, e in particolare quelli meno esperti, hanno informazioni incomplete sulle reali caratteristiche dell'organizzazione (Spence, 1973; Turban, 2001); (2) influenza positivamente la percezione dei reclutatori e le caratteristiche attribuite all'organizzazione (Collins e Han, 2004; Clegg, 2004; Backhaus e Tikoo, 2004; Knox e Freeman, 2006).

Commitment. Il commitment è quella condizione psicologica che porta le persone a provare senso di identificazione, soddisfazione e coinvolgimento dall'appartenere a una data organizzazione, condizione psicologica correlata con buona produttività, qualità del lavoro, capacità di allineamento a valori e strategie aziendali (Robbins *et al.*, 2016, p. 34).

Numerose ricerche dimostrano che creare aspettative non realistiche durante il processo di recruitment può portare ad avere problemi con il personale in momenti successivi del rapporto di lavoro (Cotton e Tuttle, 1986; Griffeth *et al.*, 2000). La *literature review* di Edward (2010) mostra che: (1) quando le strategie di EB tendono a enfatizzare l'identità organizzativa, cioè gli attributi unici e distintivi delle caratteristiche dell'organizzazione, e tali strategie sono realmente vissute dai dipendenti, aumenta anche il grado di identificazione e commitment organizzativo; (2) le organizzazioni che rispettano le promesse dell'EB su aspetti come il supporto al personale, le comunicazioni aperte e l'equità organizzativa beneficiano anche di una maggiore identificazione organizzativa.

Retention. Il mantenimento nel tempo delle promesse dell'EB suscita fidelizzazione dei dipendenti minimizzando le probabilità di abbandono volontario del posto di lavoro con positive ricadute sul turnover che, come è noto, è un forte generatore di costi aziendali. Molte ricerche confermano questo assunto. Si è visto che un basso commitment organizzativo è correlato con le intenzioni di abbandono e con il turnover volontario (Felps *et al.*, 2009; Sokro, 2012; Chang *et al.*, 2013). Ambler e Barrow (1996) sostengono che un EB basato sul concetto di *great-place-to-work* aumenta la disponibilità delle persone a restare nell'organizzazione. Ciò è dovuto alle caratteristiche di un luogo di lavoro dove è attraente lavorare e rimanere come: (1) la garanzia di un ragionevole grado di sicurezza; (2) la rivendibilità dell'esperienza professionale fatta per un datore di lavoro che si avvale abitualmente di personale qualificato; (3) le opportunità di apprendimento che offre; (4) le capacità di bilanciare la vita privata con la vita lavorativa; (5) un sistema di ricompense che riconosca le prestazioni e garantisca retribuzioni e benefit competitivi; (6) la possibilità di svolgere lavori interessanti e gratificanti; (7) le prospettive di sviluppo e carriera.

I datori di lavoro nutrono pertanto un fortissimo interesse a costruire un EB efficace perché ciò permetterebbe loro di ottenere indiscutibili benefici sul rendimento dell'intero ciclo di gestione delle risorse umane. Infatti le organizzazioni hanno accresciuto di molto in questi ultimi anni le loro iniziative di EB, grazie anche ai sempre più efficaci e pervasivi strumenti di comunicazione di massa come i siti-web aziendali e i social media (Young e Foot, 2006; Kluemper *et al.*, 2016).

Uno studio condotto sulle prime 500 aziende della classifica della rivista *Fortune* ha trovato come le organizzazioni tendono a presentarsi in modo accattivante tentando di vendere:

una immagine esaltata del lavoro da svolgere, il fatto che i dipendenti vengono considerati persone dotate di potere e che i datori di lavoro sono dei benefattori [...]. La comunicazione persuasiva sui siti aziendali enfatizza valori, obiettivi e credenziali della società, costruendo una immagine di “datore di lavoro da scegliere”, considerando il posto di lavoro offerto come una “posizione campione”, facendo di tutto per favorire la ricerca e le candidature. Le rappresentazioni del lavoro nei siti dipingono i posti di lavoro come suscettibili di interessanti carriere, i dipendenti come soggetti attivi e datori di lavoro come benefattori (Young e Foot, 2006, trad. nostra).

