



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ - EXECUTIVE MBA**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«EMPLOYMENT BRANDING -
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΨΗΦΙΑΚΑ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ»**

ΣΟΦΙΑ Ν. ΤΑΤΣΗ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2024

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο Emploiment Branding - Προβέλκυση Εργαζομένων σε ψηφιακά περιβάλλοντα έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας 

Όνοματεπώνυμο Σοφία Τάζον

Ημερομηνία 29/11/2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ - EXECUTIVE MBA**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«EMPLOYMENT BRANDING -
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΨΗΦΙΑΚΑ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ»**

ΣΟΦΙΑ Ν. ΤΑΤΣΗ

ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΦΙΛΟΘΕΟΣ ΝΤΑΛΙΑΝΗΣ – ΕΠΙΚ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ (ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ)

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΑΓΟΡΑΚΗ – ΕΠΙΚ. ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑ – ΑΝΑΠΛ. ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2024

Αφιερώσεις

Στον σύντροφο μου, Μάριο, στην μητέρα μου, Έλενα και στον αδερφό μου, Γιώργο για την απεριόριστη στήριξη και βοήθεια τους ψυχολογικά, συναισθηματικά και υλικά.

EMPLOYMENT BRANDING -

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΨΗΦΙΑΚΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ

Περίληψη

Το employment branding είναι ένας σύγχρονος όρος, ο οποίος αφορά το κομμάτι της διαμόρφωσης που έχει ένας οργανισμός, αναφορικά με την προσέλκυση αλλά και διατήρηση των εργαζομένων. Το employment branding είναι αποτελεσματικό όταν περιλαμβάνει μία ολιστική προσέγγιση από τους οργανισμούς, στα social media, προκειμένου να αντικατοπτρίσει όλα τα προνόμια που παρέχει, άυλα και υλικά, μαζί με τις αξίες που προάγει.

Η παρούσα έρευνα είναι αρκετά σημαντική, καθώς ο όρος είναι αρκετά πρόσφατος και δεν έχουν γίνει ακόμα πολλές έρευνες γύρω από αυτό το θέμα. Αυτή η έρευνα μπορεί να αποτελέσει θεμέλιο για τις επιχειρήσεις όσον αφορά τη σημασία του employment branding και με τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να συνεισφέρει στην συνολική κερδοφορία και βιωσιμότητα των οργανισμών.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για την παρούσα εργασία έγινε με την μελέτη περίπτωσης και πιο συγκεκριμένα εξετάστηκαν 3 παγκόσμιες επιχειρήσεις στον χώρο της συμβουλευτικής, η PwC, η Deloitte και η Accenture, με την χρήση δευτερογενών δεδομένων και πληροφοριών που βρέθηκαν από έγκυρες πηγές του διαδικτύου.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι και οι 3 επιχειρήσεις με τη σειρά τους χρησιμοποιούν πολλές και διαφορετικές πολυκαναλικές στρατηγικές γύρω από το employment branding, προκειμένου να μπορέσουν να προσελκύσουν τους καλύτερους εργαζομένους σε παγκόσμια βάση λόγω και της δραστηριότητας τους.

Λέξεις κλειδιά: Employment branding, προσέλκυση εργαζομένων, στόχοι οργανισμού, εργατικό δυναμικό, κουλτούρα, ηγεσία

Ευχαριστίες

Η φοίτησή μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη του Πανεπιστημίου Πειραιώς, ήταν για εμένα ένας υψηλός στόχος και με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, μία απαιτητική αλλά συνάμα όμορφη και δημιουργική περίοδος της ζωής μου φτάνει στο τέλος της. Αισθάνομαι, λοιπόν, την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους ανθρώπους που συνέβαλλαν στην πραγματοποίησή του.

Πρωτίστως, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Φιλόθεο Νταλιάνη, για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε, την πολύτιμη βοήθειά και καθοδήγηση του κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω τον Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, κύριο Δημήτριο Γεωργακέλλο, καθώς και όλους τους καθηγητές του προγράμματος για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μου προσέφεραν, οι οποίες θα με συντροφεύουν στα επόμενα μου βήματα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου, την οικογένειά μου και τον σύντροφο μου που πιστεύουν σε εμένα και στις δυνατότητές μου και με στηρίζουν απεριόριστα σε όλες μου τις επιλογές και σε κάθε μου εγχείρημα.

Πίνακας Περιεχομένων

Αφιερώσεις.....	iv
Περίληψη.....	v
Ευχαριστίες	vi
Εισαγωγή	1
Η δέσμευση των εργαζομένων στην ψηφιακή εποχή.....	1
Employer branding και διατήρηση εργαζομένων	2
Σκοπός και στόχοι της μελέτης.....	3
Η μελέτη και η σημασία της.....	3
Κεφάλαιο 1 – Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον	5
1.1 Σύγχρονα εργασιακά μοντέλα.....	5
1.2 Ψηφιακή δέσμευση εργαζομένων	6
1.3 Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και οι απαιτήσεις του	7
1.4 Παραδοσιακές και σύγχρονες πρακτικές	8
Κεφάλαιο 2 – Employee attraction	10
2.1 Employee attraction και η σημασία του	10
2.2 Τάσεις και βασικοί παράγοντες στην προσέλκυση εργαζομένων	14
2.3 Οι επιρροές του ψηφιακού μετασχηματισμού και οι τεχνολογικές εξελίξεις	18
2.4 Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ο ρόλος των διαδικτυακών κριτικών στη διαμόρφωση της έλξης των εργαζομένων	22
Κεφάλαιο 3 – Employee Branding	27
3.1 Εισαγωγή στο Employee branding	27
3.2 Δημιουργία αποτελεσματικού Employee Branding.....	31
3.3 Επίδραση του Employee Branding στη διατήρηση και τις προσλήψεις.....	35
3.4. Προκλήσεις και τάσεις στο Employee Branding	40
Κεφάλαιο 4 – Μεθοδολογία.....	46
4.1 Η μελέτη περίπτωσης ως εργαλείο έρευνας	46
Κεφάλαιο 5 – Μελέτη περίπτωσης.....	49
5.1 Προφίλ επιχειρήσεων	49
5.2 Στρατηγικές προσέγγισης εργαζομένων	53
5.2.1 PwC	53
5.2.2 Deloitte	57
5.2.3 Accenture	61
Κεφάλαιο 6 – Συμπεράσματα	66
6.1 Ανασκόπηση ευρημάτων.....	66

6.2 Περιορισμοί έρευνας	66
6.3 Μελλοντική έρευνα	67
6.4 Πρακτικές προεκτάσεις	68
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	71

Εισαγωγή

Η δέσμευση των εργαζομένων στην ψηφιακή εποχή

Το employment branding έχει μεγάλη σημασία στον επιχειρηματικό και ακαδημαϊκό κόσμο, με τις παρούσες έρευνες να δίνουν έμφαση στους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προσελκύσουν τους δυνητικούς εργαζόμενους και στο κομμάτι της απόδοσης τους. Παράλληλα η έρευνα μπορεί να βοηθήσει και τις μικρότερες επιχειρήσεις προκειμένου να μπορέσουν να ενισχύσουν το συνολικό τους branding. Μία άλλη σημαντική λεπτομέρεια, είναι ότι η κάθε χώρα έχει διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους εφαρμόζει το employment branding, κάτι το οποίο αποτελεί διαφορετικό τρόπο προσέγγισης λόγω των πολιτισμικών διαφορών. Πάνω σε αυτό το κομμάτι είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι υπάρχουν βιβλιογραφικά κενά για τους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί σχεδιάζουν και εφαρμόζουν τις στρατηγικές του employment branding (Von Ahnen and Gauch, 2021)..

Στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον που επικρατεί, η δέσμευση των εργαζομένων έχει γίνει ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ενός οργανισμού. Καθώς το επίπεδο συναισθηματικής και ψυχολογικής επένδυσης που έχει ένας εργαζόμενος στον οργανισμό είναι κάτι το οποίο μπορεί να αλλάξει, η έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων είναι κάτι περισσότερο από ικανοποίηση από την εργασία, επομένως περιλαμβάνει την προθυμία του εργαζομένου να κάνει κάτι παραπάνω, όσον αφορά την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Πλέον υπάρχει ένα νέο προφίλ εργασιακού περιβάλλοντος που δημιουργήθηκε από παράγοντες όπως η ψηφιοποίηση, η παγκοσμιοποίηση και οι νέες προσδοκίες των εργαζομένων. Η δέσμευση δεν είναι πλέον ένα απλό θέμα της παρακολούθησης των οργανωτικών ανταμοιβών για την πρόκληση θετικών συμπεριφορών, καθώς πλέον συνυπάρχει με την τεχνολογία, την κουλτούρα και τον σκοπό (Brunelli et al, 2023).

Ο ρόλος της δέσμευσης των εργαζομένων σήμερα είναι κρίσιμος, ακόμη πιο ζωτικός, επειδή η φύση της εργασίας έχει αλλάξει με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών που έχουν επίσης αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εμπλέκονται εντός και εκτός του χώρου εργασίας. Τεχνικές όπως το λογισμικό εικονικής συνεργασίας, τα εργαλεία ροής εργασιών τα οποία βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη και η ζωντανή ανάλυση δεδομένων έχουν βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, αλλά

έχουν δημιουργήσει επίσης προβλήματα απασχόλησης που σχετίζονται με την ευημερία, την προσβασιμότητα και τη δέσμευση. Από την παρούσα ανάλυση, μπορεί κανείς να δει ότι η τάση προς την εξ αποστάσεως και την υβριδική εργασία ενίσχυσε μόνο την ανάγκη για συνεργασία με τους υπαλλήλους με τρόπο που υπερβαίνει τον φυσικό χώρο (Addo and Mensah, 2023).

Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι τα υψηλά επίπεδα ορισμένων μετρήσεων της δέσμευσης των εργαζομένων σχετίζονταν σημαντικά με τα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων, τη δημιουργικότητα και την ικανότητα αντιμετώπισης του οργανισμού. Η δέσμευση των εργοδοτών δεν είναι απλώς μια εσωτερική δραστηριότητα για οργανισμούς στην ψηφιακή εποχή, αλλά είναι ένας κρίσιμος για τις επιχειρήσεις παράγοντας επιτυχίας που καθορίζει την ανταγωνιστική θέση ενός οργανισμού στην απόκτηση ταλέντων και τη λειτουργική του αποτελεσματικότητα (Kelley and Alvarado-Vargas, 2019).

Employer branding και διατήρηση εργαζομένων

Αυτό κάνει το employer branding ως βασικό παράγοντα για τη διατήρηση των εργαζομένων, και το έχει εξελίξει ως ένα από τα πιο πολύτιμα εργαλεία στη μάχη των μεγάλων επιχειρήσεων. Το employer branding, ασχολείται ιδιαίτερα με τη διαχείριση, την κατασκευή και επικοινωνία των σημερινών εμπειριών και αντιλήψεων των υπαλλήλων ώστε να αντικατοπτρίζουν τις οργανωτικές αξίες και την αποστολή του εκάστοτε οργανισμού. Αυτό χρησιμοποιεί επίσης μια λογική έκκληση, καθώς όχι μόνο διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι μετατρέπονται σε υποστηρικτές της επωνυμίας, αλλά δημιουργεί επίσης δέσμευση και νόημα στην επιχείρηση. Αυτό είναι ένα κρίσιμο ζήτημα λόγω του γεγονότος ότι ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση και διατήρηση ενός υπαλλήλου εξακολουθεί να κλιμακώνεται υπό τις παρούσες συνθήκες. Το κόστος στον κύκλο εργασιών είναι ένα σημαντικό έξοδο και πολλές εταιρείες δεν έχουν την πολυτέλεια να το απορροφήσουν (Saka, Hormiga and Valls-Pasola, 2024).

Οι αδυναμίες όπως η απώλεια πολύτιμων πληροφοριών που κατέχουν οι εργαζόμενοι, οι αρνητικές παρεμβολές στην ομάδα καθώς και τα κόστη πρόσληψης και οι προσανατολισμοί καθιστούν εξαιρετικά σημαντικό για τους οργανισμούς να αναπτύξουν συνθήκες οι οποίες θα διατηρήσουν τους εργαζόμενους για μεγάλο χρονικό διάστημα. Έτσι, με τη βοήθεια κατάλληλων στρατηγικών σχετικά με το employer branding, αυτοί οι κίνδυνοι μπορούν να αποφευχθούν και ένας οργανισμός μπορεί να αναπτύξει τη σωστή οργανωτική κουλτούρα για τους υπαλλήλους. Σήμερα, ορισμένες μεγάλες εταιρείες όπως η PwC, η Deloitte ή η Accenture έχουν αναπτύξει

νέες στρατηγικές για το employer branding, επειδή συνειδητοποίησαν ότι η επωνυμία εργαζομένων και εργοδοτών είναι στενά συνδεδεμένη (Muhammadiyah et al, 2021).

Ορισμένοι από αυτούς τους οργανισμούς έχουν επενδύσει μεγάλα ποσά, όσον αφορά τη χρηματοδότηση προγραμμάτων τα οποία επικεντρώνονται στην ανάπτυξη του προσωπικού, τη διαφορετικότητα, την ένταξη και την εργασιακή ευεξία, επιτρέποντας στον οργανισμό να προσελκύει και να διατηρεί το καλύτερο δυνατό εργατικό δυναμικό. Οι ενέργειές τους έχουν καθορίσει επίσης με σαφήνεια τη συσχέτιση μεταξύ της επωνυμίας των εργαζομένων και δέσμευσης, επομένως τη μεγαλύτερη διατήρηση ως αποτέλεσμα της εσωτερικής επωνυμίας (Ghaleb and Kaplan, 2021).

Η διπλωματική χωρίζεται σε 6 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για τα εργασιακά περιβάλλοντα και τις πρακτικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για την προσέλκυση των εργαζομένων όπου γίνεται αναφορά σημασία των σύγχρονων μέσων, στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το employee branding, στο τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνεται η μεθοδολογία που έχει επιλεγεί, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι μελέτες περίπτωσης και τέλος στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής.

Σκοπός και στόχοι της μελέτης

Ο σκοπός αυτής της διπλωματικής είναι να διερευνήσει τον αντίκτυπο του employer branding στη δέσμευση και τη διατήρηση ταλέντων σε τρεις παγκόσμιες εταιρείες στον τομέα του consulting, την PwC, την Deloitte και την Accenture. Αυτοί οι οργανισμοί επιλέχθηκαν επειδή είναι πρωτοπόροι στον κλάδο στο branding των εργοδοτών και έχουν επίσης υψηλά επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων, με την PwC και την Deloitte να ανήκουν μάλιστα και στις Big 4, κάτι το οποίο υποδηλώνει ότι είναι οι πιο αποτελεσματικοί οργανισμοί οι οποίοι έχουν μελετήσει την συγκεκριμένη έννοια και έχουν διαχωρίσει την θέση τους σε μια ανταγωνιστική αγορά.

Αυτή η έρευνα έχει ως στόχο να εξακριβώσει τον βαθμό στον οποίο αυτές οι εταιρείες κάνουν το employer branding σε σχέση με τους γενικούς οργανωτικούς τους στόχους για την προώθηση της δέσμευσης και της διατήρησης των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, η μελέτη επιδιώκει να αποκαλύψει τις βέλτιστες πρακτικές που χρησιμοποιούνται στην επωνυμία των εργαζομένων από τους οργανισμούς του δείγματος, έτσι ώστε όσοι δεν μιμούνται ήδη τις προσεγγίσεις να μπορέσουν να μάθουν και να προσαρμοστούν από την αποτελεσματικότητα που παρατηρήθηκε από τις εταιρείες του δείγματος. Στοχεύει επίσης στην κάλυψη του υφιστάμενου κενού περιορισμένης υποτροφίας που εξηγεί πώς η θεωρητική γνώση του branding των

εργαζομένων μπορεί να εφαρμοστεί από τους οργανισμούς. Με βάση λοιπόν όλα τα παραπάνω, η έρευνα επικεντρώνεται σε τρία βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς χρησιμοποιεί η PwC, η Deloitte και η Accenture το employer branding προκειμένου να μπορέσουν να προσελκύσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους;
2. Πώς το employer branding σχετίζεται και συνδέεται με τη διατήρηση ταλέντων σε αυτούς τους οργανισμούς;
3. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι το employer branding υποστηρίζεται στον βέλτιστο βαθμό από τους ίδιους τους εργοδότες;

Η συγκεκριμένη έρευνα είναι πολύ σημαντική στο επιχειρηματικό αλλά και το ακαδημαϊκό πεδίο, δεδομένου ότι εστιάζει στις βέλτιστες πρακτικές του employer branding. Έχουν χρησιμοποιηθεί σαν παραδείγματα 3 οργανισμοί οι, η PwC, η Accenture και η Deloitte, οι οποίοι λόγω της απασχόλησης τους σε παγκόσμια κλίμακα έχουν και διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης των εργαζομένων σε πολλά μέσα.

Η διπλωματική θα ενισχύσει το βιβλιογραφικό κενό που υπάρχει σε πρακτικό επίπεδο, μελετώντας τις ενέργειες που πραγματοποιούνται από τους οργανισμούς όχι μόνο στο κομμάτι του employer branding αλλά και στο πως διατηρούνται τα ταλέντα. Πολλές έρευνες εστιάζουν σε διαφορετικές συνιστώσες, όπως στον ρόλο που παίζει το branding και στις προσλήψεις, κάτι το οποίο είναι εξίσου σημαντικό, η συγκεκριμένη έρευνα συνδυάζει τα παραπάνω με το employer branding και με τους τρόπους με τους οποίους έχει αντίκτυπο στις συνολικές λειτουργίες των οργανισμών.

Η μελέτη και η σημασία της

Αυτή η μελέτη περίπτωσης είναι σημαντική γιατί αντιμετωπίζει ένα κρίσιμο ζήτημα που βιώνουν οι οργανισμοί στην ψηφιακή εποχή, τη διατήρηση εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της μελέτης δεν θα είναι μόνο πολύτιμα για τον εμπλουτισμό της θεωρητικής βιβλιογραφίας, αλλά θα είναι επίσης χρήσιμα για τους επαγγελματίες οι οποίοι επικεντρώνονται στην ανάπτυξη στρατηγικών γύρω από το employer branding. Καθώς οι εταιρείες συνεχίζουν να συνειδητοποιούν ότι οι εργαζόμενοι είναι όντως το μεγαλύτερο κεφάλαιό τους, η απαίτηση για αποτελεσματικά προγράμματα και τακτικές για την ενίσχυση της δέσμευσης και της παραγωγικότητας δεν ήταν ποτέ υψηλότερη.

Επιπλέον, μέσα από τα αποτελέσματα της μελέτης, θα μπορέσει να γίνει εμβάθυνση στο πολυσυζητημένο στοιχείο της δέσμευσης των εργαζομένων στο πλαίσιο των εταιρειών επαγγελματικών υπηρεσιών και τομείς της οικονομίας που ανταγωνίζονται τις προθεσμίες, τον υψηλό κύκλο εργασιών και το άγχος. Η έρευνα για την PwC, την

Deloitte και την Accenture θα μπορέσει να παρέχει απαραίτητες πληροφορίες για τις πρακτικές των ηγετών του κλάδου και μας παρέχει σημεία αναφοράς για να συγκρίνουμε τα ευρήματα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι επίσης χρήσιμα για την επέκταση της θεωρίας σχετικά με τον αντίκτυπο του employer branding στα αποτελέσματα του οργανισμού. Αν και το employer branding έχει αποτελέσει το επίκεντρο πολλών ερευνών, οι επιπτώσεις της εσωτερικής επωνυμίας στη δέσμευση και τη διατήρηση δεν έχουν διερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό. Με αυτόν τον τρόπο, η παρούσα διπλωματική, αναμένεται να καλύψει ένα μεγάλο κενό που υπάρχει γύρω από αυτό το κομμάτι, προσφέροντας μια συστηματική ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι στοχευμένες προσπάθειες των επωνυμιών, μπορούν να επηρεάσουν τις εμπειρίες και τα αποτελέσματα των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 1 – Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

1.1 Σύγχρονα εργασιακά μοντέλα

Τις τελευταίες δεκαετίες, η εργασία έχει λάβει νέα τροπή κυρίως λόγω της τεχνολογικής προόδου, της ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας και των αλλαγών στη φύση της απασχόλησης. Τα παλαιότερα μοντέλα, τα οποία περιλαμβάνουν τη σύγχρονη εργασιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από ένα σταθερό χρονοδιάγραμμα και την κύρια χρήση των εργαζομένων στις εγκαταστάσεις, έχουν γίνει διαφορετικά και ευέλικτα. Αυτές οι νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας σηματοδοτούν πράγματι τις νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας και την ενσωμάτωση των κοινωνικών χρήσεων των νέων τεχνολογιών τα οποία με τη σειρά τους επιτρέπουν μεγαλύτερη ευελιξία. Από αυτά τα μοντέλα, τα πιο διάσημα είναι η τηλεργασία και το υβριδικό μοντέλο (Bahri-Ammani et al, 2022).

Η ευέλικτη εργασία που έχει αυξηθεί καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19 επιτρέπει στους ανθρώπους να εργάζονται από οποιαδήποτε τοποθεσία, κάτι που αφηφά τις συμβατικές προσδοκίες διαθεσιμότητας στο χώρο εργασίας. Οι νέες μορφές εργασίας είναι πιο ευέλικτες, με το υβριδικό μοντέλο, το οποίο ενσωματώνει την τηλεργασία με την δια ζώσης εργασία, αποτελούν τα πιο εξελιγμένα μοντέλα. Επιπλέον, η ευελιξία έχει αυξηθεί όπως και η δημοτικότητα τους, καθώς οι άνθρωποι έχουν την ευχέρεια να επιλέξουν ενδεχόμενες, βραχυπρόθεσμες επιλογές εργασίας από διαφορετικές επιχειρήσεις για να δημιουργήσουν τις δικές τους θέσεις εργασίας. Όλα αυτά τα μοντέλα αντικατοπτρίζουν τις τρέχουσες τάσεις προς την ευελιξία, την αυτονομία και την προσέγγιση προσανατολισμένη στην απόδοση στην εργασία (Jiménez-Martínez and César, 2021).