Ma l'EB però non è solo una politica di facciata frutto della moda del momento o una spregiudicata campagna di comunicazione e di marketing, L'EB è soprattutto una solenne promessa al pubblico nel senso commerciale, giuridico ed etico del termine¹. Si pone pertanto il problema se e in che misura l'EB esprima un'autentica realtà aziendale oppure sia solo una ben orchestrata suggestione organizzativa. Per rispondere a questo interrogativo bisogna soffermarsi sulle modalità che permettono di verificare quanto le promesse dell'EB corrispondano a effettiva realtà.

4. Il controllo dell'employer branding

Nel quadro di una ormai consolidata attenzione del mondo accademico e degli operatori economici per la valutazione delle performance aziendali (Daft, 2014, pp. 64-76) anche il controllo e la valutazione dell'EB ha assunto un crescente interesse. Possiamo distinguere un controllo interno, professionale e pubblico dell'EB.

Il **controllo interno** è basato su valutazioni percettive e oggettive di dati, eventi e persone fatte da soggetti che conoscono e vivono dall'interno la realtà aziendale (dipendenti,

¹ Nell'ordinamento normativo italiano, per esempio, l'EB potrebbe configurarsi come una promessa unilaterale al pubblico capace di generare aspettative nei candidati e obbligazioni nei datori di lavoro giuridicamente rilevanti (art. 1989 c.c.).

manager, amministratori, sindacati). Strumenti di controllo percettivo sono i *focus group*, le interviste in profondità, le indagini sul clima organizzativo (Robbins *et al.*, 2016, pp. 333-334). Indicatori di controllo oggettivi sono la produttività del lavoro (Robertson e Khatibi, 2013), il conflitto organizzativo (scioperi, proteste aziendali, boicottaggi) (Noe *et al.* 2006, p. 380), il turnover volontario (Felps *et al.* 2009; Sokro, 2012).

Il **controllo professionale** ha assunto varie forme reali in questi ultimi anni. Tra queste segnaliamo: (1) riviste e operatori del web che propongono *ranking* e *benchmarking* dei migliori posti dove lavorare: ne sono un esempio, le riviste *Fortune* con le «100 Best Companies to Work for in America», *Working Mother* con le «100 Best Companies for Working Mothers», *Computer-world's* con le «100 Best Places for IT Professionals to Work» in USA (Joo e McLean, 2006), i siti *greatplacetowork.it* in Italia e *universumglobal.com* su scala mondiale; (2) società di ricerca e selezione di personale qualificato quando offrono servizi di *board evaluation* e *management assessment* (AESC, 2016); (3) associazioni professionali del settore delle risorse umane con ricerche, valutazioni e concorsi su buone pratiche di gestione del personale (come fanno l'AIDP in Italia, per esempio, o molte Human Resources Management Association nel mondo).

Il **controllo pubblico** è una forma di controllo esterno esercitato da: (1) opinione pubblica, attraverso sondaggi, opinion leader, opinioni di stakeholder; (2) mass-media, attraverso stampa e inchieste giornalistiche; (3) social media della rete (es: *Facebook*, *Twitter*, *Quora*) (Sivertzen *et al.*, 2013); (4) organismi non profit indipendenti (del tipo *Transparency International*); (5) operatori commerciali della rete.

5. Il controllo dell'employer branding nello spazio pubblico in rete: il caso Glassdoor

Nel quadro di interesse di questo studio abbiamo concentrato la nostra attenzione sul caso Glassdoor avvalendoci delle fonti di informazione disponibili (il sito web di Glassdoor, una selezione della pubblicistica sul caso, due studi che hanno utilizzato Glassdoor a scopi di ricerca). Glassdoor è un operatore commerciale della rete statunitense che offre servizi di intermediazione fra domanda e offerta di lavoro dal 2008. Il suo *business model* è basato su

una serie di servizi a pagamento per i datori di lavoro secondo un modello misto che prevede sia sottoscrizioni di abbonamenti sia forme di *pay-per-use* (*profiling* aziendale, consulenza per il posizionamento competitivo sul mercato del lavoro, assistenza per campagne di reclutamento mirate, pubblicità e annunci di posizioni di lavoro, accesso alle banche dati, ecc.). Dati recenti danno la presenza di 500 mila aziende, di cui il 12% interagisce liberamente con il sito con descrizioni aziendali, invio di foto e dati aziendali, risposte alle recensioni e 5.200 (al 31.03.17) a pagamento (1% circa). Il 39% delle aziende a pagamento è nel ranking di *Fortune 500* (Glassdoor Site Stats, 2017; Adams, 2016; Glassdoor, 2017). Glassdoor dichiara di avere raccolto 200 milioni di dollari di finanziamenti da parte di noti venture capitalist statunitensi come Google Capital, Tiger Global, Benchmark, Battery Ventures, Sutter Hill Ventures, DAG Ventures, Dragoner Investment Group (Adams, 2016; Glassdoor Corporate Fact Sheet, 2017, Glassdoor Press Releases, 2017). La sua governance è costituita da un Board of Directors di 7 membri e da un Executive Team di 17 manager (Glassdoor Corporate Fact Sheet, 2017). Non è stato possibile acquisire dati sul reddito conseguito in questi anni né sull'organico dei dipendenti (Henry, 2014; Lunden, 2016).

Fanno parte integrante del business di Glassdoor alcuni servizi gratuiti rivolti ai *job seekers* quali la lettura degli annunci di lavoro, l'invio di *curricula*, la possibilità di rilascio in forma anonima di recensioni sulle aziende, sui loro ambienti di lavoro, sulle politiche del personale, sui livelli retributivi, sul management e su ogni altro aspetto organizzativo che potrebbe interessare chi è in cerca di una prima occupazione o abbia deciso di cambiarla.

Ai propri iscritti Glassdoor offre inoltre contenuti riguardanti statistiche e opportunità sul mercato del lavoro avvalendosi dei dati in suo possesso nonché consigli a supporto della *job-searching* (per esempio, «Local Pay Reports», «The 50 Best-Jobs», «The perfect responses to these 8 common interview questions», «Money isn't everything», «How do I include soft skills on my resume», ecc.) (Glassdoor, 2017).

Così facendo Glassdoor è diventato un contenitore pubblico di libere opinioni su aziende e datori di lavoro ottenendo una progressiva crescita di notorietà quale sito al servizio della trasparenza aziendale. Dati recenti segnalano una presenza nel sito di 11 milioni di *employee reviews* e 30 milioni di *unique visitors* al mese (Glassdoor, 2017; Adams, 2016).

I *job seekers* in questo modo sanno che possono farsi un'idea del luogo di lavoro prima ancora di iniziare un percorso di reclutamento (Molinari, 2015).

Glassdoor è stato classificato un *career insiders site* in quanto si occupa di raccogliere informazioni su aspetti significativi della vita organizzativa delle aziende grazie alla pubblicazione di post di dipendenti in forma anonima (Paliotta, 2015). Glassdoor è considerato anche un *social media* di tipo *content community* con i seguenti caratteri comunicazionali: (a) un medio grado di *social presence* (contatti uditivi, visivi e fisici) e di *information richness* (capacità di trasmettere informazioni e conoscenza); (b) una bassa capacità di *self-presentation* (capacità di fare “gestione dell'impressione”) e di *self-disclosure* (capacità di veicolare informazioni personali come pensieri, sentimenti, gradimento e avversione) (Kluemper *et al.*, 2016).

Le sezioni del sito di particolare interesse per il controllo dell'EB sono le seguenti: (1) *overview*, dove vi sono informazioni ufficiali sull'azienda (fatturato, dipendenti, settore, mission); (2) *reviews*, dove appaiono: (a) recensioni anonime sui seguenti temi: *work-life balance*, cultura organizzativa, opportunità di carriera, *compensation* e *benefit*, *senior management*; (b) numero complessivo delle recensioni e giudizi espressi (si tratta di giudizi sintetici espressi in forma di *pay-off* e di giudizi analitici in forma di *pro* e *contro*) distinti per tipologie occupazionali (*part-time* e *full-time*); (3) *salaries*, dove è possibile avere informazioni sulla media delle retribuzioni erogate dall'azienda per le varie posizioni, ma solo con riferimento a coloro che hanno rilasciato tali informazioni; (4) *interviews*, dove appaiono recensioni anonime sui colloqui di lavoro giudicati in base a tre parametri: (a) esperienza dell'intervista, (b) canali di ricerca mediante i quali viene ottenuta, (c) grado di difficoltà del colloquio; (5) *benefits*, dove appaiono giudizi di sintesi sui *fringe-benefits* e su quelli più raccomandati; (6) *prepare for your next job interview*, dove si può leggere il resoconto dei colloqui avuti dai precedenti candidati, conoscere le domande ricevute e avere consigli su come affrontarli direttamente da chi li ha superati e lavora per l'azienda; (7) *best place to work*, si tratta di una sezione dove viene presentata una lista, aggiornata annualmente, dei migliori luoghi in cui lavorare secondo il giudizio dei dipendenti.