Αυτά τα νέα παραδείγματα φέρνουν επίσης τα δικά τους προβλήματα, για παράδειγμα, καθώς πολλές επιχειρήσεις έχουν το προσωπικό τους διασκορπισμένο. Η διοίκηση και οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν στους υπαλλήλους, οι οποίοι εργάζονται εξ αποστάσεως ή σε υβριδικά μοντέλα, την αίσθηση ότι ανήκουν στα τμήματα τους και σε πολύτιμους συντελεστές στους στόχους της εταιρείας, αλλά και τον κατάλληλο εξοπλισμό για να μπορούν να κάνουν ορθά την δουλειά τους. Ο σύγχρονος χώρος εργασίας είναι, επομένως, ένας συνδυασμός καινοτομίας, δυναμισμού και ανάγκης για συνεχή παραγωγικότητα (Parul et al, 2024).

Τα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα εξελίσσονται από το πόσο προσαρμοστικά είναι όχι μόνο όσον αφορά την τεχνολογία αλλά και τις ανάγκες που έχουν οι σύγχρονοι εργαζόμενοι. Για παράδειγμα η πανδημία του Covid – 19, έφερε πολλές αλλαγές, και μέσα σε αυτές είναι και τα διαφορετικά μοντέλα εργασίας. Η Google και η Microsoft είναι οι οργανισμοί οι οποίοι είναι πρωτοπόροι όσον αφορά αυτές τις προσεγγίσεις . Παράλληλα έχουν δημιουργήσει περιβάλλοντα τα οποία αποδομούν τις σύγχρονες ιεραρχικές δομές προσπαθώντας να προάγουν την δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Με αυτόν τον τρόπο οι δυνητικοί εργαζόμενοι έχουν την ευχέρεια να καινοτομήσουν αλλά και να λειτουργήσουν πιο αυτόνομα σε περιβάλλοντα τα οποία προάγουν την συνεχή μάθηση (Dzhulai et al, 2022).

Σημαντικό παράδειγμα αποτελεί η ευεξία και η βιωσιμότητα στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα. Πλέον πολλοί οργανισμοί συμπεριλαμβάνουν στην καθημερινότητα των εργαζομένων πρακτικές οι οποίες είναι απαραίτητες για την ψυχική τους υγεία. Η Gensler η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο της αρχιτεκτονικής έχει ενσωματώσει πιο φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές, ενώ η Salesforce, έχει ενσωματώσει στα κτήρια της αίθουσες για να μπορούν οι εργαζόμενοι να γυμνάζονται, να κάνουν διαλογισμό αλλά και να τρέφονται υγιεινά. Όλα τα παραπάνω μειώνουν τα περιβαλλοντικά αποτυπώματα που έχουν οι οργανισμοί, και παράλληλα υιοθετούν κουλτούρες οι οποίες εστιάζουν στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων (Alshare et al., 2024).

1.2 Ψηφιακή δέσμευση εργαζομένων

Ένας άλλος τομέας ο οποίος έχει αλλάξει με την εισαγωγή μιας ψηφιακής μορφής λειτουργίας είναι η δέσμευση των εργαζομένων. Στον σημερινό σύγχρονο κόσμο, η ψηφιακή αφοσίωση των εργαζομένων γίνεται ένα από τα κρισιμότερα εργαλεία για τη διατήρηση και την ενίσχυση των σχέσεων και της απόδοσης στους χώρους εργασίας του οργανισμού που γίνονται όλο και περισσότερο εικονικοποιημένοι. Η ψηφιακή δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να οριστεί ως μία μορφή δραστηριοτήτων οι οποίες ξεκινούν με εικονικές ασκήσεις δημιουργίας ομάδας και τελειώνουν με εργαλεία βασισμένα σε AI για στοχευμένα σχόλια από τους εργαζόμενους (Rožman, Tominc and Štrukelj, 2023).

Συγκεκριμένα, εφαρμογές όπως το Slack, το Microsoft Teams, ή ακόμα και το Zoom, είναι κρίσιμα μέσα για τη διατήρηση της σύνδεσης και τη σωστή επικοινωνία στις απομακρυσμένες ομάδες. Αυτά τα εργαλεία βοηθούν επίσης στη δημιουργία τρόπων

αναγνώρισης του επιτεύγματος, αντιμετώπισης συγκρούσεων και προώθησης της αίσθησης συμμετοχής. Εκτός από τις λύσεις επικοινωνίας, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν εργαλεία υψηλής τεχνολογίας, όπως τις προγνωστικές αναλύσεις, για να μετρήσουν το επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων και να ανακαλύψουν πού μπορεί να αποδευμευτούν. Ωστόσο, η ψηφιακή δέσμευση απαιτεί την εξισορρόπηση της δυναμικής ισχύος και των διαχειριστικών και οργανωτικών πλαισίων. Μερικές από τις αναδυόμενες δεξιότητες περιλαμβάνουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, την ευέλικτη εργασία για ασύγχρονη επικοινωνία και τη φιλική εργασία μέσω εικονικών πλατφορμών (Kerpel and Kerckhove, 2023) .

Επιπλέον, επανειλημμένα, οι οργανισμοί πρέπει να ισορροπούν μεταξύ των πλεονεκτημάτων της συνδεσιμότητας και των επιπτώσεων που υπάρχουν σε αυτό το κομμάτι, καθώς μπορούν να μειώσουν τα επίπεδα αλληλεπίδρασης και ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Από αυτή την άποψη, η ψηφιακή δέσμευση των εργαζομένων δεν είναι μόνο η εισαγωγή νέων μέσων, αλλά και η καλλιέργεια της σύνδεσης των ανθρώπων που κατακτά γεωγραφικές αποστάσεις. Οι καλύτερες επιδόσεις σε αυτόν τον τομέα είναι οι οργανισμοί οι οποίοι εστιάζουν στην αυθεντικότητα, την άμεση ανταπόκριση των αναγκών που έχουν οι εργαζόμενοι τους (Adewole, 2024).

1.3 Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και οι απαιτήσεις του

Το τοπίο του χώρου εργασίας στην παρούσα εποχή χαρακτηρίζεται από ορισμένες συνθήκες οι οποίες είναι σημαντικές για την κύρια και δευτερεύουσα σχέση μεταξύ των τεχνολογικών εξελίξεων, των απαιτήσεων των εργαζομένων και των οργανωτικών στόχων. Στην πραγματικότητα, όλα τα καθιερωμένα και νέα μοντέλα στο χώρο εργασίας πρέπει να εξισορροπούν αυτές τις πτυχές κατάλληλα για την παραγωγικότητα και να διασφαλίζουν ότι μια επιχείρηση ενισχύει την καινοτομία και την ανάπτυξη. Έτσι, ο κόσμος αλλάζει γρήγορα και οι οργανισμοί δεν πρέπει να μένουν ακίνητοι, αλλά να αναπτύσσουν νέες πρακτικές για να αντιμετωπίσουν νέα προβλήματα και να επωφεληθούν από νέες ευκαιρίες. Αυτό αποδεικνύεται αληθές στην ολοκλήρωση της τεχνολογίας, στις αποφάσεις στελέχωσης και στα συλ διαχείρισης (Sharma et al, 2021).

Για παράδειγμα, καθίσταται υποχρεωτικό για τους οργανισμούς να υιοθετούν λύσεις cloud, έξυπνους αυτοματισμούς και μηχανική μάθηση για να λειτουργούν και να υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων ταυτόχρονα. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας

είναι η διαφορετικότητα, ένας τύπος που καλύπτει επίσης τον πολιτισμό και την αναπηρία. Ο τρέχων ενεργός πληθυσμός ποικίλλει ως προς την πολιτιστική προέλευση, τη γενιά ή τις γεωγραφικές τοποθεσίες προέλευσης. Για να υπάρχει δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων και να ενθαρρύνουν τη συνεργασία, οι οργανισμοί πρέπει να εργαστούν για τη διαφορετικότητα της εταιρείας τους/της. Περιλαμβάνει επίσης τα τεχνολογικά μέσα, καθώς όλοι οι εργαζόμενοι από εκείνους με τις λιγότερες ψηφιακές δεξιότητες ή διάφορες σωματικές αναπηρίες χρειάζονται καταλύματα ώστε να μπορούν να αλληλεπιδρούν στο χώρο εργασίας. Ένα περαιτέρω θεμέλιο για το σύγχρονο χώρο εργασίας είναι η ευημερία (Zhang, et al, 2023).

Το εργατικό δυναμικό δεν είναι απλώς πρόθυμο να λάβει αμοιβή, αλλά αναζητά επίσης για εργοδότες οι οποίοι φροντίζουν για την ευημερία τους. Οι διευθυντές προσλήψεων που εστιάζουν τόσο στην υγεία των εργαζομένων, έχουν μικρότερο attrition, μεγάλα ποσοστά παραγωγικότητας και χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Τέλος, η ιδέα του να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι έναν σκοπό στο χώρο εργασίας, είναι κάτι το οποίο έχει ύψιστη σημασία. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να εμπλέκονται πλήρως με οργανισμούς, οι αξίες των οποίων αντιστοιχούν στις απόψεις τους. Από αυτή την άποψη, ένας οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί σχετικά με το τι κάνει και γιατί, συμπεριλαμβανομένης, ενδεικτικά, της βιωσιμότητας, της κοινωνικής ευθύνης και της ηθικής. Οι δημιουργίες μιας τέτοιας συνάφειας μεταξύ των οργανωτικών στόχων και των αξιών των εργαζομένων βοηθούν στην απόκτηση της καλύτερης δέσμευσης από τους εργαζόμενους (Hajdas and Kłeczek, 2021).

1.4 Παραδοσιακές και σύγχρονες πρακτικές

Το σημερινό εργασιακό περιβάλλον είναι ευέλικτο, τεχνολογικό και βασίζεται στις ίσες ευκαιρίες, και πολλοί οργανισμοί εξακολουθούν να αγωνίζονται να ενταχθούν σε αυτά τα μοντέλα λόγω παλαιών δομών και πρακτικών. Πολλές επιχειρήσεις δεν θέλουν να υιοθετήσουν τις σύγχρονες πρακτικές που επικρατούν, κάτι το οποίο δημιουργεί δυσαρέσκεια στους εργαζομένους, με τις ίδιες τις εταιρείες να αντιμετωπίζουν προβλήματα ανάπτυξης (Nayak et al, 2023).

Ως αποτέλεσμα, για να αντιμετωπιστούν τα παραπάνω κενά, υπάρχει ανάγκη οι οργανισμοί να ξεκινήσουν πολιτιστικούς και οργανωτικούς μετασχηματισμούς. Η διοίκηση γίνεται ένας σημαντικός παράγοντας σε αυτή τη διαδικασία καθώς τα στελέχη βοηθούν την εταιρεία να μεταμορφωθεί και να βοηθήσει τους εργαζόμενους όταν αντιμετωπίζουν τέτοιες προκλήσεις. Η αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων,

η οργανωτική μάθηση, η ειλικρινής μετάδοση πληροφοριών και η εκπαίδευση αποτελούν βασικές προτεραιότητες για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι για τον νέο κόσμο της εργασίας. Ωστόσο, τα ευρήματα δείχνουν ότι η εφαρμογή των σύγχρονων πρακτικών πρέπει να γίνει λαμβάνοντας υπόψη την ευαισθησία των βιομηχανιών και τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων στον οργανισμό (Hongal and Kinange, 2020).

Για παράδειγμα, ενώ η τηλεργασία μπορεί να είναι εφικτή για νεοσύστατες εταιρείες τεχνολογίας, κατασκευαστικές εταιρείες ή οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης που απαιτούν τη φυσική παρουσία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας πρέπει να βρουν άλλους τρόπους για να εξασφαλίσουν τη σύνδεση και την ευελιξία των εργαζομένων. Ο σύγχρονος χώρος εργασίας είναι μια σύνθετη και ποικιλόμορφη πραγματικότητα που αντικατοπτρίζει και καθορίζει πραγματικά τον ρυθμό για τις αλλαγές στην τεχνολογία, τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων και τις επιχειρηματικές στρατηγικές. Οι σημερινές αναδυόμενες εργασιακές ρυθμίσεις, η ψηφιακή κουλτούρα επικοινωνίας των εργαζομένων και η αυξανόμενη εστίαση στην αξία της εταιρείας ως κοινωνικά υπεύθυνου οργανισμού αποτελούν ευκαιρίες και απειλές για τους σημερινούς οργανισμούς (Cioppa et al., 2023).

Εν τέλει, για να μπορέσουν να επιτύχουν σε αυτό το παράδειγμα, οι οργανισμοί απαιτούν μια στρατηγική που να είναι προσανατολισμένη προς την υιοθέτηση της εφευρετικότητας παράλληλα με την ανθρωπότητα, δηλαδή την υιοθέτηση της τεχνολογίας που επιτρέπει την ανθρωπότητα στο χώρο εργασίας ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να οικοδομήσουν γνήσιες σχέσεις μεταξύ τους. Με τη γνώση των χαρακτηριστικών του σύγχρονου χώρου εργασίας, είναι δυνατό να σχεδιαστούν περιβάλλοντα στα οποία οι εργαζόμενοι θα αποδίδουν καλά και θα είναι επίσης χαρούμενοι και θα ενθαρρύνονται να δημιουργούν αξία για τους οργανισμούς. Αυτές οι προσεγγίσεις βοηθούν να διατηρηθούν οι επιχειρήσεις σχετικές και πιο υγιείς σε περιπτώσεις ασταθούς περιβάλλοντος, παγκοσμίως (Oikarinen, 2022).

Κεφάλαιο 2 – Employee attraction

2.1 Employee attraction και η σημασία του

Η προσέλκυση εργαζομένων έχει μετατραπεί στον βασικό πυλώνα της οργανωτικής ανάπτυξης σε μια σύγχρονη οικονομία. Αυτό σημαίνει ότι ενώ στο παρελθόν η προσέλκυση εργαζομένων ήταν κυρίως ζήτημα αποτελεσματικότητας για τις επιχειρήσεις που υφίστανται παγκοσμιοποίηση και αντιμετωπίζουν ενισχυμένο ανταγωνισμό, η προσέλκυση έχει γίνει ανταγωνιστικό όπλο. Οι εταιρείες γνωρίζουν επίσης ότι ο άνθρωπος είναι βασικό κεφάλαιο το οποίο διευκολύνει τις διαδικασίες δημιουργίας νέας αξίας, αύξησης των ρυθμών παραγωγής και επίτευξης βιώσιμης ανάπτυξης. Από αυτή την άποψη, οι προσεγγίσεις για την πρόσληψη και την επιλογή προτεραιοτήτων έχουν υποστεί απτές αλλαγές, οι οποίες μπορούν να διερευνηθούν από κοινωνική, τεχνολογική και πολιτιστική προοπτική. Η διατήρηση των εργαζομένων στη σημερινή δημόσια διοίκηση υπερβαίνει την παροχή πακέτου μισθών και παροχών και αντίθετα απαιτεί τη δημιουργία εταιρικής κουλτούρας και επωνυμίας εργοδότη που ευθυγραμμίζεται με αυτήν της τελευταίας γενιάς εργαζομένων (Bouncken et al, 2020).

Στον σημερινό κόσμο τα ταλέντα σίγουρα δεν είναι τα ίδια όπως παλιά και έχουν μεγαλύτερη δύναμη, μια μέθοδος επιτυχίας που υποτίθεται ότι λύνει όλα τα προβλήματά μας δεν είναι εφαρμόσιμη. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν ολοκληρωμένες λύσεις για την απασχόληση εύρωστα και ουσιαστικά μηνύματα που θα προσέλκυαν την προσοχή πολλών ακροατών. Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις περίπλοκες απαιτήσεις, οι εργοδότες μπορούν να καταλάβουν ισχυρές θέσεις μπροστά στα καλύτερα ταλέντα και να γίνουν πιο ελκυστικοί μεταξύ των ανταγωνιστών. Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης έχει οδηγήσει σε περαιτέρω αυξημένη ανάγκη για στρατηγική εστίαση σε μεθόδους προσέλκυσης εργαζομένων (Suomi et al, 2019).

Η εφαρμογή της τεχνολογίας επικοινωνίας και του συστήματος μεταφορών έχει εξαλείψει τον γεωγραφικό παράγοντα ως πηγή περιορισμών στο κυνήγι ταλέντων από διάφορες εταιρείες. Αυτό άνοιξε και τον δρόμο για πολλές και διαφορετικές ευκαιρίες που υπάρχουν μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Όμως, η δημιουργία μιας παγκόσμιας αγοράς εργασίας για τα ταλέντα αύξησε επίσης τον ανταγωνισμό λόγω της ύπαρξης πολυάριθμων οργανισμών στην παγκόσμια αγορά, όλοι προσπαθούν για τη σπάνια τεχνογνωσία, ιδίως σε βασικούς τομείς, όπως η τεχνολογία, η υγεία και η μηχανική. Νέες βιομηχανίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η κυβερνοασφάλεια και οι

ανανεώσιμες πηγές ενέργειας έχουν αναδυθεί και αυξηθεί γρήγορα αυξάνοντας τη ζήτηση για ταλέντο αναγκάζοντας τους οργανισμούς σε μια μάχη για τον καλύτερο και πιο κατάλληλο υποψήφιο (Weiler, Jansen and Hinz, 2024).

Υπό το πρίσμα των παγκοσμιοποιημένων λειτουργιών, οι διαφορές κουλτούρας και γενεών αποτελούν επίσης πιθανά προηγούμενα στη σύγχρονη αγορά εργασίας. Σημαίνει ότι υπάρχουν πολλοί δυνητικοί υπάλληλοι που μπορούν να επιλέξουν από την εταιρεία, αλλά το πρόβλημα είναι ότι είναι διαφορετικοί. Άτομα από διαφορετικούς πολιτισμούς έχουν διαφορετικές αντιληπτές αξίες όσον αφορά την απασχόληση, από χρηματικές ανταμοιβές έως προωθητικές ενέργειες. Σε αυτές τις γραμμές, τα βασικά δημογραφικά στοιχεία των πελατών έχουν μετατοπιστεί με την πάροδο του χρόνου με τις αλλαγές στις γενιές. Οι διαφορετικές γενιές, όπως η generation Z και οι millennials είναι αυτοί οι οποίοι παρουσιάζουν πολύ μεγαλύτερη ευελιξία και έντονη ανησυχία για τη βιωσιμότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Haque et al, 2024).

Στον τρέχοντα επιχειρηματικό κόσμο, λόγω της παγκοσμιοποίησης και των διαφορετικών αναγκών των εργαζομένων, οι οργανισμοί θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι υιοθετούν ανταγωνιστικές πολιτικές πρόσληψης για να επιτρέψουν στους εργαζόμενους που αγωνίζονται για τη δουλειά να έχουν την ευκαιρία να στηρίξουν τις οικογένειές τους. άτομα με ειδικές ανάγκες, μητέρες, μαθητές εκτός από την ικανότητα, την εμπειρία και την ικανότητα των εργαζομένων. Συνεπώς, ο ρόλος των ψηφιακών τεχνολογιών είναι δύσκολο να υπερεκτιμηθεί στις προσπάθειες επανασχεδιασμού της διαδικασίας προσέλκυσης των καλύτερων εργαζομένων για τις οργανωτικές δομές. Νέες τάσεις όπως η τεχνητή νοημοσύνη και τα big data, σε συνδυασμό με την αυτοματοποίηση έχουν φέρει αποτελεσματικότητα σε πολλούς τομείς, όπως στις πρακτικές πρόσληψης όπου ο οργανισμός είναι σε θέση να δεσμεύσει αποτελεσματικά τον υποψήφιο (Rožman et al, 2023).

Οι τεχνολογίες με τη βοήθεια του υπολογιστή, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, για παράδειγμα, μπορούν να πραγματοποιήσουν τον πρώτο γύρο των υποψηφίων για θέσεις εργασίας, αναθεωρώντας το βιογραφικό τους, σε μια προσπάθεια να επιλέξουν υποψηφίους οι οποίοι πληρούν ορισμένες καθορισμένες προϋποθέσεις για τη θέση εργασίας. Αυτό αυξάνει τον ρυθμό με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει ότι οι προσπάθειες διοχετεύονται στους πιο καταρτισμένους εργαζομένους, δεδομένου ότι η ταξινόμηση γίνεται με την βοήθεια φιλτραρίσματος. Αυτός ο τύπος ανάλυσης βελτιώνει

τα ήδη υπάρχοντα σχέδια προσέλκυσης εργαζομένων προβάλλοντας συμπεριφορές, προτιμήσεις υποψηφίων και τάσεις στην αγορά (Alshare et al., 2024).

Αυτές οι ιδέες βοηθούν τους οργανισμούς να έχουν συγκεκριμένες εκκλήσεις σε συγκεκριμένες ομάδες - στόχους και να διατηρούν μία επικοινωνία η οποία θα κάνει τον δυνητικό υποψήφιο να νιώσει επιθυμητός. Η συμπερίληψη πτυχών της εικονικής πραγματικότητας και των παιχνιδιών πολυμέσων έχει επίσης εφαρμοστεί στη διαδικασία πρόσληψης για να διασφαλιστεί ότι οι δυνητικοί υπάλληλοι θα έχουν πλήρη αίσθηση του εργασιακού περιβάλλοντος και της περιγραφής των θέσεων για τις οποίες συμμετέχουν. Αυτές οι δεσμεύσεις επιτρέπουν στους υποψηφίους να κάνουν σωστές επιλογές ως προς το πού ανήκουν στους οργανισμούς, καθώς με αυτόν τον τρόπο βοηθάνε στην δημιουργία δεσμών (Sassanelli and Terzi, 2022).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν αποδειχθεί ένα από τα πιο σημαντικά κανάλια σχετικά με την προσέλκυση εργαζομένων, που έχει φέρει την επανάσταση στην πτυχή της δημιουργίας δεσμού των επιχειρήσεων με τους υποψήφιους υπαλλήλους. Το LinkedIn, το instagram, το X και γενικά τα likes και το συνολικό engagement, προσφέρουν στους οργανισμούς μια ενεργή πλατφόρμα στην οποία μπορούν να εμφανίσουν το εμπορικό σήμα του εργοδότη τους, να δηλώσουν τις αξίες και τις αρχές τους και επίσης να αλληλεπιδράσουν με τους υποψηφίους. Με την επιλογή των αναρτήσεων, των βίντεο και των μαρτυριών, ένας οργανισμός μπορεί να δείξει μια ελκυστική και γνήσια εικόνα του περιβάλλοντος του χώρου εργασίας. Αυτή η αυθεντικότητα είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τη στρατολόγηση των millennials και της generation Z οι οποίοι δίνουν προτεραιότητα στην εταιρική ειλικρίνεια και διαφάνεια (Yadav and Majumdar, 2024).