La valutazione di ogni azienda si conclude con tre giudizi di sintesi. Il primo è una valutazione di gradimento su scala 1-5: la media generale del sito è di 3.3. Il secondo è la

misura in cui l'azienda è raccomandabile agli amici. Il terzo è il grado di approvazione del CEO: la media generale del sito è del 67%. Una *caption*, che compare stabilmente in fondo alle pagine di Glassdoor, ricorda che le informazioni postate sul sito sono rigorosamente anonime. Per leggere in dettaglio reviews, salaries, interviews e benefits (solo pochi sono in chiaro) non vi sono abbonamenti o commissioni da pagare ma è necessario rilasciare valutazioni sugli stessi temi secondo un modello chiamato "give-to-get".

L'accesso alla visione delle reviews, dei salaries e delle interviews è un aspetto molto importante del business model di Glassdoor. Se l'utente non si sente pronto a immettere contenuti o non ha contenuti da condividere oppure se è passato molto tempo da quando ha inserito l'ultima review, non viene escluso dalla lettura ma gli viene concesso un periodo limitato di tempo per accedere liberamente alla banca-dati (variabile da 10 giorni a 12 mesi).

La piattaforma è molto articolata e ricca di contenuti. La sezione Help-Center dà istruzioni su come usare le varie funzioni. Common Issues, Write and Edit Reviews, Find a Job, Legal FAQs, Community Guidelines, Privacy & Trust costituiscono alcune importanti rubriche della sezione. Le rubriche sono a loro volta articolate in documenti che illustrano le norme e le politiche aziendali su questioni come la separazione fra gestione commerciale e contenuti, la rimozione delle review, come scrivere le review relative alle interviste, come i datori di lavoro possono gestire le review, le procedure di protezione dell'anonimato e così via.

Glassdoor dunque si presenta come un intermediario del lavoro e allo stesso tempo come una banca-dati pubblica a uso commerciale. Le informazioni ricavabili dal sito, e in particolare quelle di sintesi, danno una idea: ai job seekers dell'ambiente di lavoro e delle modalità di reclutamento; ai datori di lavoro dello stato del loro EB; ai terzi osservatori elementi per valutare le politiche di EB perseguite.

6. Le implicazioni critiche del caso Glassdoor

Tuttavia critiche verso uno strumento basato su informazioni anonime sono state sollevate. Se l'utente del sito è un dipendente sarebbe riconoscibile in quanto potrebbe

disvelare fatti, dati e circostanze che solo determinate persone possono possedere. Inoltre il dipendente potrebbe essere tracciato, soprattutto quando viene incautamente utilizzato il server aziendale. Infine il dipendente potrebbe danneggiare la reputazione aziendale con un potenziale danno anche per se stesso (Boitnott, 2015).

Le recensioni anonime garantiscono certo la libertà di espressione e la verità dei fatti ma solo quando esse sono rilasciate da persone reali, in buona fede e con onestà intellettuale. Casi sempre più frequenti in questi anni segnalano la presenza sul sito di recensioni poco veritiere, distorte, inventate o diffamatorie. Gli scopi perseguiti sono vari. Ne abbiamo individuato quattro.

(1) **uso ritorsivo** di dipendenti insoddisfatti per responsabilità non sempre ascrivibili al datore di lavoro. Il caso dello studio legale *Layfield & Barrett* sembra essere particolarmente indicativo al riguardo:

L'avvocato californiano Philip Layfield ha fatto causa per diffamazione contro i commenti rilasciati da anonimi sul suo studio legale. [...] I titoli di alcuni post dichiaravano: “ingannevole”, “poco etico”, “mal gestito”, “direzione assurda”, “lavorare qui è una tortura psicologica”, “per amor di Dio non lavorare qui”. Una persona può ben comprendere perché un datore di lavoro non sia felice di vedere simili dichiarazioni. Dice Philip Layfield: “Se le persone sono incompetenti o indolenti, o abbandonano perché per loro scrivere è come un muro oppure vengono licenziate. Purtroppo, la maggior parte di queste persone non vogliono riconoscere le loro inadeguatezze e si rivolgono a blog anonimi per sputare veleno. [...] La maggior parte di questi post contengono informazioni platealmente false. Cerchiamo di conoscere l'identità di questi codardi e di portarli in tribunale. [...] La gente deve rendersi conto che non perché sei seduto anonimamente dietro una tastiera puoi infrangere la legge”(Geigner, 2016, trad. nostra).