Οι πρόσφατες τάσεις στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για προσλήψεις μέσω διαδικτυακών πλατφορμών αναθεώρησης στο Glassdoor και στο Indeed έχουν προχωρήσει περισσότερο στην ενημέρωση των εργαζομένων πριν αποφασίσουν να ενταχθούν σε συγκεκριμένους οργανισμούς. Αυτές οι πλατφόρμες βοηθούν όσους απασχολούνται τώρα ή και στο παρελθόν να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με την πραγματικότητα των προσφορών εργασίας από συγκεκριμένες εταιρείες. Λόγω των τρεχουσών τάσεων στη διαθεσιμότητα διαδικτυακών κριτικών, η φήμη του εργοδότη παίζει σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση εργαζομένων περισσότερο στο να απαιτούν από τους οργανισμούς να συμμετέχουν στη διαχείριση της διαδικτυακής τους φήμης και να εξετάσουν το ενδεχόμενο αντιμετώπισης των αρνητικών ανατροφοδοτήσεων που μπορεί να υπάρχουν στο διαδίκτυο (Thawesaengskulthai et al, 2024).

Η πρόσληψη σήμερα και η επωνυμία εργοδοτών συμβαδίζουν, καθώς η χρήση εφαρμογών μέσων κοινωνικής δικτύωσης και οι διαδικτυακές κριτικές έχουν αφαιρέσει τη γραμμή μεταξύ της πρόσληψης και της επωνυμίας εργοδότη. Υπάρχει μια αυξανόμενη πίεση για τους οργανισμούς όχι απλώς να απαριθμούν τις διαθέσιμες κενές θέσεις για αίτηση, αλλά και να αποδεικνύουν την ανησυχία ή το ενδιαφέρον του οργανισμού για φιλοκοινωνικούς και περιβαλλοντικούς λόγους, τη διαφορετικότητα και την ισότητα, καθώς και την ευεξία των εργαζομένων. Αυτή η προσδοκία έχει δώσει μια νέα κατεύθυνση στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί προσελκύουν υπαλλήλους και αυτό έχει μετατοπίσει την εστίαση στην αφήγηση. Συσχετίζοντας θέματα ανθρώπινου ενδιαφέροντος όπως η προαγωγή, η νέα δουλειά, ο εθελοντισμός, γίνεται ευκολότερη η συναισθηματική προσέλκυση του κατάλληλου υποψηφίου, ενισχύοντας έτσι τη συνδρομή στην πρόταση αξίας του εκάστοτε οργανισμού (Restrepo-Morales et al, 2024).

Η παγκοσμιοποίηση και η ψηφιοποίηση έχουν επίσης διευρύνει την έννοια της προσέλκυσης εργαζομένων στους υποψηφίους που είναι ήδη τοποθετημένοι σε άλλο οργανισμό, αλλά μπορούν να προσελκυστούν να αλλάξουν εργοδότη εάν υπάρχει κάτι που μπορεί να τους προσελκύσει. Αναφορικά με τους παθητικούς υποψηφίους, αποδεικνύεται ότι τέτοια άτομα πρέπει να προσεγγίζονται ενεργά και με τη βοήθεια εργαλείων οικοδόμησης σχέσεων, όπως η διαφήμιση, η επικοινωνία και το φιλτράρισμα περιεχομένου. Μπορεί να φανεί ότι αυτή η μακροπρόθεσμη άποψη εξηγεί επίσης την ανάγκη όχι μόνο δημιουργίας, αλλά και διατήρησης σχέσεων με δυνητικούς υποψηφίους, ακόμη και πριν υπάρξουν συγκεκριμένες κενές θέσεις. Η ψηφιοποίηση με τη σειρά της έχει φέρει πολλά πλεονεκτήματα στην προσέλκυση εργαζομένων, αλλά συνοδεύτηκε επίσης με μια σειρά προβλημάτων (Veiga, Clark and Moake, 2019).

Οι πληροφορίες στους περισσότερους τομείς ενδιαφέροντος είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο, ενώ το πρόβλημα της υπερβολικής πληροφόρησης και της υπερφόρτωσης επηρεάζει αρκετούς επιχειρησιακούς οργανισμούς, καθιστώντας πρόκληση για αυτούς τους οργανισμούς να ευδοκιμήσουν στην υπερπλήρη αγορά. Επιπλέον, η αυξανόμενη χρήση τεχνολογιών στις προσλήψεις έχει αυξήσει τις προσδοκίες των υποψηφίων για μια ομαλή και γρήγορη διαδικασία, ενθαρρύνοντας τους οργανισμούς να πρέπει να αναπτύσσουν συνεχώς τις διαδικασίες τους. Η εύρεση της σύνδεσης μεταξύ της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών στις προσλήψεις και της διατήρησης ενός ισχυρού ανθρώπινου στοιχείου στην προσέγγιση χρησιμεύει ως δύσκολη πρόκληση για τους εργοδότες που θέλουν να προσελκύσουν τους καλύτερους εργαζόμενους στην εταιρεία (Nayak and Budhwar, 2023).

Από αυτή την άποψη, η προσέλκυση εργαζομένων δεν συμμορφώνεται μόνο με τις τρέχουσες τεχνολογίες και τάσεις ή τη χρήση των λεγόμενων έξυπνων τεχνικών, όπως η εφαρμογή ιστοτόπων κοινωνικής δικτύωσης για την προσέλκυση εργαζομένων. Πρόκειται για τη δημιουργία όχι μιας αντίληψης, αλλά μιας πραγματικότητας της σωστής οργανωτικής κουλτούρας και της εικόνας του εργοδότη που επιθυμεί ο ίδιος ο εργαζόμενος. Τοποθετώντας τα σύμφωνα με αυτά, οι οργανισμοί θα καταφέρουν να κατακτήσουν το ταλέντο της ανταγωνιστικής αγοράς, δημιουργώντας εργατικό δυναμικό ικανό, αφοσιωμένο και με κίνητρα. Τέλος, ο σύγχρονος τύπος ανθρώπινου κεφαλαίου προσφέρει απειλές και προοπτικές για οργανισμούς που στοχεύουν στην απόκτηση ευφυούς προσωπικού. Η παγκοσμιοποίηση αφορά όλους τους ταλαντούχους ανθρώπους. από την άλλη, η ψηφιοποίηση έχει επαναπροσδιορίσει τους τρόπους και τους στόχους στη διαδικασία της επιλογής (Hacker and Riemer, 2020).

Πλατφόρμες όπως η Randstad με την βοήθεια του AI προσελκύουν εργαζομένους. Με αυτόν τον τρόπο απλοποιείται η διαδικασία των προσλήψεων, καθώς ο κατάλληλος υποψήφιος τοποθετείται στην αντίστοιχη θέση. Τέτοιου είδους ενέργειες βοηθούν σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις να μπορέσουν να διαχειριστούν δυσχέρειες οι οποίες προκύπτουν από δεξιότητες οι οποίες δεν αντιστοιχίζονται ή έλλειψη βασικών χαρακτηριστικών που χρειάζονται στον εργασιακό χώρο. Το AI αυτοματοποιεί πολλές διαδικασίες οι οποίες είναι αρκετά χρονοβόρες, όπως για παράδειγμα το σωστό φιλτράρισμα των βιογραφικών, αλλά και τον προγραμματισμό για τις συνεντεύξεις, κάτι το οποίο μειώνει τον όγκο δουλειάς των recruiters, επιταχύνει τις διαδικασίες αλλά και βελτιώνει την συνολική εμπειρία των εργαζομένων (Nayak et al, 2023).

Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των διαδικτυακών πλατφορμών αξιολόγησης έχει επεκτείνει την εξουσία των υποψηφίων και έχει κάνει πολύ πιο σημαντικό να είναι ειλικρινείς, ανοιχτοί και πολιτισμικά ακριβείς. Στην τρέχουσα κατάσταση, οι οργανισμοί πρέπει να προσπαθήσουν να βρουν πιο ρυθμικούς και στρατηγικούς, ακόμη και δημιουργικούς τρόπους προσέλκυσης εργαζομένων, αξιοποιώντας τις τεχνολογίες για να κάνουν τη διαδικασία πιο γρήγορη. Έτσι, μπορούν να γίνουν εργοδότες επιλογής για ταλέντα που χρειάζονται για να πετύχουν σε ένα πιο απαιτητικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον (Barros-Arrieta and García-Cali, 2020).

2.2 Τάσεις και βασικοί παράγοντες στην προσέλκυση εργαζομένων

Υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την προσέλκυση των εργαζομένων. Όλοι με τη σειρά τους είναι σημαντικοί για τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί προσελκύουν υποψήφιους υπαλλήλους στην τρέχουσα εξαιρετικά ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά εργασίας. Σε αυτή τη σύγχρονη τάση πρακτικής πρόσληψης, δεν δίνεται τόσο μεγάλη έμφαση στη βάση της σχέσης ανταλλαγής όσο στις σχέσεις αξίας. Η ταυτότητα, η οργανωτική κουλτούρα, η εικόνα του εργοδότη και οι ολοκληρωμένες απολαβές είναι μερικοί από τους παράγοντες που μπορούν να εξηγήσουν την επιτυχία ενός οργανισμού στην αγορά εργασίας όσον αφορά την απόκτηση και τη διατήρηση ταλέντων. Αυτά τα στοιχεία ενσωματώνονται και καθορίζουν τη συνολική αντίληψη ενός οργανισμού και των πιθανών εργοδοτών, η σημασία των οποίων προέκυψε στην εποχή του αυστηρού ανοίγματος του χώρου του διαδικτύου (Reyes-Rubiano et al, 2024).

Η επωνυμία απασχόλησης δεν έχει διαμορφωθεί κυρίως από την οργανωτική κουλτούρα και ως εκ τούτου ορίζει αυτόν τον τομέα έλξης. Οι εργαζόμενοι δεν αμείβονται απλώς για να εκτελούν εργασίες, οι οργανισμοί πρέπει ακόμα να δημιουργήσουν συνεργατικές, καινοτόμες και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακές ρυθμίσεις. Η υγιής εργασιακή κουλτούρα δεν είναι μόνο ένα πλεονέκτημα για όσους έχουν ήδη απασχοληθεί, αλλά επίσης καθησυχάζει τους δυνητικούς υπαλλήλους σε τι ασχολούνται. Οι ερωτηθέντες είπαν επίσης ότι οι αξίες που είναι προσανατολισμένες στην αγορά, εξηγώντας τι είναι και χρησιμοποιώντας τις στις αποφάσεις, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που επικοινωνεί σταθερά και θετικά και ενθαρρύνοντας ενεργά τους ανθρώπους μπορούν να βοηθήσουν στην προσέλκυση όσων αναζητούν σκοπό και εκπλήρωση στη δουλειά τους (El-Menawy et al, 2023).

Από την άλλη πλευρά, οι οργανισμοί με ένα εξαιρετικά συγκεντρωτικό και επίσημο μοντέλο εργασιακών σχέσεων ή με εχθρική αντίληψη από το κοινό δεν είναι πολύ ελκυστικοί για τα σημερινά ταλέντα, ειδικά για την αναπτυσσόμενη γενιά. Η πρόσληψη επωνυμίας είναι επομένως πολύ σημαντική για τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο οι δυνητικοί υποψήφιοι αντιλαμβάνονται τους εργοδότες. Με άλλα λόγια, η επωνυμία εργοδότη θα αναφερόταν στην όλη εικόνα ενός οργανισμού ως χώρου εργασίας. Η επωνυμία εργοδότη είναι μια σαφής και διακριτική δήλωση του ήθους, του

σκοπού και των στόχων ενός οργανισμού σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Alwi et al., 2020).

Οι προσπάθειες επωνυμίας εργοδότη μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να προσελκύσουν μια νέα γενιά εργαζομένων. Μπορούν να προσφέρουν από πρώτο χέρι επιτυχημένα παραδείγματα επωνυμίας εργοδότη για να αποδείξουν ότι η εταιρεία τους νοιάζεται για τους μελλοντικούς εργαζομένους, νοιάζεται για την κοινότητα και προσαρμόζεται στις ανάγκες της. Στον απόηχο της επιρροής των ιστοτόπων κοινωνικής δικτύωσης στη ζωή του κοινού, η επωνυμία ενός εργοδότη είναι από τα πρώτα σημεία επαφής μεταξύ ενός υποψηφίου και του εργοδότη. Η θετική επωνυμία θα βοηθήσει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και συσχέτισης που είναι χρήσιμα όταν επιδιώκετε να στρατολογήσετε τα καλύτερα talenta (Von Ahnen and Gauch, 2021).

Άλλοι παράγοντες, όπως οι δελεαστικές αποδοχές, συνεχίζουν επίσης να παίζουν τον κύριο ρόλο στην προσέλκυση εργαζομένων. Παρά τις άλλες πτυχές όπως η κουλτούρα και οι αξίες που κυριαρχούν στις οργανωτικές πρακτικές, οι οικονομικοί πόροι και τα κέρδη τους δεν μπορούν να παραλειφθούν. Παραδοσιακά, η υπόσχεση για αυξημένη αμοιβή είναι συνήθως η πρώτη έλξη για τους περισσότερους εργαζόμενους, ιδιαίτερα στους κλάδους όπου η τεχνογνωσία είναι περιορισμένη. Όμως, οι στρατηγικές αποζημίωσης είναι πολύ υψηλότερες από τον βασικό μισθό, είναι ο συνδυασμός των παρακάτω. Η υγειονομική περίθαλψη, τα κίνητρα, οι ανταμοιβές και άλλα περιθώρια όπως η ευελιξία στον εργασιακό χώρο έχουν γίνει απαιτήσεις, λόγω του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Kar, Kumar and Ilavarasan, 2021).

Επιπλέον, οι μη χρηματικές διατάξεις για τον εργαζόμενο, όπως προγράμματα ευεξίας, χρονοδιαγράμματα εργασίας και ο τύπος των προσφερόμενων γονικών αδειών με αποδοχές, είναι πιο επιτακτικοί καθοριστικοί παράγοντες για τους υποψηφίους από ό,τι πριν, λόγω της έννοιας της ευεξίας. Μια άλλη τάση με δραματικούς δείκτες σχετίζεται με τη χρήση μεμονωμένων προσεγγίσεων για την προσέλκυση ειδικευμένων εργαζομένων. Επί του παρόντος, οι οργανισμοί απομακρύνονται από τα γενικά μέτρα και έχουν υιοθετήσει μέτρα που έχουν μεγαλύτερη επίγνωση της φύσης και της προσωπικότητας των υποψηφίων στην αγορά. Με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών στην ανάλυση δεδομένων και της τεχνητής νοημοσύνης στον υποψήφιο, η ανάλυση συμπεριφοράς επιτρέπει στον οργανισμό να προσαρμόζει τις αλληλεπιδράσεις (Kozlenkova et al, 2021).

Οι εργοδότες μπορούν επίσης να έρθουν πιο κοντά με τους υποψηφίους χρησιμοποιώντας εξατομικευμένη και προγνωστική μορφή επικοινωνίας και διαφήμισης και μέσω της ενασχόλησης με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Για παράδειγμα, όσον αφορά τις αξίες και τις προτιμήσεις ενός υποψηφίου, οι υπεύθυνοι προσλήψεων μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες σχετικά με οποιοδήποτε διαθέσιμο πρόγραμμα επαγγελματικής εξέλιξης, ποικιλομορφίας ή τηλεργασίας. Ένας τέτοιος βαθμός ατομικής προσέγγισης όχι μόνο βελτιώνει το ταξίδι των υποψηφίων, αλλά υποδηλώνει επίσης στους πιθανούς υποψηφίους ότι ο οργανισμός νοιάζεται για αυτούς ως πιθανούς υπαλλήλους. Μια άλλη τάση που τελικά εμφανίζεται είναι η ανησυχία των οργανωτικών αξιών με τους πιθανούς υπαλλήλους. Οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας σήμερα θέλουν να εργαστούν για έναν οργανισμό που έχει τη σωστή ισορροπία πεποιθήσεων και αξιών (Borsano et al, 2024).

Αυτοί οι τέσσερις παράγοντες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, της βιωσιμότητας και της κοινοτικής συμμετοχής είναι πλέον βασικοί καθοριστικοί παράγοντες για τους υποψηφίους. Οι εργαζόμενοι αναζητούν ευκαιρίες εργασίας σε οργανισμούς που είναι αφοσιωμένοι στη βελτίωση της ευημερίας της κοινωνίας. Έτσι, τέτοιοι οργανισμοί είναι πιθανό να προσελκύουν σκόπιμους υπαλλήλους. Έτσι, η αντιστοίχιση αξιών, προωθεί τις βελτιωμένες σχέσεις εργοδότη-εργαζομένου, δεσμεύοντας τελικά τους δύο σε μια ενοποιημένη και πιο αφοσιωμένη δύναμη για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ένας άλλος παράγοντας που είναι πιθανό να προσελκύσει υπαλλήλους σε έναν χώρο εργασίας είναι η ευκαιρία εξέλιξης σταδιοδρομίας. Σήμερα, οι άνθρωποι στην εργασία θέλουν να δουν ξεκάθαρα σκαλοπάτια σταδιοδρομίας και εκπαίδευσης μαζί με την κινητικότητα εντός των επιλεγμένων εταιρειών τους. Αυτό δεν προσελκύει μόνο την προσοχή των υποψηφίων, αλλά διασφαλίζει επίσης ότι μια τέτοια εταιρεία θα διατηρήσει τα ταλέντα που αναζητούσε από το κοινό (Subarna et al, 2024).

Οι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν ότι οι εργοδότες τους νοιάζονται για τη μορφή που πρόκειται να πάρουν αργότερα στο μέλλον και οι οργανισμοί που δεν επενδύουν στις επαγγελματικές πορείες των εργαζομένων τους θα μπορούσαν αυτόματα να μετατοπίσουν τον οργανισμό από την προσέλκυση εργαζομένων. Η κουλτούρα των ευέλικτων ωρών εργασίας έχει επίσης αποδειχθεί ότι είναι το βασικό στοιχείο στη διαδικασία πρόσληψης. Οι υποψήφιοι συνεχίζουν να αναζητούν ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε ευέλικτες εργασιακές σχέσεις που έχουν γίνει πιο εμφανείς στο σημερινό ρευστό παγκόσμιο εργασιακό περιβάλλον. Τα νέα ευέλικτα μοντέλα εργασίας και οι δυνατότητες για απομακρυσμένη εργασία έχουν αλλάξει τις ψηφιακές προσδοκίες σχετικά με την απόδοση της εργασίας. Προτείνεται

ότι οι εργοδότες που εγκρίνουν αυτές τις αλλαγές και επομένως παρέχουν ευέλικτες συνθήκες εργασίας είναι σε καλύτερη θέση για να προσλάβουν μια μεγάλη ομάδα διαφορετικού εργατικού δυναμικού (Yadav et al, 2024).

Επικεντρώνεται επίσης σε εκείνους τους εργαζόμενους που έχουν άλλη δουλειά ως φροντιστής, γι' αυτό οι ευέλικτες εργασιακές πολιτικές πρέπει να αποτελούν ουσιαστικό μέρος κάθε πρακτικών απασχόλησης διαφορετικών τύπων. Οι πτυχές της διαφορετικότητας και της ένταξης έχουν γίνει κυρίαρχη για τους οργανισμούς που επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και να προσελκύσουν τα κατάλληλα talenta. Εκτός από ηθικά απόλυτα, η ποικιλομορφία και η συμπερίληψη θεωρούνται στρατηγικές επιχειρηματικές προτεραιότητες που συνδέονται όλο και περισσότερο με την καινοτομία και την παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να τοποθετηθούν σε εργοδοτικές οργανώσεις για τις οποίες τους αποδίδεται σεβασμός και αναγνώριση, και τους παρέχονται ευκαιρίες για αυτοέκφραση. Οι εταιρείες που διασφαλίζουν ότι οι διαδικασίες απασχόλησής τους αγκαλιάζουν τη διαφορετικότητα διαβεβαιώνουν επίσης τους υποψηφίους από περιθωριοποιημένες ομάδες ότι μια τέτοια εταιρεία έχει το καλύτερο συμφέρον τους (Golob Urša et al, 2019).

Επιπλέον, οι ίσες ευκαιρίες υποδηλώνουν ότι οι οργανισμοί αποκτούν και διατηρούν ταλαντούχους ανθρώπους που βασίζονται σε διαφορετικούς και σύγχρονους χώρους εργασίας. Στην ουσία, όλοι αυτοί οι παράγοντες διευκολύνουν την κατανόηση όλων όσων σχετίζονται με τη σύγχρονη προσέλκυση εργαζομένων. Οι καλοί οργανισμοί προσπαθούν να παρέχουν ορθή εταιρική κουλτούρα, οργανωτικές αξίες, εργασιακή εξέλιξη και ποικιλομορφία. Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα σημαντική σε εξαιρετικά κορεσμένες αγορές εργασίας, όπου διαπιστώνουμε ότι οι υποψήφιοι έχουν πολλούς εργοδότες για να επιλέξουν και οι εργοδότες θα πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τους με ολιστικό και σημαντικό τρόπο (Hesse et al, 2020).