(2) **uso scorretto** di concorrenti sleali e/o stakeholder (fornitori, clientela, finanziatori, advisor) che nutrono interesse a incrinare o a esaltare la reputazione aziendale.

In *Motley Fool*, società di consulenza finanziaria, utilizzano le recensioni pubbliche di Glassdoor per fare le loro scelte azionarie. Kara Chambers, componente dell'area delle risorse umane, afferma: “crediamo che aziende con dipendenti soddisfatti che danno elevati rating ai loro datori di lavoro ottengano risultati migliori nel lungo termine di aziende con lavoratori insoddisfatti” (Adams, 2016, tr. nostra).

(3) **uso qualunquistico** di *trolls* del web che dedicano tempo a rilasciare superficiali o volgari commenti distruttivi. Il *trolling* è un fenomeno noto nel world-wide-web fin dai suoi inizi. Queste persone cercano di farsi passare per utenti condividendo gli stessi interessi e argomenti di una community. Esse possono danneggiare il gruppo in molti modi. Possono dare informazioni false e cattivi consigli o minare la fiducia reciproca della comunità di utenti. I troll non hanno alcuno interesse per una vera partecipazione alla vita di gruppo. Il loro scopo è provocare o disturbare insensatamente la comunità virtuale. I membri del gruppo dovrebbero essere talmente bravi da individuare ed estromettere simili impostori (Donath, 1999).

(4) **uso illusionistico** dei datori di lavoro che hanno interesse a creare o rafforzare il proprio EB, anche per compensare giudizi negativi ricevuti dai dipendenti, come il caso del datore di lavoro anonimo su Quora, più avanti riportato, sembra sostenere.

Scopi questi che minerebbero l'attendibilità delle recensioni. Sebbene oggi sia tecnicamente possibile rintracciare e scoprire la fonte del messaggio, l'audit della recensione è un'attività molto costosa e non alla portata di tutti (Schiaffino, 2015). La recensione anonima inoltre può finire con il diventare una merce di scambio di un mercato illegale o eticamente scorretto. Operatori del web, singoli individui, società di servizi, ecc. offrono servizi di recensione a pagamento volti indifferentemente a promuovere o a denigrare l'azienda oggetto di valutazione, come è avvenuto in questi anni per siti come TripAdvisor e Amazon (Ferraris e Morello, 2013).

Critiche sono state sollevate sul potenziale rischio mediatico che una fonte di informazione *crowdsourcing-based* come Glassdoor è in grado di generare. I datori di lavoro potrebbero sentirsi in dovere di rispondere alle critiche che vengono loro poste. Censure, maldestre contro-deduzioni, proteste, azioni legali potrebbero, anziché sopire, amplificare sulla rete e su gli altri media giudizi negativi di per sé irrilevanti, inosservati o statisticamente non significativi, determinando quella *escalation* di notorietà negativa che in USA è stata battezzata con il termine di "effetto Streisand" (Geigner, 2016, Adams, 2016).

Critiche sono state sollevate sulle politiche commerciali perseguite da Glassdoor. Accuse di usare a fini commerciali e non etici banche-dati e feedback sulle aziende, valutazioni sugli ambienti di lavoro, giudizi sulle politiche di gestione del personale sono state mosse. I

potenziali candidati vengono attratti dal sito dalla promessa di avere informazioni affidabili che li possano guidare nella ricerca e nella scelta del migliore posto dove lavorare. I datori di lavoro sarebbero indotti a sottoscrivere servizi a pagamento per leggere e rispondere alle *review*, talvolta per migliorare un'appannata EB, altre volte per compensare le recensioni negative con valutazioni positive di dipendenti o terzi compiacenti. Su Quora (2016) abbiamo raccolto una interessante dichiarazione al riguardo. Un datore di lavoro anonimo sostiene:

Glassdoor fa del suo meglio per spremere soldi ai datori di lavoro. Crea una crisi di reputazione e vende delle soluzioni per gestirla. La sua strategia è di: (a) consentire a chiunque di colpire forte qualsiasi azienda; (b) andare dal datore di lavoro e (c) dirgli: "sei stato criticato sul sito"; quindi (d) consentire di rispondere acquistando servizi premium, e, infine, (e) incoraggiare i datori di lavoro a bilanciare le recensioni negative spingendo i loro dipendenti a scrivere recensioni positive. Questo è Glassdoor agli occhi di un datore di lavoro (trad. nostra).

Al fine di migliorare l'affidabilità delle sue recensioni, che costituisce un *asset* fondamentale dell'*appeal* del sito, e di tutelarsi da eventuali azioni legali, Glassdoor dovrebbe sempre più investire in audit e controllo. Tecnologie di setacciamento di contenuti sospetti e di identificazione di indirizzi IP, identificazione riservata e protetta dei dichiaranti, creazione di staff di audit e controllo dedicati al monitoraggio delle recensioni (TripAdvisor, per esempio, ha creato un team di 300 persone a questo scopo) e altre iniziative simili potrebbero accrescere la capacità del sito di raccogliere informazioni attendibili e, dunque, la sua credibilità.

Il *Glassdoor Terms of Use* vieta ovviamente tutta una serie di atti quali: utilizzare l'identità e l'indirizzo email di altre persone, dichiarare false affiliazioni con datori di lavoro, postare contenuti diffamatori o fraudolenti, dare informazioni in violazione di confidenzialità. Sebbene il sito garantisca l'autenticità delle *review* attraverso una verifica preventiva dei mittenti e dei contenuti prima che essi siano resi pubblici la capacità di controllo è messa in discussione.

Glassdoor è pieno zeppo di informazioni non verificate, esagerate e semplicemente prefabbricate. L'iscrizione è gratuita e i controlli sulle identità degli utenti sono nella migliore delle ipotesi imperfetti; Inc.com conferma che è possibile creare più account sotto falsi nomi e inviare recensioni critiche su aziende nelle quali le persone non hanno mai lavorato. [...] Glassdoor sostiene che fa il possibile per verificare le recensioni: un team per la gestione dei contenuti a Sausalito in Ohio esamina le recensioni ed elimina i post che utilizzano un linguaggio minaccioso o volgare. Il team respinge fino al 10 per cento dei contributi “perché non soddisfano le nostre linee guida”, dice il portavoce *Samantha Zupan*. Ma “come facciamo a sapere che queste sono le persone che dicono di essere? Non possiamo. È un sito crowdsourced” (Henry, 2014, trad. nostra).

Non mancano comunque giudizi positivi sulla *business idea* e sulla operatività di Glassdoor. Glenn Humble, direttore marketing della *Androit Digital*, dice a Inc.com: «Glassdoor è uno strumento di recruitment veramente efficace». L'agenzia di marketing *MediaMath* ha accresciuto il suo profilo – come mostra il suo punteggio di 4.5 – e adesso Androit sta prendendo in considerazione di acquistarla. «L'aspetto negativo – dice Humble – è che naturalmente tutto ciò deve essere pagato» (Henry, 2014).

Davis Molinari (2015), un *software engineer* di Malta, sostiene di avere avuto informazioni utili dalle recensioni di Glassdoor relativamente a retribuzioni, modalità di svolgimento delle interviste e ambiente di lavoro.

J.B. Kellogg, CEO della Loveland, società fornitrice di software per il marketing digitale della *Madwire*, ha apportato modifiche alla politica aziendale in risposta alle revisioni di Glassdoor: adesso consente di svolgere una parte dell'orario lavorativo retribuito all'inizio di ogni mese, anziché chiedere ai dipendenti di accumulare ore di straordinario nel tempo. Kellogg ritiene che i commenti positivi di Glassdoor lo abbiano aiutato ad accrescere l'organico. «Circa il 20% dei dipendenti di Madwire, dice, arriva attraverso Glassdoor» (Adams, 2016).

Ingrid Lunden (2016) della rivista *techcrunch.com* scrive che ciò che rende Glassdoor diverso dagli altri siti di recruitment è che non è solo un aggregatore di offerte di lavoro ma anche un sito di contenuti generati dagli utenti. Come tale diventa una *repository* per cercare aziende e lavori. Critiche e giudizi positivi, quelli sopra illustrati, che ci inducono a tracciare un bilancio quanto meno ambiguo della operatività di Glassdoor.