Οι αλλαγές στην έννοια της έλξης των εργαζομένων υποδηλώνουν τις τάσεις της κοινωνίας και του πολιτισμού. Οι σημερινοί υποψήφιοι δεν είναι πλέον άτομα που αναζητούν εργασία, αντίθετα, αναζητούν μια ευκαιρία να εργαστούν, να συνεισφέρουν και να έχουν μια πρόταση αξίας σύμφωνα με τις αξίες τους. Οι οργανισμοί που έχουν ενστερνιστεί αυτές τις προσδοκίες και είναι πιθανό να χρηματοδοτήσουν μέτρα που θα ανταποκρίνονται στις πολλαπλές ανάγκες του εργατικού δυναμικού της τρέχουσας γενιάς θα ανταμειφθούν με talento. Μέσω της αληθινής δέσμευσης, της φροντίδας των εργαζομένων με αξίες, οι εργοδότες διεκδικούν την ενίσχυση της μεγαλύτερης

οργανωτικής σταθερότητας και της δέσμευσης του εργατικού δυναμικού στο τώρα και στο νέο (Caudill and Diab, 2019).

2.3 Οι επιρροές του ψηφιακού μετασχηματισμού και οι τεχνολογικές εξελίξεις

Η ψηφιακή μετατόπιση και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν επίσης αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί προμηθεύουν υποψηφίους, τους προσελκύουν και δημιουργούν μια σύνδεση μαζί τους. Η πρόσληψη είναι επίσης ένας τομέας που έχει δημιουργήσει αποτελεσματικότητα, ακρίβεια και καινοτομία μέσω της χρήσης της τεχνολογίας που διευκολύνει τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν τη δυναμική της διαχείρισης ταλέντων στην τρέχουσα οικονομία. Σε αντίδραση στη δυναμική του ψηφιακού περιβάλλοντος, η πρόσληψη ως διαδικασία χαρακτηρίζεται από την εφαρμογή νέων τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η ανάλυση δεδομένων και οι βελτιωμένες πλατφόρμες που συμβάλλουν στην αύξηση του branding του εργοδότη και, με τη σειρά τους, στις δυνατότητες πρόσβασης και σε ειδικευμένους υποψηφίους (Auer, Manfred et al, 2021).

Ένας βασικός τομέας που έχει αναπτυχθεί στις προσλήψεις είναι η χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης και των μεθόδων αυτοστρατολόγησης στις συνεντεύξεις. Με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης, οι συμβατικές προσεγγίσεις στη στελέχωση έγιναν πιο αποτελεσματικές λόγω της εφαρμογής της αυτοματοποίησης της αναζήτησης βιογραφικών, των πρώτων επιπέδων επιλογής και της σύγκρισης των προφίλ των υποψηφίων με τις προσφερόμενες κενές θέσεις. Δεδομένου ότι η χρήση της ανάλυσης δεδομένων είναι ένα από τα κύρια στοιχεία της τεχνητής νοημοσύνης, είναι ικανή να εκτελεί τη λειτουργία πρόσληψης με εξαιρετική ταχύτητα από ό,τι ένας ανθρώπινος στρατολόγος. Για παράδειγμα, τα μοτίβα μπορούν επίσης να ταιριάζουν τους υποψηφίους με θέσεις εργασίας μέσω διαφόρων χαρακτηριστικών που διαθέτουν, όπως δεξιότητες, εμπειρία και κουλτούρα για να αναφέρουμε μόνο μερικά. Αυτά βοηθούν τους οργανισμούς να στοχεύσουν τα σωστά ταλέντα σε συντομότερο χρονικό διάστημα για την αύξηση της ποιότητας και της ποσότητας των προσλήψεων (Venciute et al, 2021).

Η πανδημία είναι αυτή η οποία έχει εντείνει τη χρήση της τεχνολογίας τόσο στην ετήσια πρακτική προσλήψεων όσο και ευρύτερα, καθώς το θέμα της εικονικής επιλογής έχει γίνει μείζον θέμα. Εκτός από τη διεύρυνση της εμβέλειας ολόκληρης της διαδικασίας πρόσληψης και το σπάσιμο των φραγμών του χώρου και του χρόνου, οι πρόσφατες

εξελίξεις όπως οι πλατφόρμες συνεντεύξεων βίντεο και τα εργαλεία για εικονική ενσωμάτωση συμβάλλουν στην ενίσχυση της θέσης των οργανισμών όσον αφορά την ευελιξία (Grimpe et al, 2022).

Οι εξ αποστάσεως συνεντεύξεις επιτρέπουν στον εργοδότη να έχει επαφή με τους υποψηφίους χωρίς να λαμβάνει υπόψη την τοποθεσία και αυτό τους επέτρεψε να έχουν διαφορετικά ταλέντα που διαφορετικά δεν θα ήταν διαθέσιμα. Επιπλέον, τα σενάρια εικονικής ενσωμάτωσης επιτρέπουν στους οργανισμούς να προετοιμάσουν νέους υπαλλήλους για το εργασιακό τους περιβάλλον και να διατηρήσουν τα επίπεδα παραγωγικότητάς τους όσο το δυνατόν υψηλότερα, ακόμη και όσον αφορά τις απομακρυσμένες και υβριδικές προσεγγίσεις. Έτσι, αυτές οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν κάνει τις προσλήψεις φιλικές, προσιτές για κάθε υποψήφιο/εργαζόμενο και εργοδότη (Bednar and Welch, 2019).

Μια νέα προσέγγιση στη στρατολόγηση είναι η εφαρμογή κατάλληλων μοντέλων ανάλυσης δεδομένων στη διαδικασία ελέγχου προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και να γίνουν ακριβείς εκτιμήσεις. Οι εργοδότες μπορούν στη συνέχεια να ακολουθήσουν το κοινό-στόχο τους για να κατανοήσουν την αγορά και τη γενική συμπεριφορά των υποψηφίων και την επιτυχία των εκστρατειών εργασίας. Για παράδειγμα, οι εφαρμογές ανάλυσης μπορούν να μετρήσουν τα ποσοστά αιτήσεων, την αφοσίωση των υποψηφίων, ακόμη και την αποτελεσματικότητα της ανάρτησης θέσεων εργασίας από μια εταιρεία σε διαφορετικές πλατφόρμες. Αυτά παρέχουν στους οργανισμούς τη δυνατότητα να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών επικοινωνίας και να στοχεύσουν την επικοινωνία στα ακριβή κανάλια και μηνύματα που πρόκειται να επηρεάσουν περισσότερο τον πληθυσμό-στόχο (Wijaya et al, 2023).

Ειδικά, η προγνωστική ανάλυση αλλάζει γρήγορα το πεδίο της απόκτησης ταλέντων, καθώς η συγκεκριμένη τεχνική βοηθά στην ανάλυση πιθανών μελλοντικών απαιτήσεων προσωπικού και πιθανών ελλείψεων δεξιοτήτων. Η χρήση του διαδικτύου για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων σχετικά με ορισμένες δεξαμενές ταλέντων έχει επίσης αναπτυχθεί ακόμη περισσότερο. Ιστότοποι όπως το LinkedIn προσφέρουν πολλές πληροφορίες για έναν υποψήφιο, την εκπαίδευσή του, την εργασιακή του εμπειρία, ακόμη και τα ενδιαφέροντά του. Μέσω αυτού του κριτηρίου, οι οργανισμοί θα είναι σε θέση να κατανοήσουν ποιον να προσλάβουν προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες του οργανισμού και την οργανωτική κουλτούρα (Antunes et al., 2023).

Η χρήση μιας εξαιρετικά εξατομικευμένης στρατηγικής όχι μόνο αυξάνει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας πρόσληψης, αλλά αυξάνει επίσης την πιθανότητα ο υποψήφιος να ενδιαφέρεται για τέτοιες ευκαιρίες δεδομένου ότι η στρατηγική φαίνεται να είναι προσαρμοσμένη στον συγκεκριμένο στόχο του ατόμου. εν λόγω. Σε έναν κόσμο όπου όλο και περισσότερες ενέργειες αναλαμβάνονται ψηφιακά, η εξωτερική εικόνα ενός οργανισμού στο χώρο του Διαδικτύου είναι πάντα σημαντική για τη φήμη του και το branding του εργοδότη. Όλες αυτές είναι οι κοινές πηγές πληροφοριών για τους υποψηφίους που θέλουν να λάβουν πληροφορίες σχετικά με πιθανούς εργοδότες και υπαλλήλους προσλήψεων (Horpe and Daniel, 2019).

Οι εργοδότες που είναι πρόθυμοι να αναπτύξουν ενδιαφέρον και πολύτιμο περιεχόμενο στο διαδίκτυο μπορούν να δημιουργήσουν κοινωνικές σχέσεις με πιθανούς υπαλλήλους, αποκαλύπτοντας την οργανωτική κουλτούρα, τις αξίες και τις κενές θέσεις. Επιπλέον, οι στατικές και δυναμικές πηγές που είναι προσβάσιμες μέσω της γυάλινης πόρτας και μάλιστα μπορούν επίσης να προβληθούν από τους υποψήφιους για να πάρουν μια γενική ιδέα για τον οργανισμό και το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και τις βαθμολογίες τους. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ανάγκη για τους οργανισμούς να διασφαλίσουν ότι διατηρούν μια υγιή και ιδανική διαδικτυακή φήμη (Redler et al, 2022).

Η διαθεσιμότητα των εργοδοτών έχει διευκολυνθεί περαιτέρω λόγω της βελτίωσης των φορητών συσκευών και των μέσων ψηφιακής επικοινωνίας. Οι υποψήφιοι αναμένουν ότι οι εφαρμογές τους θα πρέπει επίσης να έχουν μια φιλική προς τον χρήστη εμπειρία χαρακτηριστική της ψηφιακής τους κοινωνίας. Μερικά παραδείγματα περιλαμβάνουν ιστότοπους σταδιοδρομίας φιλικούς προς κινητά στον οποίο είναι εύκολα για πλοήγηση, live chat bots όπου οι ερωτήσεις των υποψηφίων απαντώνται μέσω AI και συστημάτων παρακολούθησης εφαρμογών για συνεχείς ενημερώσεις. Όχι μόνο όλες αυτές οι καινοτομίες κάνουν την διαδικασία πρόσληψης πιο βολική, αλλά δείχνουν επίσης ξεκάθαρα ότι ένας οργανισμός είναι πρόθυμος και δεσμευμένος ως προς την επικαιρότητα, αγκαλιάζοντας την αλλαγή και εστιάζοντας στην εμπειρία των υποψηφίων (Weiler et al, 2024).

Επιπλέον, η ιδέα της ενσωμάτωσης προηγμένων τεχνολογιών όπως το AR και το VR δίνει νέες ευκαιρίες για τη δημιουργία της επωνυμίας του εργοδότη και την προσέλκυση ταλέντων. Το AR και το VR μπορούν να βοηθήσουν έναν οργανισμό να έχει θετική έκθεση στο δυνητικό εργασιακό περιβάλλον και τις θέσεις που μπορεί να χρειαστεί να καλύψει ο υποψήφιος στο μέλλον μέσω της εικονικής εμπειρίας. Για παράδειγμα, μια

διαδικτυακή περιήγηση στα γραφεία του οργανισμού ή μια έκθεση σε αντίγραφα εργασιών που καλύπτουν μία τυπική μέρα εργασίας, μπορεί να βοηθήσει τους υποψήφιους να αποκτήσουν μια αίσθηση του οργανισμού. Τέτοιες στρατηγικές βοηθούν να εμπλακούν οι υποψήφιοι και ταυτόχρονα κάνουν την οργάνωση να ξεχωρίζει στο σημερινό τοπίο απόκτησης ταλέντων. Πρέπει να εκτιμήσει κανείς ότι η συμμετοχή του ψηφιακού μετασχηματισμού στις προσλήψεις έχει επίσης μειονεκτήματα (Biedenbach et al, 2022).

Επομένως, η διατήρηση των οργανωτικών προτύπων δεοντολογίας στις δραστηριότητες πρόσληψης θα πρέπει να ακολουθείται κατά τη χρήση της τεχνολογίας στις διαδικασίες. Επιπλέον, η πτυχή της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης στη διαδικασία πρόσληψης δεν φαίνεται να καλύπτεται πλήρως από την τεχνολογία, καθώς οι υποψήφιοι θεωρούν σημαντικό να αλληλεπιδρούν με τα άτομα από την πλευρά του εργοδότη. Η μεγαλύτερη χρήση της τεχνολογίας και η ενεργοποίηση της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης βοηθά να ξεπεραστεί η πρόκληση της έλλειψης εμπιστοσύνης από τους υποψηφίους (Orel et al, 2021).

Οι νέες τεχνολογίες και η προηγμένη ψηφιοποίηση έχουν επηρεάσει δραστικά τη φύση της πραγματικής πρόσληψης, παρέχοντας στους οργανισμούς ισχυρά μέσα για τη βελτιστοποίηση των δυνατοτήτων και της ακρίβειας. Όπως είδαμε, δεν υπάρχει ούτε μία πτυχή της διαδικασίας Σύγχρονης Προσέλευσης Υποψηφίων που να μην ενσωματώνει κάποια μορφή τεχνολογίας στην εφαρμογή της. Αυτό περιλαμβάνει τη θετική προσέγγιση στις τεχνολογικές καινοτομίες υπό την ηθική και ανθρωποκεντρική νοοτροπία των εργαζομένων, προκειμένου να κυριαρχήσουν οι προκλήσεις της ψηφιακής εποχής και να προσελκύσουν τα απαραίτητα ταλέντα (Scheidt et al. 2023).

2.4 Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ο ρόλος των διαδικτυακών κριτικών στη διαμόρφωση της έλξης των εργαζομένων

Η διαδικτυακή επικοινωνία και οι κριτικές έχουν γίνει ουσιαστικοί παράγοντες για την προσέλκυση εργαζομένων στην ψηφιακή εποχή. Πολλά site και μέσα κοινωνικής δικτύωσης με την πάροδο του χρόνου έχουν γίνει περισσότερο από απλά εργαλεία αναζήτησης για υποψήφιους που αναζητούν πιθανούς εργοδότες, αλλά και ως πλατφόρμες όπου οι πιθανοί εργοδότες αναζητούν υποψήφιο. Αυτά συνοδεύονται από δραστηριότητες κοινωνικής δικτύωσης, συμπεριλαμβανομένου του μάρκετινγκ της

κουλτούρας, των αξιών και των εμπειριών από την εργασία σε οργανισμούς για όσους αναζητούν καριέρα. Επομένως, η χρήση τέτοιων ψηφιακών καναλιών τα απομονώνει ως σημαντικά στοιχεία της σημερινής τακτικής προσλήψεων (Coetzee, 2021).

Αυτά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διευκολύνουν, όπως φαίνεται στο LinkedIn, την επαγγελματική δικτύωση και τη στρατολόγηση. Για τους υποψηφίους, το LinkedIn είναι ένα σημείο εκκίνησης για την αναζήτηση εταιρικών πληροφοριών, τάσεων και ανθρώπων, ακόμη και υπαλλήλων μιας συγκεκριμένης εταιρείας. Το αναφερόμενο επίπεδο πρόσβασης επιτρέπει στα άτομα που αναζητούν εργασία να χτίσουν κατάλληλη αντίληψη για τους οργανισμούς στο πλαίσιο των προσφορών εργασίας και του περιβάλλοντος επαγγελματικού περιβάλλοντος. Σε αντάλλαγμα, οι εργοδότες χρησιμοποιούν το LinkedIn ως κανάλι μέσω του οποίου ανταποκρίνονται στους πιθανούς εργαζομένους μέσω της δημιουργίας τακτικής τροφοδοσίας που περιέχει πληροφορίες, ιππασίας υλικού ηγεσίας κατανάλωσης και διαφήμισης θέσεων εργασίας. Το co-branding επιτρέπει την ανάπτυξη μιας συμπαθούς και αξιόπιστης εικόνας που μπορεί να κάνει μια συγκεκριμένη εταιρεία ένα μέρος όπου οι περισσότεροι άνθρωποι θα ήθελαν να εργαστούν ακόμη και πριν ξεκινήσουν μια ενεργή αναζήτηση για μια νέα δουλειά (Wulfert et al, 2024).

Το Indeed και το Glassdoor με τη σειρά τους δίνουν στους υποψηφίους σημαντικές πληροφορίες για τη φήμη των εργοδοτών. Αυτές οι πλατφόρμες παρέχουν στους νυν και στους πρώην υπαλλήλους ευκαιρίες να ορίσουν τις αξιολογήσεις και να βαθμολογήσουν τις οργανωτικές εμπειρίες. Αυτές οι αξιολογήσεις προσφέρουν μια ανεξάρτητη προοπτική της κουλτούρας, της ηγεσίας και των συνθηκών εργασίας μιας εταιρείας για πολλούς αιτούντες. Ομοίως, οι θετικές παρατηρήσεις και οι υψηλές θέσεις δίνουν εγκρίσεις που προάγουν τη φήμη μιας εταιρείας στους επίδοξους υπαλλήλους. Από την άλλη, τα αρνητικά σχόλια τρομάζουν τους υποψηφίους, ειδικά όταν ο συγκεκριμένος κλάδος σταδιοδρομίας προσφέρει πολλές ευκαιρίες στην αγορά για επαγγελματίες εργαζόμενους κάθε είδους. Επιτρέπει στους υποψηφίους να λαμβάνουν αποφάσεις μόνοι τους, κάτι που είναι χρήσιμο, αλλά δείχνει επίσης ότι όλοι πρέπει να προσέχουν τι δημοσιεύουν στο διαδίκτυο ή τι κάνουν στο διαδίκτυο, καθώς μπορεί να επηρεάσει τις πιθανότητές σας να προσληφθείτε (Sadeghvaziri et al, 2021).

Η φήμη του εργοδότη αποτελεί πλέον θεμέλιο για την προσέλκυση ταλέντων και εν μέρει τουλάχιστον υποστηρίζεται από τις διαθέσιμες κριτικές και αξιολογήσεις που μοιάζουν με τους καταναλωτές στο διαδίκτυο. Κυρίως εκείνες οι εταιρείες που επικεντρώνονται στην ιδέα της διαφάνειας, της δικαιοσύνης και της φροντίδας των

εργαζομένων τους συνήθως λαμβάνουν θετικά σχόλια που προσελκύουν περισσότερα τα καλύτερα ταλέντα να εργαστούν στην εταιρεία τους και έχουν ως αποτέλεσμα τις επιτυχίες της τελευταίας. Η εξαιρετική φήμη όχι μόνο θα προσελκύσει τους νέους υποψηφίους για την επιχείρησή τους, αλλά θα αυξήσει επίσης την πίστη των σημερινών εργαζομένων και ορισμένες ομάδες τους μπορούν να γίνουν προωθητές επωνυμίας. Από την άλλη πλευρά, οι οργανισμοί με εξασθενημένη επωνυμία εργοδοτών ή εκείνοι που δεν δίνουν προσοχή στην ανάδραση της επωνυμίας του εργοδότη κινδυνεύουν να βρεθούν στο αρνητικό προσκήνιο και να χάσουν τον αγώνα ικανότητας για την προσέλκυση ταλέντων στις επιχειρήσεις τους (Hofmeister et al, 2023).

Η αυξανόμενη σημασία των ανασκοπήσεων στο διαδίκτυο υπογραμμίζει τη γενική τάση αντιμετώπισης της λογοδοσίας και του ρόλου της φήμης για τη νίκη στον πόλεμο κατά των ταλέντων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η διαδικασία του employer branding έχει γίνει πλέον μια πρόκληση για τους οργανισμούς να δημιουργήσουν καμπάνιες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να προσελκύσουν πιθανούς υποψηφίους. Επί του παρόντος, μέσω πλατφορμών όπως το Instagram, το Facebook και το X είναι δυνατό να μεταδοθούν οι αξίες, η κουλτούρα και η εμπειρία των ανθρώπων της εταιρείας εύκολα και ελκυστικά. Τέτοιες εκστρατείες μπορούν να χρησιμοποιούν δηλώσεις των εργαζομένων, οι οποίοι μοιράζονται τις συνολικές τους εμπειρίες από τη συνεργασία τους με μία εταιρεία. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει έναν υπάλληλο για να παρουσιάσει ένα μήνυμα και να μοιραστεί πώς η εταιρεία βοήθησε τους υπαλλήλους να το αναπτύξουν ή συμβάλλει στο σύστημα πεπειθίσεων του εργαζομένου (Veiga et al, 2019).

Ως εκ τούτου, αυτές οι ιστορίες δίνουν στον οργανισμό ένα πρόσωπο που κάνει τους υποψήφιους να κατανοήσουν και να αισθάνονται την έκκληση να ενταχθούν στον οργανισμό και να συμμετάσχουν στους ευγενείς σκοπούς που υποστηρίζει. Εκτός αυτού, η καμπάνια μέσω κοινωνικής δικτύωσης μαρτυρικών εργαζομένων εστιάζει στο εργασιακό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της διαφορετικότητας και της ένταξης, του περιβάλλοντος, της ΕΚΕ και της προσφοράς εργοδότη μεταξύ άλλων. Τέτοιες εκστρατείες γίνονται μια ευκαιρία να επιδειχθεί η προσήλωση των οργανισμών στις αξίες που σταδιακά γίνονται πιο σημαντικές για τους σημερινούς εργαζόμενους. Όπως αναφέραμε και παραπάνω οι νεότερες γενιές είναι αυτές οι οποίες θέλουν οι επιχειρήσεις να είναι ορθές προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε επαγγελματικό αλλά και σε ηθικό επίπεδο (Bigne et al., 2023).

Τέτοιες δραστηριότητες παρουσιάζουν τις επιχειρήσεις από πλευράς τους ως υποστηρικτές της αλλαγής και αυξάνουν τον αριθμό των αιτούντων, καθώς οι άνθρωποι προτιμούν να εργάζονται για εργοδότες που προσφέρουν άλλους σκοπούς εκτός από τον απλό υλισμό. Διευκολύνει επίσης την επικοινωνία εργοδότη και υποψηφίου, κάτι που δεν είναι πολύ εύκολο αν όχι αδύνατο όταν χρησιμοποιούνται παραδοσιακές μέθοδοι πρόσληψης. Η συναισθηματική σύνδεση μπορεί να δημιουργηθεί κατά τη διάρκεια ζωντανών Q&A, εικονικών εκδηλώσεων και από συνομιλίες στην ενότητα σχολίων, όπου ένας οργανισμός μπορεί να απαντήσει σε ερωτήσεις υποψηφίων και να περιγράψει περισσότερα για την κουλτούρα του οργανισμού. Ένα τέτοιο επίπεδο δέσμευσης όχι μόνο βελτιώνει την εμπειρία του υποψηφίου, αλλά βοηθά επίσης στη δημιουργία της εικόνας του οργανισμού ότι είναι φιλικός και ενδιαφέρεται για τη δεξαμενή ταλέντων (Schoenfeld, 2022).

Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον την ευχέρεια να επικοινωνήσουν απευθείας με τους υποψηφίους μέσω των μεσών κοινωνικής δικτύωσης κάτι το οποίο μπορεί να είναι χρήσιμο κατά την αναζήτηση υποψηφίων στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις δείχνουν την ευελιξία τους, καθώς με αυτόν τον τρόπο επεκτείνουν τα υπάρχοντα εργαλεία προσέγγισης των υποψηφίων. Το γεγονός ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι μια ενημερωτική και διαδραστική διαδικασία επιτρέπει στους οργανισμούς να αναπτύξουν εντυπωσιακές στρατηγικές επωνυμίας που αφήνουν μόνιμο αντίκτυπο στους υποψηφίους. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί μπορούν να αναδημοσιεύσουν μια άποψη στα γραφεία τους, να παρουσιάσουν ασκήσεις των ομάδων, όπως το team bonding ή ακόμα και να δημοσιεύσουν μια προαγωγή ενός συναδέλφου (Haloná et al, 2023).

Αυτά τα στοιχεία δίνουν μια πραγματική εμπειρία ζωής για το πώς είναι η εργασία με την εταιρεία στους υποψηφίους, επιτρέποντάς τους να προβλέψουν πώς θα μπορούσε να είναι να εργάζεται κανείς για τον οργανισμό. Έτσι, για να προσεγγίσουν παθητικούς υποψηφίους, οι οργανισμοί πρέπει να τους παρέχουν ελκυστικό και πραγματικό περιεχόμενο. Η ευελιξία και η προσβασιμότητα που εξασφαλίζουν τα ψηφιακά μέσα είναι τέτοια που τα δυσμενή σχόλια και οι κακές καμπάνιες μπορούν να βλάψουν έναν οργανισμό. Επομένως, αυτά τα κανάλια μπορούν ή πρέπει να δεσμεύονται μόνο με κάποια μορφή ξεκάθαρης στρατηγικής, δεδομένου ότι οι οργανισμοί πρέπει να παραμείνουν πιστοί στα μηνύματα και την αποστολή τους ενώ εξυπηρετούν τους πελάτες. Επιπλέον, οι οργανισμοί θα πρέπει να παρακολουθούν τη φήμη τους σε όλα τα διαθέσιμα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και sites και να φαίνεται ότι αναλαμβάνουν δράση για τη διόρθωση τυχόν προβλημάτων (Kelley et al, 2019).

Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των υπηρεσιών αξιολόγησης στην εύρεση εργασίας αντικατοπτρίζει μια άλλη σημαντική τάση που βασίζεται στο άνοιγμα και την εξατομίκευση στον εργασιακό χώρο. Οι σημερινοί υποψήφιοι πιστεύουν ότι ένας εργοδότης πρέπει να μοιράζεται αλλά και να αποκτά πληροφορίες για την εταιρεία τους και να αλληλεπιδρά μαζί τους. Αυτές οι προσδοκίες ικανοποιούνται μέσω της χρήσης αυτών των πλατφορμών όπου οι οργανισμοί είναι σε θέση να αλληλεπιδρούν με τα ταλέντα με νέους τρόπους. Αλλά για να κερδίσει πολλά σε αυτόν τον τομέα, ο στόχος μιας επιχειρηματικής οργάνωσης πρέπει να συνδυάσει τη δημιουργικότητα με την ακεραιότητα και η διαδικτυακή της εικόνα να αντιστοιχεί στα ιδανικά και τις υποσχέσεις της (Subramanian et al, 2022).

Σε πολλές τρέχουσες πλατφόρμες, οι υποψήφιοι μπορούν να λάβουν πολλές πληροφορίες που χρειάζονται για να λάβουν τη σωστή απόφαση σχετικά με τους εργοδότες που δέχονται ή απορρίπτουν να συνεργαστούν. Όσοι οργανισμοί χρησιμοποιούν καμπάνιες μέσων κοινωνικής δικτύωσης για να δημοσιοποιήσουν την οργανωτική τους κουλτούρα, τις αξίες και τις εμπειρίες των εργαζομένων, τότε θα βοηθήσουν τους οργανισμούς να δημιουργήσουν καλές σχέσεις με τους πιθανούς υπαλλήλους. Εξίσου σημαντικό, η αυξημένη εξάρτηση από τις απόψεις των αναθεωρητών υποδηλώνει επίσης ότι οι οργανισμοί πρέπει να παραμείνουν ειλικρινείς και να προσπαθούν να έχουν μια ευνοϊκή εικόνα (Dzhulai et al, 2022).

Κεφάλαιο 3 – Employee Branding

3.1 Εισαγωγή στο Employee branding

Το branding των εργαζομένων έχει γίνει ένας σημαντικός παράγοντας στις διαδικασίες διαχείρισης των σύγχρονων οργανισμών, με αποτέλεσμα μια εταιρεία να πρέπει να επικεντρωθεί στον στόχο της να οικοδομήσει μια μοναδική και γνήσια ταυτότητα μέσω των εργαζομένων της. Με άλλα λόγια, η επωνυμία εργαζομένων συνεπάγεται την ανάπτυξη μιας εκτενούς ιστορίας για τους εργαζομένους ενός οργανισμού και την προώθηση των τελευταίων ως υποστηρικτών των αξιών, της οργανωσιακής κουλτούρας και του οράματος. Αυτή η στρατηγική διαδικασία εκτείνεται πέρα από τις διαδικασίες ενδο-οργανωτικής επικοινωνίας για την αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας και του κλίματος της εταιρείας για την αλλαγή του εξωτερικού επικοινωνιακού κλίματος σχετικά με τον οργανισμό, ειδικά όσον αφορά πιθανούς αιτούντες υπαλλήλους, πελάτες και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων (Wagdi and Fathi, 2024).

Με τις αλλαγές στο τοπίο της απασχόλησης, η επωνυμία των εργαζομένων έχει αναδειχθεί ως κρίσιμης σημασίας και τα μέλη της διοίκησης πιστοποιούν ότι βοηθά έναν οργανισμό να αποκτήσει πλεονέκτημα σε θέματα απόκτησης ταλέντων, δημιουργίας φήμης και μακροπρόθεσμων σχέσεων με το ευρύτερο κοινό των ενδιαφερομένων. Μπορείτε να κατανοήσετε την ιδέα της ανάπτυξης της έννοιας της επωνυμίας των εργαζομένων μόνο εάν λάβετε υπόψη την κάλυψη και τις επιπτώσεις της. Η επωνυμία εργαζομένων είναι μια σκόπιμη διαδικασία δημιουργίας μιας βάσης ανθρώπινου δυναμικού που έχει την επιθυμητή εικόνα της επωνυμίας για να ταιριάζει με την κορυφαία μάρκα του οργανισμού. Αυτό συνεπάγεται πώς ο εργαζόμενος ορίζει τη θέση του και ταυτόχρονα, πώς αυτός ο ορισμός μεταδίδεται στο περιβάλλον (Kar et al, 2021).

Χρησιμοποιώντας τα θέματα της κοινής επικοινωνίας, των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων και της αντιστοιχίας της εσωτερικής οργανωτικής κουλτούρας με το σύνολο των υποσχέσεων του εξωτερικού οργανισμού, οι οργανισμοί δημιουργούν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι παρακινούνται και δίνουν τη δυνατότητα να αντιπροσωπεύουν τις αξίες της επωνυμίας. Οι διασταυρώσεις μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών συστατικών στοιχείων της επωνυμίας των εργαζομένων εγγυώνται ότι το εργατικό δυναμικό είναι πλήρως υποδεέστερο της αφήγησης και ότι είναι αυθεντικό.

Στις μέρες μας, η έννοια του branding των εργαζομένων δεν μπορεί να θεωρηθεί ως περιφερειακή του σύγχρονου χώρου εργασίας (Cadorin et al, 2019).

Καθώς η παγκοσμιοποίηση προχωρά, λαμβάνει χώρα ο ψηφιακός μετασχηματισμός και οι πληθυσμοί των εργαζομένων αλλάζουν εντελώς, οι επιχειρήσεις βρίσκονται υπό σημαντική πίεση να διακριθούν στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Προσφέρει έναν τρόπο για την επίτευξη αυτής της διαφοροποίησης μέσω της χρήσης του εργατικού δυναμικού για την ανάπτυξη μιας ενδιαφέρουσας και εύκολης αναγνώρισης επωνυμίας. Σε ένα περιβάλλον όπου τα talέντα είναι δύσκολο να βρεθούν και η διατήρηση των εργαζομένων είναι ένα πραγματικό ζήτημα, η ύπαρξη μιας θετικής και ισχυρής επωνυμίας εργαζομένων προσελκύει υποψηφίους που αποδέχονται το ήθος του οργανισμού. Επιπλέον, η πραγματική επωνυμία εμπνέει επιπλέον πίστη και εισάγει θετικές αλλαγές στη στάση των εργαζομένων προς την εταιρεία, οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλλουν στη βελτίωση του οργανωτικού κλίματος και στην ελαχιστοποίηση του ποσοστού κύκλου εργασιών (Sajid et al, 2022).

Το employer branding είναι μια έννοια που συνδέεται στενά με το branding των εργαζομένων, αν και δεν είναι το ίδιο πράγμα. Όμως, όσο και αν συνδέονται, αντικατοπτρίζουν δύο ξεχωριστές πτυχές του σχεδιασμού της επωνυμίας ενός οργανισμού. Το Employer branding προσανατολίζεται προς τον οργανισμό ως έναν ενδιαφέροντα εργοδότη, δίνοντας έμφαση κυρίως στην εξωτερική επικοινωνία. Μπορεί να περιλαμβάνει την παρουσίαση πτυχών όπως τα πλεονεκτήματα της εταιρείας, κενές θέσεις με ευκαιρίες ανάπτυξης και τις συνθήκες εργασίας, της εταιρείας στην αγορά εργασίας. Από αυτή την προοπτική προκύπτει το branding των εργαζομένων που εστιάζει στην εσωτερική πραγματικότητα των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και των ευθυνών τους όσον αφορά τον προσδιορισμό της εικόνας του οργανισμού έξω (Küpper et al, 2021).

Ενώ στο employer branding ο στόχος είναι να προσελκύσει το ταλέντο και να απεικονίσει μια ευνοϊκή άποψη για τον οργανισμό, το branding των εργαζομένων εγγυάται ότι αυτή η εντύπωση τονίζεται από τις πραγματικές συνθήκες και τα συναισθήματα των ασφαλισμένων εργαζομένων. Η διαφορά μεταξύ των δύο εννοιών είναι πολύ κρίσιμη γιατί, ενώ η επωνυμία εργοδοτών βασίζεται στο branding των εργαζομένων για την αξιοπιστία της. Όσοι αναζητούν εργασία και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη στον οργανισμό γίνονται πιο απαιτητικοί λόγω της διαθεσιμότητας εργαλείων τεχνολογίας πληροφοριών, όπως ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης και διαδικτυακές κριτικές για τον διασταυρούμενο έλεγχο των οργανωτικών αξιώσεων. Οι εργαζόμενοι

που αποτελούν μέρος της επωνυμίας εργοδότη δεν θα λάβουν το μήνυμα και αυτό είναι πιθανό να επηρεάσει την αξιοπιστία του οργανισμού (Saka et al, 2024).

Στη συνέχεια, όταν η επωνυμία απασχόλησης είναι στο επίκεντρο, η εξωτερική επικοινωνία του εργοδότη ταιριάζει με την εσωτερική εμπειρία και η επωνυμία είναι πιστευτή. Αυτό θα συμβάλει στη βελτίωση των καμπανιών επωνυμίας εργοδότη, καθώς θα διασφαλίσει ότι τα μηνύματα της καμπάνιας επωνυμίας εργοδότη γίνονται όντως αγκαλιασμένα από τους εργαζόμενους ως γνήσια και επομένως προσθέτει αξιοπιστία στην επωνυμία εργοδότη μεταξύ των προοπτικών. Οι υφιστάμενοι μπορούν να θεωρηθούν ως οι πιο αξιόπιστες πηγές ή ακόμη και οι καλύτεροι υποστηρικτές ενός οργανισμού, του οποίου τα σενάρια εμπιστεύονται περισσότερο οι άνθρωποι (Monod et al, 2024).

Αυτό είναι ακριβές τώρα που οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με τον χώρο εργασίας τους μέσω των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης. Από την άλλη πλευρά, η δυσάρεστη εμπειρία των εργαζομένων οδηγεί σε απειλή για τη φήμη, επειδή οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι διαδίδουν αρνητικές απόψεις που απωθούν τους πιθανούς αιτούντες, πελάτες και επιχειρηματικούς εταίρους. Ωστόσο, μέσω της επωνυμίας των εργαζομένων, αυτοί οι κίνδυνοι μπορούν να αντιμετωπιστούν και να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά, χρησιμοποιώντας τις εξουσίες υπεράσπισης για τη στήριξη της φήμης του οργανισμού (Heidi et al, 2022).

Το πιο σημαντικό, το employee branding κάνει μεγάλη διαφορά όταν πρόκειται για την απόκτηση ταλέντων. Όταν επιλέγουν έναν εργοδότη στις μέρες μας, οι υποψήφιοι επικεντρώνονται όχι μόνο στα οικονομικά αλλά και στην εταιρική κουλτούρα, τις αξίες και τους στόχους και την αποστολή της εταιρείας. Οι παραπάνω προτεραιότητες αντιμετωπίζονται καλύτερα με το branding των εργαζομένων, καθώς προσφέρει στους υποψηφίους μια εικόνα για το εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων. Αυτή η αυθεντικότητα σχετίζεται με τους υποψηφίους, που έχουν μεγαλύτερη τάση προς την επαγγελματική ειλικρίνεια και τους οργανωτικούς στόχους. Μια απόδειξη αυτής της προσέγγισης είναι οι θετικές μαρτυρίες των εργαζομένων, οι ιστορίες και η υποστήριξη για τον εργοδότη και την εταιρεία τους (Sonam et al, 2023).

Η επωνυμία των εργαζομένων προεκτείνει την επιτυχία της διαδικασίας πρόσληψης υπό τον όρο ότι δημιουργείται ένα ορισμένο επίπεδο αλληλεγγύης και ταυτότητας. Οι υποψήφιοι πλέον δεν περιορίζονται στην ικανότητα πληρωμής που κατέχει μια εταιρεία για αυτούς, αλλά ενδιαφέρονται να γνωρίζουν τις αξίες και το όραμα της εταιρείας σε

μεγαλύτερο βαθμό ως δικά τους. Η επωνυμία των εργαζομένων προσφέρει μια τέτοια εικόνα με τρόπο που ενσωματώνει την προσωπικότητα της εταιρείας και δείχνει δυνατότητες με τρόπους ότι οι εργαζόμενοι και η εταιρεία θα μπορούσαν να συνεργαστούν. Αυτή η συναισθηματική σύνδεση είναι σημαντική σε μια εποχή που υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός ταλέντων και το ταλέντο είναι πιθανό να πάει για εμπειρίες που θα τους έδιναν μια αίσθηση βαθύτερης εκπλήρωσης από τα χρηματικά οφέλη (Chang et al, 2024).

Η επωνυμία των εργαζομένων δεν περιορίζεται στη διαδικασία προσέλκυσης της προσοχής των εργαζομένων, αλλά προχωρά περαιτέρω για να εγγυηθεί ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν συγκεντρωμένοι και αφοσιωμένοι στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Όταν οι εισροές του γίνονται αντιληπτές από τους υπαλλήλους με θετικό τρόπο και όταν οι εμπειρίες σταδιοδρομίας που έχουν είναι σύμφωνες με την εικόνα της επωνυμίας του οργανισμού, τότε η δέσμευση και το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων θα είναι πράγματι υψηλό (Sagala and Óri, 2024).

Μια τέτοια ευθυγράμμιση δημιουργεί ενότητα και εστίαση που βοηθά να διασφαλιστεί ότι όλοι είναι έτοιμοι να εργαστούν στο βέλτιστο. Το αυξημένο επίπεδο δέσμευσης επιτρέπει την καλύτερη χρηστική και καινοτόμο παραγωγή εντός του οργανισμού. Τρίτον, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι προωθούν το μήνυμα της εταιρείας τους στα κοινωνικά δίκτυα και προσελκύουν παρόμοια άτομα να εργαστούν για τον οργανισμό (Laurin et al, 2024).

Εν κατακλείδι, είναι σημαντικό να δηλωθεί ότι μια συνεπής και συνεκτική κατασκευή και συντήρηση της επωνυμίας των εργαζομένων δεν είναι ατύχημα, αλλά μάλλον περιλαμβάνει σημαντικό σχεδιασμό και πολυλειτουργική προσπάθεια. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ανάγκη συμμετοχής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, της ηγεσίας και του τμήματος επικοινωνίας ώστε να υπάρχει μια ποιοτική προσέγγιση για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας ως τρόπο ενίσχυσης της χρήσης του branding των εργαζομένων. Αυτό συνεπάγεται διετές έρευνες και ή συνεχή μέτρηση του τι σκέφτονται και τι κάνουν οι εργαζόμενοι που είναι θετικό ή αρνητικό, όπου αυτές είναι πραγματικότητες της κρεβατοκάμαρας, τότε αναζητούνται λύσεις σε αυτές και όπου καταγράφονται επιτυχίες που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες της εταιρείας και, στη συνέχεια, επικροτούνται (Tokman et al, 2019).

Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό να χρησιμοποιείτε κανάλια επικοινωνίας και να τροφοδοτείτε τους υπαλλήλους πέρα δώθε για να τους κάνετε να αισθάνονται

επιθυμητοί και πολύτιμοι, ότι έχουν την ιδιοκτησία αυτής της επωνυμίας. Ενώ η επωνυμία των εργαζομένων μπορεί να είναι μια σχετικά πρόσφατη προσθήκη στον οργανωτικό εγχειρίδιο, είναι κρίσιμη. Αυτό που παρέχει στους οργανισμούς μια σαφή διαδρομή μέσω της οποίας μπορούν να επιτύχουν τη διαφοροποίηση, τη δέσμευση των εργαζομένων και να εδραιώσουν τη φήμη του οργανισμού σε μια αγορά με γρήγορο ρυθμό. Η ιδέα είναι ότι μέσω της επιλογής και της ανάπτυξης ταλέντων που αντικατοπτρίζουν τις οργανωτικές αξίες και την αποστολή, η ιστορία της επωνυμίας των εταιρειών θα εμπνεύσει και θα επηρεάσει πραγματικά τους πελάτες και τους υπαλλήλους. Ακολουθώντας τις διαφορές μεταξύ αυτών των δύο εννοιών του branding, προκύπτει ότι οι εσωτερικές πρακτικές πρέπει να συνδέονται στενά με τις εξωτερικές εικόνες της εταιρείας, ώστε να είναι αξιόπιστο, ελκυστικό και οικείο στους αναγνώστες. Έχει γίνει ένα μοναδικό εργαλείο που άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί σκέφτονται για τη διαχείριση ταλέντων, ορίζοντας το branding των εργαζομένων ως ουσιαστικό παράγοντα στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να διαχειρίζονται τα ταλέντα σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής της απασχόλησης (Ngo et al. 2022).

3.2 Δημιουργία αποτελεσματικού Employee Branding

Η κατασκευή της επωνυμίας των εργαζομένων δεν είναι μια εύκολη υπόθεση αλλά αποτελεί μια στρατηγική διαδικασία η οποία χρειάζεται αξίες, κουλτούρα καθώς και τις εμπειρίες των εργαζομένων. Σημαίνει την εικόνα που θέλει να προβάλει ο οργανισμός για τον εαυτό του, όπως υποστηρίζεται από το ανθρώπινο δυναμικό του με την πρόθεση να επιτύχει μια εναρμονισμένη και γνήσια εικόνα τόσο έξω όσο και εντός του οργανισμού. Το αποτελεσματικό branding είναι το θεμέλιο των κορυφαίων στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού και ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης και διατήρησης ταλέντων, καθώς και της οργανωτικής φήμης (Restrepo-Morales et al, 2024).

Αυτό πρέπει να περιλαμβάνει θεμέλια επωνυμίας όπως οργανωτικές αξίες, κουλτούρα και θετικές εμπειρίες εργαζομένων και επίσης να εγγυάται ότι η επιχείρηση πραγματοποιεί το branding με αντίστοιχο τρόπο. Η ηγεσία και ειδικά το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν μια κεντρική προσέγγιση για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας σταθερής επωνυμίας εργαζομένων. Στην καρδιά μιας επωνυμίας εργαζομένων βρίσκονται τα βασικά της στοιχεία: η κουλτούρα, οι αξίες και η εμπειρία των εργαζομένων. Οι πολιτισμοί λειτουργούν ως το πλαίσιο του χαρακτήρα των οργανισμών που καθορίζουν τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις σε οργανωτικό

επίπεδο. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι όλες αυτές οι αρχές δεν είναι απλώς αξίες που ο οργανισμός στοχεύει να επιτύχει, αλλά αξίες που είναι ήδη στην πράξη στην εταιρεία και με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι που εναρμονίζονται με τις καθορισμένες αξίες ενός οργανισμού είναι πιο πιθανό να ενστερνιστούν την αίσθηση της ιδιότητας μέλους του οργανισμού και ως εκ τούτου να ενεργούν ως πρεσβευτές της εταιρείας (Bigne et al., 2023).