7. Futura ricerca

Il controllo dell'EB nello spazio pubblico in rete tramite un operatore come Glassdoor può aiutare la ricerca scientifica a disporre di preziose informazioni che nessun questionario standardizzato sarebbe in grado di ottenere. Gli studi attraverso questo strumento sono agli inizi data la scarsa presenza di siti per il mercato del lavoro, l'*employer evaluation* e l'orientamento alla ricerca del lavoro simili a Glassdoor (DeKay, 2013; Dabirian *et al.*, 2017)². Le opportunità di ricerca sarebbero molteplici e non esclusivamente centrate sul tema del controllo dell'EB. Per quanto riguarda il tema del controllo, la ricerca potrebbe avvalersi oltre che della repository di Glassdoor anche degli altri strumenti del sistema di controllo illustrato in questo articolo (controllo interno, professionale e pubblico). Per quanto riguarda i temi non strettamente riconducibili al controllo dell'EB, informazioni sulla gestione delle risorse umane riguardanti recruitment, politiche di formazione e sviluppo, valutazione e sistemi retributivi, relazioni sindacali, outplacement, ecc. potrebbero essere acquisite. Allo stesso modo valutazioni sui comportamenti organizzativi riguardanti gli atteggiamenti lavorativi, la leadership, la motivazione, le dinamiche di gruppo, la comunicazione interna, l'etica e la corruzione organizzativa potrebbero essere raccolte. La qualità delle fonti di ricerca dipende dalla misura del *gap* esistente fra apparenza e realtà delle informazioni disponibili sul sito.

Bibliografia

Adams S. (2016). *How companies are coping with the rise of employee-review site*

2 Nell'ambito di questa ricerca abbiamo trovato due *dot.com* che operano con un modello simile a Glassdoor. Knozen.com, una start-up newyorkese fondata nel 2013, che consente agli utenti di postare commenti anonimi sulla personalità di amici e colleghi di lavoro. Vault.com, fondata nel 1997 a New York, tra i primi siti a pubblicare informazioni riservate relative alle condizioni generali di lavoro in tre specifici contesti: *Companies*, *Internships*, *Schools*.

Glassdoor. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.forbes.com/sites/susan-adams/2016/02/24/how-companies-are-coping-with-the-rise-of-employee-review-site-glassdoor/> (24/02/2017).

Ambler T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 3: 185. DOI: 10.1057/bm.1996.42.

Association of Executive Search and Executive Consultants - AESC (2016). Executive search: chi sono i top 10 Head hunters in Italia. *HR On Line*, 15. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.aidp.it/hronline/2016/9/15/executive-search-chi-sono-i-top-10-head-hunters-in-italia.php> (03/06/2017).

Backhaus K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 5: 501. DOI: 10.1108/13620430410550754.

Boitnott J. (2015). *3 Reasons to think again before bashing your company on Glassdoor*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.entrepreneur.com/article/247010> (31/03/2017).

Chang W.J., Wang, Y.S., Huang, T.C. (2013). Work-design related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. *Human Resource Management*, 52, 1: 1. DOI: 10.1002/hrm.21515.

Clegg A. (2004). Companies pull on grab-a-graduate night. *Financial Times*, 25 novembre: 17.

Collins C.J., Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of earlyrecruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57, 3: 685. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2004.00004.x.

Collins C.J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1: 180. DOI: 10.1037/0021-9010.92.1.180.

Cotton J., Tuttle J. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 1: 55. DOI: 10.5465/AMR.1986.4282625.

- Dabirian A., Kietzmann J., Diba H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60, 2: 197. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.11.005.
- Daft R.L. (2013). *Organization Theory and Design*. Mason OH: Cengage Learning (tr. it. *Organizzazione aziendale*, Rimini: Apogeo-Maggioli, 2014).
- DeKay S.H. (2013). Peering through Glassdoor.com: What social media can tell us about employee satisfaction and engagement. In Genest C. M., a cura di, *Conference on Corporate Communication 2013*. New York: CCI - Corporate Communication International at Baruch College/CUNY.
- Donath J.S. (1999). Identity and deceptions in the virtual community. In Smith, M.A., Kollock P., a cura di, *Community in Cyberspace*. London: Routledge.
- Edwards M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39, 1: 5. DOI: 10.1108/00483481011012809.
- Felps W., Mitchell T., Hekman D.R., Holtom B.C., Cook W.S., Lee T.W (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52, 3: 545. DOI: 10.5465/AMJ.2009.41331075.
- Ferraris G., Morello M. (2013). TripAdvisor: fidarsi oppure no? Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.panorama.it/mytech/internet/tripadvisor-affidabile-o-no/> (03/06/2017).
- Geigner T. (2016). Law firm subpoenas Glassdoor for negative anonymous reviews, supercharges Streisand effect with its response. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.techdirt.com/articles/20160518/05383434471/law-firm-subpoenas-glassdoor-negative-anonymous-reviews-supercharges-streisand-effect-with-response.shtml> (20/05/2017).
- Glassdoor (2017). *Glassdoor Corporate Fact Sheet*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.glassdoor.com/press/app/uploads/sites/2/2015/04/GlassdoorCorporateFactSheetApril2017.pdf> (31/03/2017).
- Glassdoor (2017). *Glassdoor Press Release*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.glassdoor.com/press/releases/> (31/03/2017).