Επιπλέον, η δήλωση αξιών είναι επίσης χρήσιμη, καθώς καθιστά τους δυνητικούς εργαζομένους, συμπεριλαμβανομένης της δυνατότητας ανάπτυξης της υποδομής του οργανισμού και αφήστε τους εργαζόμενους να αποδώσουν στο μέγιστο. Ο τελευταίος υποπαράγοντας είναι η κουλτούρα η οποία περιγράφει τις αξίες, τις πρακτικές και τις πεποιθήσεις που χαρακτηρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Η ύπαρξη της θετικής κουλτούρας προάγει την ενότητα, τη δημιουργικότητα και την ομαδική εργασία κάνοντας τους εργαζόμενους να αποδίδουν τον καλύτερό τους εαυτό στους σταθμούς εργασίας. Ο πολιτισμός εξ ορισμού εξελίσσεται συνεχώς δεδομένης της ηγεσίας, των πολιτικών ή/και της συνεισφοράς των ατόμων (Hesse et al, 2020).

Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να δώσουν μεγάλη προσοχή στη διασφάλιση μιας οργανωτικής κουλτούρας που είναι σε αρμονία με τις οργανωτικές αξίες και το όραμα ή τις δηλώσεις αποστολής. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την προώθηση του ακριβούς επιθυμητού αποτελέσματος αλλά και την ενθάρρυνση της ανάπτυξης ενός περιβάλλοντος εντός του οποίου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται και υποστηρίζονται από τον οργανισμό να ευδοκιμήσουν. Το τρίτο στοιχείο της αποτελεσματικής επωνυμίας των εργαζομένων είναι η εμπειρία των εργαζομένων. Αυτό είναι το άθροισμα της έκθεσης ενός εργαζομένου σε διάφορες διεπαφές μέσα σε έναν οργανισμό, από την ένταξη έως την παραίτηση. Μια θετική εμπειρία εργαζομένου περιλαμβάνει τη δέσμευση και την προσωπική ανάπτυξη και το αίσθημα αξίας και συμμετοχής. Εξαρτάται από το στυλ ηγεσίας και τις σχέσεις των εργαζομένων (Von Ahnen and Gauch, 2021) . οργανωτικές πολιτικές· ακόμη και χωρικά και κυβερνοπεριβάλλοντα. Είναι σημαντικό να αποκτήσουν νόημα οι εμπειρίες των εργαζομένων με σκοπό την εξάσκηση του τομέα της εμπιστοσύνης και την ανάπτυξη της ιδανικής επωνυμίας εργαζομένων (Cadorin et al, 2019).

Η ενσωμάτωση της εσωτερικής επικοινωνίας με τη διαδικασία του branding των εργαζομένων είναι ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να είστε συνεπείς και ειλικρινείς. Η επικοινωνία λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ του οράματος και της πρακτικής ενός οργανισμού, γιατί χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία οι άνθρωποι

του οργανισμού δεν θα δουν ή θα εκτιμήσουν τη συγκεκριμένη επωνυμία για την οποία προωθείται. Η σαφήνεια είναι το πρώτο βήμα που καθιστά δυνατή τη συνομιλία. Τα άτομα σε οργανισμούς πρέπει να κατανοούν τις αξίες, τις κουλτούρες και τους στόχους των οργανισμών, καθώς και πώς σχετίζονται με τις λειτουργίες τους. Η αξιόπιστη και έγκαιρη ενημέρωση, η σαφής επικοινωνία και η δέσμευση ενισχύουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη και πεποιθήσεις για την επωνυμία (Hajdas and Kłeczek, 2021).

Αυτή η μέθοδος είναι αποτελεσματική για οργανισμούς, επειδή είναι ευκολότερο για τους ανθρώπους να θυμούνται ιστορίες που διαφορετικά θα ήταν ένα σύνολο εταιρικών αξιών και κανόνων. Στους ανθρώπους αρέσει να διαβάζουν και να ακούν ιστορίες επιτυχίας, οι θετικές απόψεις των συναδέλφων τους ή για τον ίδιο τον οργανισμό βοηθά στη δημιουργία της αίσθησης του ανήκειν. Τέτοιες αφηγήσεις προσθέτουν επίσης συναίσθημα στη μάρκα, συμβάλλουν στο να γίνει πιο προσιτό και ρεαλιστικό. Επιπλέον, το κέφι ενισχύει τις θετικές ιδιότητες που σχετίζονται με την επωνυμία, κάνοντας τους υπαλλήλους να εργαστούν σκληρά για να βοηθήσουν τη μάρκα να πετύχει. Οι μηχανισμοί ανάδρασης είναι εξίσου χρήσιμοι για την ενσωμάτωση των εσωτερικών επικοινωνιών στην έννοια της επωνυμίας των εργαζομένων. Οι διευθυντές πρέπει να αναζητήσουν και να δώσουν προσοχή στις προτάσεις των υπαλλήλων τους για να δείξουν την προθυμία να μάθουν και να εκτιμήσουν τους υπαλλήλους (Weiler, Jansen and Hinz, 2024).

Η χρήση ερωτηματολογίων, ομάδων εστίασης καθώς και συναντήσεων διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν τρόπους μέσω των οποίων μπορούν να εκφράσουν τις ιδέες τους, κάνοντάς τους να νιώθουν ότι αποτελούν μέρος της διαδικασίας δημιουργίας επωνυμίας. Η αμφίδρομη επικοινωνία είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που ενισχύει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία αναγνωρίζοντας ότι η εικόνα της επωνυμίας του υπαλλήλου είναι αυτή της εταιρείας και ότι το όνειρο όλων είναι ένα οργανωτικό όνειρο. Προτείνεται ότι αυτά τα δύο οργανωτικά τμήματα είναι ιδιαίτερα κρίσιμα για την ανάπτυξη της ισχυρής επωνυμίας των εργαζομένων, καθώς είναι επιφορτισμένα με τη διατήρηση των αξιών των εργοδοτών (Auer, Manfred et al, 2021).

Η διοίκηση καθιερώνει την οργανωσιακή κουλτούρα παρέχοντας παραδείγματα για το πώς η επωνυμία πρέπει να μεταφέρεται σε όλους τους κύκλους λειτουργίας. Η αληθινή ηγεσία προάγει την οργανωτική αξιοπιστία και ως εκ τούτου ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να εργαστούν για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Όταν οι ηγέτες δείχνουν συμπόνια και ακολουθούν τις αρχές του Εργαλείου, ενισχύουν την εταιρική κουλτούρα στην οποία η επωνυμία θα ευδοκιμήσει. Δεδομένου ότι το ανθρώπινο

δυναμικό είναι ο κεντρικός πυρήνας της διαχείρισης της εμπειρίας των εργαζομένων, είναι υπεύθυνος για τις επιπτώσεις της επωνυμίας των εργαζομένων (Grimpe et al, 2022).

Αυτό αφορά τη δημιουργία και την έναρξη στρατηγικών που αντικατοπτρίζουν και υποστηρίζουν το δομικό ήθος και το περιβάλλον του οργανισμού. Για παράδειγμα, οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής δεν πρέπει να επιλέγουν μόνο άτομα που διαθέτουν ορισμένες ικανότητες αλλά και άτομα που υποστηρίζουν την οργανωτική κουλτούρα. Οι μαθησιακές παρεμβάσεις θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι νέοι εργαζόμενοι αποτελούν κουλτούρες για τον οργανισμό και συνειδητοποιούν γρήγορα πού ταιριάζουν στην εικόνα της επωνυμίας (Veiga, Clark and Moake, 2019).

Ένας άλλος κρίσιμος τομέας όπου οι εργοδότες έχουν ήδη μοχλεύσει είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων για να ενισχύσουν το employee branding. Όταν η εκπαίδευση, η συνεχής εξέλιξη, η ανάπτυξη και η πρόοδος υπάρχουν σε έναν οργανισμό, τότε με τη σειρά τους αντιπροσωπεύουν την πρόθεση και τη συνέχεια όσον αφορά την ευημερία των εργαζομένων. Τέτοιες προσπάθειες όχι μόνο βελτιώνουν τις ικανότητες κάποιου αλλά και χαρτογραφούν τις αξίες της μάρκας με βάση την καινοτομία, την ποιότητα και τη φροντίδα. Η εκτίμηση είναι ένα αποτελεσματικό μέρος της επωνυμίας της επιχείρησης, καθώς τα προγράμματα εκτίμησης δημιουργούν τη θετική προοπτική και το ανήκουν των καθηκόντων του υπαλλήλου. Μια ισχυρή επωνυμία εργαζομένων απαιτεί συνέργεια μεταξύ των τμημάτων ηγεσίας και HR (Hofmeister et al, 2023).

Οι διευθυντές πρέπει να ασχοληθούν με το HR για να είναι σίγουροι ότι οι επιχειρηματικές πρακτικές ταιριάζουν με την εικόνα της επωνυμίας της εταιρείας. Αυτό διευκολύνει τη συνοχή της επωνυμίας σε ολόκληρο τον οργανισμό, επειδή υπάρχει συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων μάρκετινγκ, διευθυντικών στελεχών και λειτουργιών. Ο βρόχος ανατροφοδότησης επικοινωνίας μεταξύ της ηγεσίας, του ανθρώπινου δυναμικού και των εργαζομένων διευκολύνει την επίλυση τυχόν υπαρχόντων προβλημάτων και βελτιώνει την ανάπτυξη της επωνυμίας για τους υπαλλήλους. Η τεχνολογία μπορεί, επομένως, να υποστηρίξει τη διαδικασία δημιουργίας μιας αποτελεσματικής επωνυμίας εργαζομένων. Τα κοινωνικά εργαλεία επιτρέπουν τη σωστή αλληλεπίδραση και κοινή χρήση, καθώς και τη συμμετοχή, η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της ικανοποίησης του συνόλου των εργαζομένων. Λογισμικό όπως intranets, εφαρμογές συνεργασίας και λογισμικό αναγνώρισης επιτρέπουν την πρόσβαση των εργαζομένων σε πόρους πληροφοριών ή τη διασύνδεση με άλλους γνωστούς (Ngo et al. 2022).

Η χρήση της τεχνολογίας για τη δημιουργία ή τη βελτίωση ροών εργασίας ή τη δημιουργία καναλιών επικοινωνίας ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του εργατικού δυναμικού της τρέχουσας γενιάς, καθιστώντας την επωνυμία των εργαζομένων ακόμα πιο ισχυρή. Αυτό μας φέρνει να καταλάβουμε ότι πάντα θα υπάρχουν κάποια εμπόδια που προκύπτουν κατά τη δημιουργία μιας επωνυμίας εργαζομένων. Οι πολυπλοκότητες που απαιτούν προσοχή από τους οργανισμούς περιλαμβάνουν θέματα ομοιογένειας και ετερογένειας, αρνητικότητας και δυναμισμού. Αλλά ταυτόχρονα αυτές είναι απειλές, φέρνουν επίσης νέες δυνατότητες και ευκαιρίες μάθησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα βασικά σημεία διαφοροποίησης, όπως οι αξίες και η οργανωσιακή κουλτούρα, παρέχουν έναν πυθμένα πάνω στον οποίο μπορεί να οικοδομηθεί και να διατηρηθεί το branding των εργαζομένων, ακόμη και όταν εξωτερικές προκλήσεις ασκούν πίεση στην εξέλιξη και την αλλαγή του οργανισμού (Golob Urša et al, 2019).

Η αυθεντικότητα μιας επωνυμίας εργαζομένων είναι ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία μαζί με τη στρατηγική, την αποστολή ή το όραμα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι είναι ένα ουσιαστικό χαρακτηριστικό της επωνυμίας, καθώς είναι αυτοί που σχηματίζουν απόψεις και δημιουργούν μοναδική αξία που καθορίζει την αξιοπιστία και την επιρροή της επωνυμίας. Εάν υποστηριχθούν από αξίες, κουλτούρα και εστίαση στην εσωτερική εμπειρία ενός εργαζομένου, συγχρονισμό της εσωτερικής επικοινωνίας και προσανατολισμό στην ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό των ειδικών, οι οργανισμοί θα είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια ευνοϊκή και δελεαστική φήμη μεταξύ των εργαζομένων τους και να γίνουν ισχυρότεροι και ανταγωνιστικοί στο παγκόσμιο αλλαγή (Subarna et al, 2024).

3.3 Επίδραση του Employee Branding στη διατήρηση και τις προσλήψεις

Το employer branding μπορεί να είναι καθοριστικό στις διαδικασίες πρόσληψης ταλέντων και διατήρησης του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού, κάτι που είναι χρήσιμο για τους οργανισμούς να προσελκύουν επαγγελματίες με πολύ χαμηλό κόστος και να προωθούν την επιχείρησή τους. Με τον ανταγωνισμό για ταλέντα να αυξάνεται, το branding των εργαζομένων γίνεται ένα αξιόπιστο μέσο για την ανάπτυξη μιας μοναδικής επωνυμίας μέσω της οποίας ο εργαζόμενος μπορεί να προσελκύσει ταλέντο των πελατών. Πρώτον, η συνεχής και πειστική απεικόνιση μιας θετικής και ελκυστικής εικόνας των εργαζομένων όχι μόνο βελτιώνει τη δημόσια εικόνα ενός

οργανισμού αλλά επίσης προωθεί την απόκτηση αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού (Chang et al, 2024).

Έτσι, μια εδραιωμένη επωνυμία εργαζομένων όχι μόνο διευκολύνει την εύκολη απόκτηση ταλέντων, αλλά επιτρέπει επίσης στους οργανισμούς να κρατούν τους υπαλλήλους ικανοποιημένους και τη συνεργασία τους. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο μια ισχυρή επωνυμία εργαζομένων, όπως προσδιορίσαμε, δίνει τη σαφήνεια και τη διαφάνεια ως μία από τις κύριες προσεγγίσεις για την προσέλκυση των καλύτερων εργαζομένων. Κάθε επίδοξος κυνηγός εργασίας αναζητά ενεργά μια εταιρεία ή οργανισμό που έχει παρόμοιες πεποιθήσεις και πρακτικές με αυτές και που δημιουργεί μια ευνοϊκή κουλτούρα για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό. Σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας, είναι ευκολότερο για έναν οργανισμό που μπόρεσε να επικοινωνήσει με μια αποτελεσματική και συναρπαστική επωνυμία εργοδότη σχετικά με το ποιος θα αντιπροσωπεύουν οι εργαζόμενοι (Haque et al, 2024) .

Αυτό είναι κάτι περισσότερο από απλά πακέτα πληρωμής και άλλα πρόσθετα προνόμια που είναι σπάνια στην αγορά. Σήμερα, οι άνθρωποι είναι πιο έξυπνοι και, εκτός από το ύψος της αμοιβής, τη θέση που προσφέρεται και τη γενική περιγραφή εργασίας, εξετάζουν τη συμβατότητα των αξιών, την προσωπική ολοκλήρωση, τις ευκαιρίες για προαγωγή, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και τις καλύτερες συνθήκες εργασίας και το πιο ευέλικτο ωράριο εργασίας. Έτσι, η ισχυρή επωνυμία των εργαζομένων μπορεί να αναφέρει τις ακόλουθες αξίες: μπορεί να εξηγήσει σε έναν υποψήφιο πώς μπορεί να είναι η οργανωτική κουλτούρα και η εμπειρία στη θέση. Αυτή η διαφάνεια βοηθά στη διαχείριση των εφαρμογών και οποιοσδήποτε χαμηλότερης ποιότητας φιλτράρεται από τον οργανισμό και οι υπάλληλοί του καταλήγουν να χάνουν πολύ χρόνο στη διαδικασία πρόσληψης τέτοιων ατόμων (Yadav et al, 2024).

Επιπλέον, η υψηλή φήμη της επωνυμίας των εργαζομένων μπορεί να μειώσει τα έξοδα πρόσληψης της εταιρείας. Κλασικά, η πρόσληψη είναι μια πολύ μακρά και δαπανηρή διαδικασία που περιλαμβάνει τη διαφήμιση μιας κενής θέσης εργασίας, την αναζήτηση των υποψηφίων και τη διεξαγωγή πολλών συνεντεύξεων επιλογής. Ωστόσο, σε περιπτώσεις όπου ένας οργανισμός έχει αναπτύξει επωνυμία εργαζομένων, υπάρχει μείωση σε αυτά τα κόστη, καθώς ο οργανισμός είναι σε θέση να προσελκύει μια συνεχή ομάδα ποιοτικών υποψηφίων που υποβάλλουν αίτηση για κενές θέσεις στον οργανισμό με κίνητρο τη φήμη και τις θετικές μαρτυρίες υφιστάμενων και προηγούμενων εργαζομένων του οργανισμού. Τα βασικά πλεονεκτήματα μιας ισχυρής επωνυμίας εργαζομένων σχετίζονται με το γεγονός ότι οι εταιρείες μπορούν να

προσλαμβάνουν μεγαλύτερα μερίδια υποψηφίων από παραπομπές ή παθητικούς υποψηφίους. Ως εκ τούτου, μπορεί να μειώσει απότομα το κόστος ανά προσλήψεις και να συρρικνώσει τον συνολικό χρόνο που δαπανάται για την πράξη πρόσληψης (Subramanian et al, 2022).

Επίσης, οι περισσότεροι από αυτούς τους υποψηφίους θα διαθέτουν οργανωτική κουλτούρα, επιτρέποντας έτσι την ταχύτερη αφομοίωση με τις οργανωτικές πρακτικές και ως εκ τούτου μεγαλύτερη εναλλαγή εργαζομένων, όλα προς όφελος της εταιρείας καθώς θα είχε εξοικονομήσει τεράστια ποσά που διαφορετικά θα είχαν δαπανηθεί για την εκπαίδευση εργαζομένων από το εξωτερικό. Υπάρχει επίσης αυξημένη αφοσίωση και αφοσίωση των εργαζομένων που θα ενίσχυαν τη διατήρηση, όλα από την ανάγκη για την επωνυμία των εργαζομένων. Εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μοιράζονται τις ίδιες αξίες με τον οργανισμό και ότι παίρνουν αυτό που υπόσχεται η επωνυμία τότε, θα υπήρχε μεγάλη πιθανότητα οι εργαζόμενοι να παραμείνουν πιστοί στον οργανισμό (Antunes et al., 2023).

Αυτή η τοποθέτηση οδηγεί σε ιδιοκτησία και εταιρική σχέση, όπου το προσωπικό αναμένεται να έχει τη βέλτιστη απόδοση. Έτσι μοιάζει μια θετική επωνυμία εργαζομένων, και κυρίως, οι οργανισμοί που θέλουν να καλλιεργήσουν μακροπρόθεσμες συνδέσεις με το εργατικό τους δυναμικό θα πρέπει να καλλιεργήσουν μια θετική επωνυμία εργαζομένων μέσω της αναγνώρισης, της ανταμοιβής και της συμμετοχής. Όταν ένας οργανισμός αρχίζει να εργάζεται για την επωνυμία εργοδότη προκειμένου να έχει μια καλύτερη επώνυμη εικόνα, μεταφέρει ένα μήνυμα στους εργαζόμενους ότι ο οργανισμός νοιάζεται για τους υπαλλήλους του και είναι πρόθυμος να κάνει ό,τι είναι δυνατό για την επιτυχία και την ευημερία τους, κάτι που θα έχει ως αποτέλεσμα χαμηλό τζίρος. Ένα άλλο πλεονέκτημα μιας ισχυρής σχέσης επωνυμίας οργανισμού-εργαζομένου είναι ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να γίνονται καλύτεροι πρεσβευτές επωνυμίας για την εταιρεία, εντός και εκτός των εγκαταστάσεων της εταιρείας (El-Menawy et al, 2023).

Αυτή η υπεράσπιση μπορεί να γίνει από στόμα σε στόμα (WOM and E- WOM), επειδή οι εργαζόμενοι προσλαμβάνουν συχνά φίλους, άλλους υποψηφίους και δημοσιεύουν ακόμη καλά λόγια για τις εταιρείες τους στις σελίδες τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με τρόπους που εμπορεύονται την εταιρεία με θετικό τρόπο. Οι οργανισμοί που αποτελούνται από άτομα που είναι περήφανα για τους οργανισμούς τους θα προωθήσουν αυτόματα την εικόνα του οργανισμού, μεταδίδοντας έτσι το μήνυμα του οργανισμού στους υποψήφιους υπαλλήλους και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς με

τις δυνατότητες να εργαστούν για αυτόν τον οργανισμό. Αυτό οδηγεί στη δημιουργία ενός θετικού κύκλου στον οποίο η αντιληπτή αξία της επωνυμίας των εργαζομένων συνεχίζει να καθιερώνεται και να κερδίζει ακόμη μεγαλύτερη έκθεση, βελτιώνοντας έτσι τον ρυθμό με τον οποίο διατηρούνται οι περισσότεροι εργαζόμενοι (Thawesaengskulthai et al, 2024).

Μερικά παραδείγματα επιτυχημένης επωνυμίας εργαζομένων μπορούν εύκολα να δείξουν τον βαθμό στον οποίο μπορεί να επιτευχθεί μια εντυπωσιακή διαφορά στις προσλήψεις και τη διατήρηση με μια καλή επωνυμία εργαζομένων. Ένα από αυτά μπορεί να είναι το τμήμα πωλήσεων, το οποίο είναι παγκόσμιος ηγέτης στο λογισμικό διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και θεωρείται σταθερά ως μία από τις καλύτερες εταιρείες για να εργαστείς. Η Salesforce Inc έχει μια πολύ σταθερή επωνυμία εργαζομένων που εστιάζει ευρέως στην ισότητα, την καινοτομία και την κοινότητα. Οι σχέσεις των εργαζομένων είναι ισχυρές με δεξιότητες και ανάπτυξη, κατάρτιση και εκπαιδευτικά προγράμματα και αυστηρή συμμόρφωση με τις πολιτικές διαφορετικότητας. Ένας άλλος λόγος που κάνει τη Salesforce Inc έναν πολύ επιθυμητό εργοδότη είναι ότι η επωνυμία των εργαζομένων της δεν προβάλλεται μόνο μέσω εξαιρετικών εκστρατειών μάρκετινγκ αλλά και μέσω των επιχειρηματικών πρακτικών της (Bednar and Welch, 2019).

Ως εκ τούτου, η Salesforce Inc μπόρεσε να προσλάβει ταλαντούχους εργαζόμενους από όλα τα μέρη του κόσμου, να ελαχιστοποιήσει τον κύκλο εργασιών και να καλλιεργήσει ένα αφοσιωμένο προσωπικό με οργανωτική δέσμευση. Μια άλλη περίπτωση είναι η Google η οποία, ακόμη και πριν από αρκετά χρόνια, ήταν γνωστή για την ισχυρή και αναγνωρίσιμη επωνυμία εργαζομένων της. Η δέσμευση για παροχή εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργική σκέψη είναι μια από τις εξηγήσεις γιατί η εταιρεία προσελκύει ταλαντούχους υπαλλήλους από όλο τον κόσμο. Η επωνυμία εργαζομένων της Google αναφέρεται στην αποζημίωση και το σχέδιο πραγματοποίησης του εαυτού τους, παρουσιάζοντάς το σε ένα πακέτο και δείχνοντας ότι έχουν καλύτερα προνόμια, ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και ευκαιρίες να αναπτυχθούν στην καριέρα τους από ό,τι στο εξωτερικό (Kozlenkova et al, 2021) .

Έδωσε τη δυνατότητα στην εταιρεία να επιτύχει ένα από τα υψηλότερα ποσοστά δέσμευσης εργαζομένων στον κλάδο της τεχνολογίας. Η επωνυμία για αυτόν τον υπάλληλο ήταν χρήσιμη για να διασφαλίσει ότι ο εργαζόμενος προσελκύει το σωστό ταλέντο, εντοπίζοντας το κατάλληλο ταλέντο για τον οργανισμό, μηχανικούς υψηλής

εξειδίκευσης, προγραμματιστές και άλλους υπαλλήλους στον οργανισμό που προσελκύνονται από την κουλτούρα δημιουργικότητας και καινοτόμους χώρους. Η διατήρηση ήταν επίσης ένα άλλο πλεονέκτημα για την Google, όπου η εταιρεία έχει εξασφαλίσει ότι οι υπάλληλοί της ξεκινούν προγράμματα που αναπτύσσουν και βελτιώνουν την ευημερία τους, επομένως είναι στόχοι που είναι πιθανό να φύγουν και να ενταχθούν σε ανταγωνιστές (Ciorpi et al., 2023).

Στους οργανισμούς φιλοξενίας, όπως τα Zappos, μία από τις αποτελεσματικές πρακτικές που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση θέσεων εργασίας και τη δέσμευση των εργαζομένων είναι το branding των εργαζομένων. Τα Zappos με 305.000 υπαλλήλους είναι το ηλεκτρονικό κατάστημα υποδημάτων και ρούχων που έχει λάβει και βραβεία για την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και έχει δημιουργήσει μια ισχυρή επωνυμία ανθρώπινου δυναμικού με τη κουλτούρα εργασίας της εταιρείας. Προφανώς, η εταιρεία πιστεύει ακράδαντα στην ευτυχία των εργαζομένων της και γι' αυτό κατά την πρόσληψη αποκτούν άτομα που θα μπορούσαν να είναι ευχαριστημένα με τη δουλειά που τους δίνεται παρά το ακαδημαϊκό τους υπόβαθρο (Sassanelli and Terzi, 2022) .

Υπάρχει μια πολιτική στα Zappos που επιτρέπει στους ανθρώπους να φέρνουν τον πραγματικό τους εαυτό στη δουλειά, να υποστηρίζουν τους ανθρώπους ανεξάρτητα από το ποιοι είναι και να αφήνουν τους ανθρώπους να λαμβάνουν τις διοικητικές τους αποφάσεις μόνοι τους. Ήταν ένα τεράστιο επίτευγμα στην οικοδόμηση μιας ισχυρής επωνυμίας εργαζομένων και η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων εκφράζει ικανοποίηση για τις αξίες και την αποστολή του οργανισμού. Η Zappos όχι μόνο μπόρεσε να προσελκύσει καλύτερο και υψηλά καταρτισμένο προσωπικό λόγω της επένδυσης που έχει κάνει η εταιρεία στην προώθηση του branding των εργαζομένων αλλά και του γεγονότος ότι ο δείκτης κύκλου εργασιών των εργαζομένων είναι χαμηλός λόγω της προβολής και της υπερηφάνειας που έχει κάθε εργαζόμενος για την εταιρεία (Halová et al, 2023).

Επιπλέον, αυτά τα παραδείγματα υπογραμμίζουν ένα κοινό νήμα: γι' αυτό, η επιτυχία του branding των εργαζομένων στη διαδικασία πρόσληψης και διατήρησης βασίζεται στη συνέπεια και την αυθεντικότητα. Ως εκ τούτου, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η επωνυμία των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελεί μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας με εστίαση που εκτείνεται πέρα από τον τομέα του μάρκετινγκ. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματικά το branding των εργαζομένων είναι εκείνοι που ταιριάζουν αποτελεσματικά την εσωτερική εταιρική κουλτούρα με την

εξωτερική εικόνα που αντανακλά τις υποσχέσεις του εργοδότη που δόθηκαν κατά τη διαδικασία πρόσληψης με ό,τι παρέχεται στον εργαζόμενο σε όλη τη διάρκεια της θητείας του. Αυτού του είδους η αυθεντικότητα χτίζει εμπιστοσύνη έτσι ώστε, για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι να μην εγκαταλείψουν την εταιρεία για άλλη (Biedenbach et al, 2022).

Τέλος, το branding των εργαζομένων έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην πρόσληψη και διατήρηση των εργαζομένων ως παράγοντας. Η ανάπτυξη μιας ισχυρής επωνυμίας εργαζομένων προσφέρει έναν αποτελεσματικό τρόπο για τις εταιρείες να αποκτήσουν κορυφαία ταλέντα με χαμηλότερο κόστος, αυξάνει τη διατήρηση των εργαζομένων και διατηρεί τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που έχουν καταβάλει προσπάθειες να αναπτύξουν την επωνυμία τους ως επωνυμία επιλογής των εργαζομένων, έχουν πλεονέκτημα στην αγορά με την έννοια ότι βρίσκονται σε καλύτερη θέση στη διαμόρφωση εργασιακών περιβαλλόντων στα οποία οι υποψήφιοι θα ήταν πρόθυμοι να συμμετάσχουν και έχουν διατηρήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων (Porath, 2023).

Όντας γνήσιοι στην προώθηση της επωνυμίας των εργαζομένων, συντονίζοντας τα μηνύματά της, καθώς και διασφαλίζοντας ότι τα μηνύματα επωνυμίας είναι σε αρμονία με την οργανωτική κουλτούρα, οι οργανισμοί μπορούν να προσλάβουν ταλαντούχους υπαλλήλους που δεν έχουν απλώς τεχνική ικανότητα, αλλά δέσμευση για την απόδοση των οργανισμών επίσης. Κατά συνέπεια, η επωνυμία των εργαζομένων έχει εξελιχθεί από εργαλείο στην περιφερειακή εργαλειοθήκη μιας εταιρείας σε θεμελιώδες στοιχείο της στρατηγικής των ανθρώπων της και συστατικό του επιχειρηματικού της μοντέλου (Borsano et al, 2024) .

3.4. Προκλήσεις και τάσεις στο Employee Branding

Κάθε οργανισμός στοχεύει να δημιουργήσει και να διατηρήσει μια συνεχή και καλά καθορισμένη αναγνώριση της επωνυμίας των εργαζομένων από τη δημιουργία μέχρι τη συνεχή αναπλήρωσή της, κάτι που δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί από κανέναν οργανισμό λόγω των συνεχών αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Τούτου λεχθέντος, είναι ζωτικής σημασίας η αποτελεσματική διαχείριση του branding των εργαζομένων, επειδή, όπως συμβαίνει με όλες τις πρωτοβουλίες, υπάρχουν προκλήσεις όσον αφορά την εφαρμογή αυτής της νέας μεθόδου απόκτησης και δέσμευσης ταλέντων. Αυτές οι προκλήσεις μπορεί να είναι εσωτερικές και εξωτερικές και περιλαμβάνουν αξιολόγηση της κουλτούρας του οργανισμού και των διαδικασιών

επικοινωνίας μαζί με εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιλήψεις για την οργανωσιακή κουλτούρα (Coetzee, 2021).

Επιπλέον, με την πρόοδο της τεχνολογίας στους κύριους τομείς μας, οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες για τη δημιουργία και τη διατήρηση της επωνυμίας των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, νέες τάσεις όπως η εξατομίκευση, η διαφορετικότητα και η προσαρμοστικότητα, δημιουργούν νέες αλλαγές στην αντίληψη των εταιρειών για το branding των εργαζομένων και πρόσθετα οφέλη καθώς και προκλήσεις. Η συνέπεια και η συνοχή της επωνυμίας των εργαζομένων είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που ανακύπτουν κατά τη δημιουργία και την καλλιέργεια της επωνυμίας των εργαζομένων. Το κύριο ζήτημα είναι η ικανότητα να διασφαλίζεται ότι η υπόσχεση της επωνυμίας εκπληρώνεται μέσω της εμπειρίας των εργαζομένων. Μια επωνυμία εργαζομένων με την απλούστερη έννοια σημαίνει πώς γίνεται αντιληπτός ο εργοδότης από τους εργαζόμενους και ένα κενό εδώ μπορεί να οδηγήσει σε αποδόμηση της εικόνας της επωνυμίας του εργοδότη (Kar, Kumar and Ilavarasan, 2021).

Για παράδειγμα, ένας οργανισμός θα υπερηφανεύεται ότι υποστηρίζει γυναίκες και άλλες περιθωριοποιημένες ομάδες στο χώρο εργασίας, ωστόσο οι στρατηγικές μάρκετινγκ δίνουν μια διαφορετική εικόνα μέσω των εικόνων και των λέξεων που χρησιμοποιούνται για να αναπαραστήσουν αυτούς τους εργαζόμενους. οι πελάτες και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη είναι πιθανό να απογοητευτούν και να δώσουν αρνητικά σχόλια σχετικά με τις σχέσεις των εργαζομένων της εταιρείας. Αυτή η κακή ευθυγράμμιση μπορεί επίσης να βλάψει τη θέση της εταιρείας εξωτερικά, και έτσι η εταιρεία δεν μπορεί να προσελκύσει ταλέντα και να τα διατηρήσει. Η άλλη δυσκολία είναι αυτή της τυποποίησης, ειδικά όσον αφορά μια σειρά δεξιοτήτων σε όλα τα τμήματα της εταιρείας και σε όλες τις περιοχές. Οι επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν μεγάλο αριθμό υπαλλήλων και υποκαταστημάτων ή δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες, μπορεί να είναι αρκετά δύσκολο να βεβαιωθείτε ότι όλοι οι προσλαμβανόμενοι τηρούν το ίδιο σύνολο εταιρικών αξιών και επίσης έχουν την ίδια οργανωτική κουλτούρα και εμπειρία (Nayak and Budhwar, 2023).

Κάποιος θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει βασικές διαφορές μεταξύ διαφορετικών γραφείων, περιοχών και ακόμη και τμημάτων που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν σύγχυση στον πυρήνα της επωνυμίας των εργαζομένων. Τα διάφορα άτομα που εργάζονται σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες ή τμήματα οργάνωσης ενδέχεται να μην παρουσιάζουν το ίδιο επίπεδο αφοσίωσης και ικανοποίησης από την

επωνυμία. Αυτή η διαφορά μπορεί επίσης να είναι ένα πρόβλημα όταν πρόκειται για την προσέλκυση ταλέντων. εάν οι άνθρωποι προσελκύνονται από ένα συγκεκριμένο μήνυμα σχετικά με μια επωνυμία και αυτό που βρίσκουν όταν εγγράφονται στην πραγματικότητα δεν συνάδει με αυτό το μήνυμα. δεν πρόκειται να είναι ένα υγιές περιβάλλον (Saka, Hormiga and Valls-Pasola, 2024).

Μια άλλη ανησυχία είναι η έλλειψη υποστήριξης ηγεσίας για την ανάδειξη της εσωτερικής κουλτούρας της επωνυμίας των εργαζομένων, καθώς και η απεικόνισή της. Όλοι οι ηγέτες σε έναν οργανισμό έχουν την ευθύνη να υποστηρίξουν αυτό το εμπορικό σήμα και αποτελούν παράδειγμα του μοντέλου καθώς δεσμεύονται να ενισχύσουν ή να διαβρώσουν το εμπορικό σήμα των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, η ηγεσία θα πρέπει να αποτελεί ενσάρκωση των αξιών που ένας οργανισμός θέλει να απεικονίσει στο κοινό, καθώς εάν η ηγεσία δεν ανταποκρίνεται σε αυτές τις αξίες, το κοινό πρόκειται να αναπτύξει μια μεγάλη αγάπη για την αξιοπιστία με το εμπορικό σήμα. Από την άλλη πλευρά, η αφοσιωμένη και συνεπής ηγεσία που αποτελεί παράδειγμα και υποστηρίζει τις αξίες της εταιρείας και τη στρατηγική επωνυμίας των εργαζομένων θα ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη επίτευξη της στρατηγικής επωνυμίας των εργαζομένων (Alshare et al., 2024).

Ωστόσο, είναι πιο εύκολο να ειπωθεί παρά να γίνει η ανάληψη ηγεσίας σε διάφορα οργανωτικά επίπεδα, ιδιαίτερα όταν η ανώτατη ηγεσία είναι απασχολημένη με άλλες στρατηγικές πρωτοβουλίες ή δεν εκτιμά πλήρως την ανάγκη για το branding των εργαζομένων στο πλαίσιο άλλων οργανωτικών στόχων. Ένα άλλο προέρχεται από τις αυξανόμενες πιέσεις εξατομίκευσης της εμπειρίας του εργαζομένου. Χάρη στο νέο κύμα της ψηφιακής τεχνολογίας και λόγω των αλλαγών στο ισοζύγιο ισχύος, οι εργαζόμενοι περιμένουν πολύ περισσότερα από τους εργοδότες τους. Αυτή η προσδοκία εμφανίζεται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας απασχόλησης, τα οποία κυμαίνονται από την απόκτηση ταλέντων, την ενσωμάτωση εργαζομένων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού έως τις αξιολογήσεις των εργαζομένων (Rožman, Tominc and Štrukelj, 2023).

Εκείνοι οι οργανισμοί που δεν έχουν ενστερνιστεί τη σημασία της εξατομίκευσης είναι πιθανό να απωθήσουν το δυναμικό και το υπάρχον εργατικό δυναμικό που αναζητά το είδος της θεραπείας που θα καλύψει τις μοναδικές ανάγκες του/της. Αλλά αυτό που συχνά αποτελεί πρόκληση είναι η επίτευξη μιας εξατομικευμένης προσέγγισης σε όλο τον οργανισμό προς τους υπαλλήλους του, διατηρώντας ταυτόχρονα ένα συνεκτικό μήνυμα επωνυμίας. Μπορεί να ειπωθεί ότι η τεχνολογία και τα μέσα κοινωνικής

δικτύωσης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προσέγγιση που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για να κάνουν το brand τους. Μαζί με τους φίλους και τους οπαδούς, οι πιθανοί εργοδότες επωφελούνται από το διαδίκτυο, καθώς οι ψηφιακές πλατφόρμες δίνουν στις εταιρείες πολλές ευκαιρίες να διαδώσουν το εμπορικό σήμα των εργαζομένων παγκοσμίως (Barros-Arrieta and García-Cali, 2020).

Όμως, παρόλο που αυτή η στρατηγική έχει πολύ νόημα, τα ίδια τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενδέχεται να δημιουργήσουν κάποια προβλήματα για την εφαρμογή της στρατηγικής επωνυμίας των εργαζομένων. Μπορεί να ειπωθεί ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης βασίζονται σε σημαντικό βαθμό στο WOM και ένας οργανισμός έχει ελάχιστο ή καθόλου έλεγχο σε ό,τι λέγεται για αυτό. Εάν ο εργαζόμενος αφήσει αρνητικό σχόλιο, το brand της επιχείρησης μπορεί να κλονιστεί (Richau et al, 2020).

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να παρακολουθούν το brand τους για να μπορέσουν να επιβεβαιώσουν ότι η επωνυμία των εργαζομένων είναι σε αρμονία με την πραγματική εμπειρία που βιώνουν. Επιπλέον, όπως συμβαίνει με πολλούς οργανισμούς στο σημερινό ταχέως αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον, ένα μικρό λάθος ή μια ασυνέπεια σχετικά με την επωνυμία των εργαζομένων μπορεί να δημοσιοποιηθεί και θα καταστήσει απίστευτα δύσκολο να αναιρέσετε οποιοδήποτε κακό στην εικόνα του οργανισμού. Οι τάσεις της αγοράς αναδεικνύονται επίσης έντονα για να έχουν σημαντική επιρροή σε ό,τι νέο υπάρχει στην ικανότητα επωνυμίας των εργαζομένων και αυτά είναι τα στοιχεία της εξατομίκευσης, της διαφοροποίησης καθώς και της ευελιξίας της εταιρείας (Kerpel et al, 2023).

Είναι επομένως απαραίτητο για τους οργανισμούς να εξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο η έννοια του branding θα καλύψει τις αναδυόμενες ανάγκες των εργαζομένων που θέλουν οργανισμούς που ταιριάζουν με την προσωπικότητά τους και τις επιχειρηματικές τους εμπειρίες και περιβάλλοντα που ταιριάζουν στις προσωπικότητες και τις επιχειρηματικές τους εμπειρίες. Το εξατομικευμένο branding είναι μια διαδικασία ανταλλαγής μιας εμπειρίας με συγκεκριμένους πελάτες, τις ανάγκες τους, τα όνειρα και τους στόχους τους στον οργανισμό, διατηρώντας παράλληλα την οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτή η τάση οφείλεται στην αυξημένη καινοτομία στην τεχνολογία, επειδή έχει καταστεί ευκολότερο για τις εταιρείες να συλλέγουν δεδομένα και πληροφορίες σχετικά με το προσωπικό και να δημιουργούν διαφοροποιημένες εμπειρίες με επιτυχία (Porath, 2023).

Από την κατάρτιση και την ανάπτυξη ηγεσίας έως άλλες ωθήσεις όπως η φροντίδα των παιδιών, η πρόσβαση σε ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, δεν μπορεί κανείς να υποτιμήσει τη συνεχιζόμενη πίεση στους οργανισμούς να εργαστούν προς μια οργανωτική προσέγγιση η οποία ανταποκρίνεται στις ατομικές ανάγκες των πελατών και των μελών με τρόπο που ενισχύει αξία μάρκας. Στο ίδιο πλαίσιο, η αυξημένη ποικιλομορφία και η προσπάθεια ένταξης που ασκείται αυτή τη στιγμή συνεχίζουν να επηρεάζουν τις τάσεις στις έννοιες του branding των εργαζομένων (Janssen et al, 2024).

Με την πάροδο του χρόνου, οι εταιρείες βελτιώνουν την επωνυμία των εργαζομένων τους για να προωθήσουν την επιθυμία του οργανισμού για μια διαφορετική ομάδα εκπροσώπων εργατικού δυναμικού. Αυτό κυμαίνεται από τις μεθόδους πρόσληψης δεξαμενών ταλέντων με πολιτιστικά διαφορετικούς τρόπους έως οργανωτικές πρακτικές που διασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι συνδέονται με την εταιρεία. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό κάθε ισχυρό εμπορικό σήμα των εργαζομένων που έχει καθιερωθεί σήμερα να υποστηρίζει τη διαφορετικότητα και όχι μόνο τη διαφορετικότητα στο εργατικό δυναμικό αλλά και στον τρόπο διαχείρισης αυτού του εργατικού δυναμικού (Ngo et al. 2022).

Μια άλλη τάση που έχει εξελιχθεί είναι η ευελιξία των στρατηγικών επωνυμίας των εργαζομένων. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, λόγω των κυμαινόμενων δυνάμεων παραγωγής, της προόδου στην τεχνολογία και των συνεχώς δυναμικών δυνάμεων της αγοράς, η ευελιξία είναι προφανώς καθοριστική για την ανάπτυξη της συνολικής επωνυμίας των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ο Covid - 19 σταμάτησε πολλές διαδικασίες σχεδιασμού ανθρώπινων πόρων και οι εταιρείες έπρεπε να ενσωματώσουν προσεγγίσεις όπως η απομακρυσμένη εργασία, η εικονική συνεργασία και παράγοντες που σχετίζονται με την υγεία στις νέες τους στρατηγικές επωνυμίας εργαζομένων. Οι μελλοντικές τάσεις στον τομέα της επωνυμίας των εργαζομένων θα περιστρέφονται δυνητικά γύρω από την ευελιξία από την πιο εκτεταμένη ευελιξία στην κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων από τις διαθέσιμες μάρκες (Srinivasan et al, 2024).