- Glassdoor (2017). Glassdoor Site Stats. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://www.glassdoor.com/press/facts/> (31/03/2017).
- Gomes D.R., Neves J. (2010). Employer branding constrains applicants' job seeking behaviour? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 3: 223. DOI: 10.5093/tr2010v26n3a6.
- Griffeth R.W., Hom P.W., Gaertner S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 3: 463. DOI: 10.1177/014920630002600305.
- Henry Z. (2014). *Secrets of a very opaque Glassdoor*. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.inc.com/magazine/201412/zoe-henry/a-very-opaque-glassdoor.html> (30/06/2017).
- Joo B.K., McLean G. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human Resource Development Review*, 5, 2: 228. DOI: 10.1177/1534484306287515.
- Kluemper D.H., Mitra A., Wang S. (2016). Social media use in HRM. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34: 153. DOI: 10.1108/S0742-730120160000034011.
- Knox S., Freeman C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22, 7-8: 695. DOI: 10.1362/026725706778612103.
- Kotler P., Lee N. (2008). *Social marketing: Improving the quality of life*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Lunden I. (2016). *Glassdoor raises \$40M, valued around \$1B, for a job search platform with peer reviews*. Testo disponibile all'indirizzo web: <https://techcrunch.com/2016/06/03/glassdoor-raises-40m-valued-around-1b-to-bring-more-transparency-to-the-job-market/> (03/06/2016).
- Molinari D. (2015). *5 esempi del perché dovrete sempre consultare Glassdoor prima di un colloquio da Software Engineer*. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.davismol.net/2015/06/24/5-esempi-del-perche-dovreste-sempre-consultare-glassdoor-prima-di-un-colloquio-da-software-engineer/> (20/04/2017).

- Moretti E. (2012). *New Geography of Job*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt (tr. it. *La nuova geografia del lavoro*. Milano: Mondadori, 2013).
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M. (2010), *Human resource management* (7th ed.), Chicago: MacGraw-Hill (tr. it. *Gestione delle risorse umane*. Milano: Apogeo, 2012).
- Paliotta A.P. (2015). Where the Jobs Are. Diffusione, tipologie e caratteristiche dei job websites negli USA e in Italia. *Osservatorio Isfol*, 4: 133. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://isfoloa.isfol.it/xmlui/handle/123456789/1226> (13/06/2017).
- Quora (2016). Testo disponibile all'indirizzo web: www.quora.com/topic/Glassdoor-company.
- Robbins S.P., Judge T.A., Bodega D. (2015). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall/Pearson. (tr. it. *Comportamento organizzativo*. Milano-Torino: Pearson, 2016).
- Robertson A., Khatibi A. (2013). The influence of employer branding on productivity-related outcomes of an organization. *Journal of Brand Management*, 10, 3: 17.
- Saks A.M., Ashforth B.E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4: 646. DOI: 10.1037/0021-9010.87.4.646.
- Schiaffino M. (2015). *TripAdvisor, le contromisure del sito contro le false recensioni*. Testo disponibile all'indirizzo web: <http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/05/31/tripadvisor-le-contromisure-del-sito-contro-le-false-recensioni/1733823/> (12/06/2017).
- Sisodia S., Chowdhary N. (2012). Selling internally: Should the service employers start that! *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1, 5: 1. Testo disponibile all'indirizzo web: http://indianresearchjournals.com/pdf/IJMF_SMR/2012/May/1_IJM_MAY12.pdf (12/06/2017).
- Sivertzen A.M., Nilsen E.R., Olafsen A.H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22, 7: 473. DOI: 10.1108/JPBM-09-2013-0393.
- Sokro E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4, 1: 164.
- Spence M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 3: 355. DOI:

10.2307/1882010.

Turban D. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 2: 293. DOI: 10.1006/jvbe.2000.1765.

Young J., Foot, K. (2006). Corporate E-Cruiting. The Construction of Work in Fortune 500 Recruiting Web Sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11, 1: 44. DOI: 10.1111/j.1083-6101.2006.tb00303.x.