Καθώς η πρόοδος της τεχνολογίας καθορίζει νέους τρόπους εργασίας, οι επωνυμίες των εργαζομένων θα πρέπει να προσαρμοστούν, διασφαλίζοντας ότι θα συνεχίσουμε να ανταποκρινόμαστε στις προσδοκίες των εργαζομένων μας. Συμπερασματικά, διάφορες εξελίξεις θα καθορίσουν το μέλλον του branding των εργαζομένων, το οποίο θα εξαρτηθεί από το εάν αυτές οι τάσεις μπορούν να υιοθετηθούν αποτελεσματικά από

τους οργανισμούς, λαμβάνοντας υπόψη τα ζητήματα και τις προκλήσεις που εμφανίζονται κατά την εφαρμογή τους. Η προσδοκία είναι ότι περισσότερες εταιρείες θα φέρουν την εξατομίκευση, την ποικιλομορφία και την προσαρμοστικότητα στην εξίσωση όταν προσεγγίζουν το branding των εργαζομένων τους, παρέχοντας έτσι στους οργανισμούς σημαντικές δυνατότητες για τη δημιουργία στενότερης σχέσης με τους υπαλλήλους τους (Felicetti et al, 2023).

Στην ίδια σημείωση, η χρήση των ψηφιακών και ιδιαίτερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης θα παραμείνει επιρροή στη διαμόρφωση της αντίληψης για τις επωνυμίες των εργαζομένων, εξ ου και η ύπαρξη απόλυτα εναρμονισμένης οργανωτικής στρατηγικής στον έλεγχο αυτής της πτυχής. Αναγνωρίζοντας και ξεπερνώντας τυπικές προκλήσεις που σχετίζονται με τη διαμόρφωση του branding των εργαζομένων, καθώς και λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες τάσεις, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν πιο ισχυρές και βιώσιμες εικόνες επωνυμίας, ενθαρρύνοντας έτσι τους υπαλλήλους να τηρούν τις αξίες της επωνυμίας και να είναι σε θέση να προσελκύουν τους καλύτερους υπαλλήλους στον εργασιακό κόσμο (Preksha, 2024).

Κεφάλαιο 4 – Μεθοδολογία

4.1 Η μελέτη περίπτωσης ως εργαλείο έρευνας

Σε αυτή τη διπλωματική θα χρησιμοποιηθεί μια μελέτη περίπτωσης ως το κύριο εργαλείο έρευνας για τη διερεύνηση των στρατηγικών του employer branding τριών παγκόσμιων εταιρειών παροχής συμβουλών και επαγγελματικών υπηρεσιών, την Deloitte, την PwC και την Accenture. Η μέθοδος μελέτης περίπτωσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για αυτήν την έρευνα, επειδή δείχνει πραγματικά πώς εφαρμόζεται η ιδέα από αυτές τις εταιρείες και ρίχνουν φως στους πρακτικούς τρόπους με τους οποίους εφαρμόζεται το employer branding σε αυτές τις εταιρείες στον κλάδο των επαγγελματικών υπηρεσιών. Στην παρούσα διπλωματική η μελέτη περίπτωσης αποτελεί το ιδανικό εργαλείο έρευνας, καθώς επιτρέπει τη βαθιά κατανόηση σύνθετων φαινομένων σε πραγματικά περιβάλλοντα. Παρέχει πλούσιες, εμπειρικές πληροφορίες και επιτρέπει την ανάλυση αιτίων και συνεπειών, ενισχύοντας τη θεωρητική κατανόηση και την εφαρμογή πρακτικών λύσεων σε διάφορους τομείς. Αντικείμενο αυτής της έρευνας είναι η σύγκριση προσεγγίσεων ως προς τη συγκεκριμένη περιοχή εστίασης σε τρεις εταιρείες. Μια μελέτη περίπτωσης είναι μια ερευνητική μέθοδος έρευνας που μελετά σε βάθος μια μεμονωμένη περίπτωση ή γεγονός ή περιστατικό, συνήθως διερευνώντας οργάνωση, εκδήλωση ή φαινόμενο (Gerring, 2016).

Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη διερεύνηση διαφόρων προβλημάτων σε πραγματικό περιβάλλον όταν είναι δύσκολο να αφαιρεθούν ορισμένες από τις μεταβλητές, για παράδειγμα, στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς και της επωνυμίας. Για τους σκοπούς αυτής της μελέτης, οι περιπτώσιολογικές μελέτες επιτρέπουν την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο η εσωτερική κουλτούρα, οι οργανωτικές αξίες, οι εξωτερικές πιέσεις και οι τεχνολογικές αλλαγές, ατομικά και συλλογικά, επηρεάζουν την ανάπτυξη της επωνυμίας του εργοδότη, καθώς και την αξιολόγηση των επιπτώσεών τους στις προσλήψεις, διατήρηση και συνολική οργανωτική απόδοση. Οι εταιρείες μελέτης περίπτωσης επιλέχθηκαν σκόπιμα: Deloitte, PwC και Accenture (Annette and Kelly, 2019).

Αντιπροσωπεύουν επιλεγμένους κλάδους από τις επαγγελματικές υπηρεσίες με ισχυρή αναγνώριση επωνυμίας και ανταγωνιστικές εικόνες επωνυμίας εργοδοτών σε όλες τις χώρες. Βρίσκονται σε πολύ ανταγωνιστικές βιομηχανίες όπου είναι ζωτικής σημασίας να καθιερωθούν και να διατηρηθούν τα ανώτερα και καλύτερα ταλέντα, προκειμένου να παραμείνουν μπροστά από άλλες συμβουλευτικές εταιρείες. Όλες αυτές οι εταιρείες έχουν αφιερώσει χρόνο για να καλλιεργήσουν τις δικές τους

μοναδικές στρατηγικές σχετικά με τον τρόπο που χαρακτηρίζουν τους υπαλλήλους τους, καθιστώντας τους έτσι ιδανικούς για μια συγκριτική μελέτη (Yin, 2017).

Άλλοι οργανισμοί που έχουν εφαρμόσει εκπληκτικές έννοιες μεταβατικής αλλαγής περιλαμβάνουν την Deloitte, την PwC και την Accenture, καθώς εξετάζουν πτυχές της κουλτούρας, της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης της διαφορετικότητας και των χαρακτηριστικών μάθησης και ανάπτυξης μιας καλής επωνυμίας εργαζομένων. Έτσι, η ανάλυση αυτών των εταιρειών θα επιτρέψει σε αυτήν την έρευνα να αξιολογήσει τα πρότυπα και τα ακραία σημεία στο branding των εργαζομένων που μπορούν να γενικευθούν σε άλλες εταιρείες επαγγελματικών υπηρεσιών και ενδεχομένως σε άλλους κλάδους (Tight, 2017).

Η μέθοδος έρευνας της μελέτης περίπτωσης θα περιλαμβάνει ποιοτικά δευτερογενή δεδομένα, τα οποία θα συλλεχθούν από διαφορετικές πηγές. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων θα έχει επίσης σημαντική εφαρμογή σε αυτή τη μελέτη. Τα αποτελέσματα θα βοηθήσουν στην ανάλυση της επωνυμίας, καθώς θα περιγράψουν τις αξίες, τις πολιτιστικές και τη συνολική ανταλλαγή μηνυμάτων από την εμπειρία των εργαζομένων που επιθυμεί να μεταδώσει καθεμία από τις στοχευμένες επωνυμίες εργοδοτών. Αυτή η ανάλυση θα επιτρέψει επίσης την εξέταση του τρόπου με τον οποίο κάθε εταιρεία καλλιεργεί το εμπορικό σήμα απασχόλησης στην ανταγωνιστική αγορά ανθρώπινου κεφαλαίου και πώς οι στρατηγικές επωνυμίας απασχόλησης είναι συγκεκριμένες της αγοράς για να ταιριάζουν στις στοχευμένες ομάδες εργαζομένων (Annette and Kelly, 2019).

Κατά την αξιολόγηση των δεδομένων που θα συγκεντρωθούν στην έρευνα, η μελέτη θα συγκρίνει τα αποτελέσματα της επωνυμίας των εργαζομένων των Deloitte, PwC και Accenture. Αυτοί οι τρεις κύριοι τομείς εστίασης για τη συγκριτική ανάλυση θα περιλαμβάνουν στοιχεία με τον βαθμό στον οποίο η στοχευμένη επωνυμία εργαζομένων ενστερνίζεται τις εταιρικές αξίες και προσδοκίες, την ενσωμάτωση πλατφορμών ψηφιακών και κοινωνικών μέσων για την προώθηση της περιζήτητης επωνυμίας των εργαζομένων. και η δεκτικότητα της ηγεσίας και της οργανωτικής κουλτούρας για την υποστήριξη των επώνυμων εργαζομένων (Yin, 2017).

Επιπλέον, με τη βοήθεια της μελέτης περίπτωσης θα καθοριστεί η επιτυχία του branding των εργαζομένων στην πρόσληψη και τη διατήρηση, καθορίζοντας πόσο καλά η επωνυμία εργαζομένων κάθε εταιρείας έχει ενισχύσει την απόκτηση εργαζομένων υψηλής εξειδίκευσης, την αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων και την οργανωτική δέσμευση. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της προσέγγισης της μελέτης περίπτωσης είναι η ετοιμότητά της να παρουσιάσει στους αναγνώστες

ολοκληρωμένη εικόνα της διαδικασίας ανάπτυξης και διατήρησης της επωνυμίας εργαζομένων σε πραγματικούς οργανισμούς (Gerring, 2016).

Αν και οι ποσοτικές ερευνητικές διαδικασίες ενδέχεται να δώσουν ένα ευρύ φάσμα τάσεων και προτύπων, η ερευνητική προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης επιτρέπει τον εντοπισμό μοναδικών παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα αυτών των σχεδίων και δράσεων. Σε σύγκριση με άλλες ποιοτικές προσεγγίσεις, η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για αυτή τη μελέτη, επειδή παραδέχτηκε τον πλούτο και τη δυναμική των διαφορετικών πολύπλευρων προσεγγίσεων για το branding των εργαζομένων στο πραγματικό επιχειρηματικό τους πλαίσιο. Έτσι, η εστίαση σε τρεις διαφορετικούς οργανισμούς σε αυτήν την έρευνα θα αποτελέσει τη βάση για την κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της εφαρμογής του branding των εργαζομένων όσον αφορά τη βιομηχανία και τον τύπο της εταιρείας.

Ένας σημαντικός περιορισμός είναι ότι η μελέτη έλαβε δείγμα μόνο από 3 εταιρείες, περιορίζοντας έτσι τα ερευνητικά συμπεράσματα. Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι οι αναφερόμενες εταιρείες Deloitte, PwC και Accenture είναι μεγάλες και διαθέτουν στρατηγικές επωνυμίας εργαζομένων παγκόσμιας κλάσης που μπορεί να μην είναι εύκολο να προσαρμοστούν σε μικρομεσαίες εταιρείες ή σε άλλους κλάδους εκτός από τη συμβουλευτική. Τέλος, είναι σαφές ότι η προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για αυτήν την έρευνα σχετικά με το branding των εργαζομένων, καθώς δίνει τη δυνατότητα σε έναν εξεταστή των στρατηγικών που επιλέγονται και χρησιμοποιούνται από την Deloitte, την PwC και την Accenture στη διαδικασία προσέλκυσης, ενσωμάτωσης και διατήρησης εργαζομένων. Έτσι, μέσω της ανάλυσης των επιλεγμένων εταιρειών, η έρευνα θα προσφέρει διαφοροποιημένες κατανοήσεις των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν το employer branding και τον αντίκτυπο του στη φήμη και την απόδοση του οργανισμού (Annette and Kelly, 2019).

Κεφάλαιο 5 – Μελέτη περίπτωσης

5.1 Προφίλ επιχειρήσεων

Οι εταιρείες που κυριαρχούν στην αγορά επαγγελματικών υπηρεσιών και συμβούλων είναι η Deloitte, η PwC και η Accenture, όλες με συγκεκριμένα εταιρικά προφίλ που τις καθιστούν ηγέτες της αγοράς στον κλάδο. Αυτές είναι οι εταιρείες οι οποίες έχουν την ικανότητα να προσφέρουν τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στον εκάστοτε πελάτη

Η Deloitte είναι ο μεγαλύτερος οργανισμός επαγγελματικών υπηρεσιών στον κόσμο που παρέχει ελεγκτικές, φορολογικές, συμβουλευτικές και χρηματοοικονομικές συμβουλευτικές υπηρεσίες. Η Deloitte έχει επίσης τις δραστηριότητές της σε περισσότερες από 150 χώρες και πλέον έχει περισσότερους από 400.000 υπαλλήλους που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες της πληροφορικής, της υγείας, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και των καταναλωτικών προϊόντων. Η εταιρική επωνυμία της εταιρείας είναι να δημιουργήσει έναν αντίκτυπο που έχει σημασία. ένα όραμα που καθοδηγεί την παροχή ποιοτικών λύσεων για τη διαχείριση πολυάριθμων επιχειρηματικών προκλήσεων.

Η ακεραιότητα, η ποικιλομορφία και η βιωσιμότητα παραμένουν οι βασικές αρχές της Deloitte και η βάση της οργανωτικής κουλτούρας πάνω στην οποία χτίστηκε. Μέσω της επιτυχούς εφαρμογής των πολιτικών και της διαχείρισης της διαφορετικότητας, ο οργανισμός εγγυάται ίσες ευκαιρίες για την ανάπτυξη ατομικών ταλέντων. Η Deloitte ανέφερε ένα από τα δυνατά σημεία στην ανταπόκριση στις διαφορετικές συνθήκες της αγοράς ή/και στις νέες ανάγκες των πελατών. Έχει παρατηρηθεί ότι η εταιρεία έχει πραγματοποιήσει πολυάριθμες τεχνολογικές επενδύσεις στην ανάπτυξη και έχει εργαστεί σε τεχνητή νοημοσύνη, μοντέλα ανάλυσης δεδομένων και ψηφιακό μετασχηματισμό στο τοπίο. Η εστίαση στην ηγεσία σκέψης και την έρευνα ενισχύει επίσης τη θέση της Deloitte, με τον οργανισμό να είναι αφοσιωμένο στην ανταλλαγή ιδεών.

Έχει αγκαλιάσει πλήρως τη δέσμευσή στην καινοτομία, ειδικά στη διαχείριση ταλέντων, καθώς η Deloitte κατανοεί επίσης την ανάγκη να αποκτήσει τους καλύτερους εργαζομένους της αγοράς. Για να υποστηρίξει αυτό το είδος στρατηγικής, το branding των εργαζομένων έχει επεξεργαστεί από την εταιρεία για να επικεντρωθεί σε διάφορες πτυχές, όπως η ανάπτυξη της καριέρας, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και ευκαιρίες ομαδικής εργασίας. Έτσι, με τη δέσμευση της Deloitte να διασφαλίζει την υγεία, την ασφάλεια και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου

της, αυτή η έρευνα επιβεβαιώνει πώς η Deloitte διατηρεί την εικόνα της ως ένας από τους κορυφαίους εργοδότες στον κλάδο των επαγγελματικών υπηρεσιών.

Η PwC ή επίσημα ονομάζεται PricewaterhouseCoopers είναι μια άλλη από τις μεγαλύτερες διεθνείς εταιρείες έβδομου επιπέδου που παρέχει υπηρεσίες ελέγχου, διασφάλισης, συμβουλευτικής και φορολογίας. Συνολικά, η PwC υφίσταται για λίγο περισσότερα από 150 χρόνια και βασίζεται ως πάροχος υπηρεσιών επιχείρησης, κυβέρνησης και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Έχοντας την παρουσία της σε περισσότερες από 150 χώρες και στρατολογώντας πάνω από 300.000 άτομα, η PwC έχει αναγνωριστεί ως μια εταιρεία που είναι έτοιμη να προσφέρει στους πελάτες της καινοτόμες προσεγγίσεις για την επίλυση προβλημάτων και προκλήσεων. Στοχεύει να προσφέρει αξία στην κοινωνία και να αντιμετωπίσει τα πραγματικά ζητήματα που διαμορφώνουν την κουλτούρα της στην εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρείας. Η ακεραιότητα, η συνεργασία και η αριστεία για τους ανθρώπους διαμορφώνουν επίσης την PwC που επιμένει στην οικοδόμηση μιας κουλτούρας βασισμένης σε αξίες.

Επικεντρώνεται επίσης πολύ στην ποικιλομορφία, καθώς είναι σημαντικό για την πολυεθνική να μπορεί να καλύπτει πολλούς τομείς εξέτασης για να διασφαλίσει ότι η εταιρεία προχωρά στο επόμενο επίπεδο. Η γενική στρατηγική επωνυμίας της PwC επικεντρώνεται στην παροχή απασχόλησης με ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και ένα υγιές εργασιακό κλίμα για τους εργαζόμενους. Το μεγαλύτερο μέρος της επιχείρησης επικεντρώνεται στη μάθηση και την ανάπτυξη και φροντίζει ώστε οι υπάλληλοι της εταιρείας να έχουν όλα όσα απαιτούνται για τον ανταγωνισμό στην σύγχρονη αγορά. Επιπλέον, η PwC χρησιμοποιεί τεχνολογία για την ενίσχυση των υπηρεσιών που παρέχει η εταιρεία αλλά και για τη βελτιστοποίηση της εταιρείας.

Όταν ένας οργανισμός υιοθετεί τις ψηφιακές τεχνολογίες και εφαρμογές, είναι πάντα ευκολότερο για τον οργανισμό να διασφαλίσει ότι παρέχονται στους πελάτες λύσεις που μπορούν να είναι αποτελεσματικές και παραγωγικές, βελτιώνοντας ταυτόχρονα το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Η PwC είναι γνωστή ως καινοτόμος, προοδευτικός και οργανισμός ακεραιότητας, και τα ταλαντούχα άτομα θέλουν να εργαστούν για έναν εργοδότη που είναι όλα αυτά και μπορούν να τους προσφέρουν την ευκαιρία να κάνουν μια θετική αλλαγή στον κόσμο.

Η Accenture είναι ένας παγκόσμιος πάροχος στρατηγικών, συμβουλευτικών, ψηφιακών, τεχνολογικών και λειτουργικών υπηρεσιών. Έχοντας περισσότερους από 700.000 υπαλλήλους σε περισσότερες από 120 χώρες, αυτή η εταιρεία εστιάζει στην ικανότητά της να βοηθά τους πελάτες στην αντιμετώπιση πολλών προβλημάτων και στην επίτευξη επιχειρηματικής αλλαγής. Η αφοσίωση της εταιρείας αναφορικά με την

τεχνολογία και την ανθρώπινη εφευρετικότητα καθορίζει την αποστολή και το όραμά της, να επιτυγχάνει αυτή την υπόσχεση κάθε μέρα. Η προτεινόμενη στρατηγική της Accenture βασίζεται στην ιδέα του αρμονικού συνδυασμού προηγμένων τεχνολογιών και πολύτιμης γνώσης και εμπειρίας του κλάδου για να προσφέρει τις απαραίτητες ποικίλες λύσεις για κάθε εταιρεία.

Η εταιρεία έχει τοποθετηθεί πολύ σωστά στο επιχειρηματικό περιβάλλον καθώς διαθέτει πλεονεκτήματα στους τομείς με τις τεχνολογίες της νέας εποχής, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το cloud-computing και οι τεχνολογίες blockchain που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των γραμμών υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στην αιχμή της τεχνολογίας, η Accenture μπορεί να παράγει και να προσφέρει νέες και σχετικές λύσεις που θα βοηθήσουν τους πελάτες να παραμείνουν σχετικοί στο σημερινό ολοένα και πιο δυναμικό εμπορικό περιβάλλον. Η εταιρική ευθύνη και η περιβαλλοντική βιωσιμότητα αποτελούν επίσης μέρος του προφίλ της εταιρείας, καθώς η Accenture προσπαθεί να είναι φιλική προς το περιβάλλον και να υποστηρίζει κοινωνικούς σκοπούς.

Η στρατηγική επωνυμίας που έχει υιοθετήσει η Accenture ασχολείται με την προώθηση της επωνυμίας μεταξύ των εργαζομένων, δίνοντας έμφαση στις αξίες που έχει η εταιρεία για τους εργαζόμενους. Όσον αφορά την πολιτική, η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη έχουν υιοθετηθεί στην Accenture στο βαθμό που το εργατικό δυναμικό της εταιρείας έχει διαφοροποιηθεί ώστε να περιλαμβάνει άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα και να βιώνουν διαφορετικές πτυχές της ζωής. Με την προώθηση ενός περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς, η εταιρεία εγγυάται ότι όλοι μπορούν να συμμετέχουν και να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, η εταιρεία προωθεί επίσης τους κοινωνικούς της λογαριασμούς για να εντυπωσιάσει διάφορους ενδιαφερόμενους και να στοχεύσει νέα talέντα που είναι έτοιμα να εργαστούν σε μια εξαιρετική ομάδα, η οποία παρέχει επαγγελματική εξέλιξη και ανταγωνιστικές ευκαιρίες.

Αυτές οι εταιρείες είναι η Deloitte, η PwC και η Accenture και παρά το γεγονός ότι παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες, έχουν διαφορετικό οργανωτικό προφίλ λόγω της έμφασης, της προοπτικής τους και του αντίκτυπου στους εν λόγω κλάδους. Αυτές οι εταιρείες έχουν καταλήξει στη φήμη τους για καινοτομία, πρότυπα υψηλής ποιότητας και επικεντρώνονται σε μια καλή εμπειρία εργαζομένων. Σε αυτό το άρθρο θα είναι χρήσιμο να βασιστούμε στις προσωπικές εμπειρίες και την ανάπτυξη προσωπικής επωνυμίας κάθε ατόμου για να διερευνήσουμε πλήρως τους λόγους επιτυχίας τους και τη σημασία του branding των εργαζομένων στους οργανισμούς. Με την ενσωμάτωση

της εστίασης στην απόκτηση και προώθηση ταλέντων, τη διαφορετικότητα και την αξιοποίηση της τεχνολογίας, η Deloitte, η PwC και η Accenture προσφέρουν σε άλλες εταιρείες μια ματιά στο τι είναι δυνατό στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο.

5.2 Στρατηγικές προσέγγισης εργαζομένων

5.2.1 PwC

Η πρακτική του εσωτερικού μάρκετινγκ ήταν ένας από τους στρατηγικούς τομείς στους οποίους η PwC έχει αποδειχθεί πιο αφοσιωμένη και δεκτική στην καινοτομία των καλύτερων στρατηγικών που μπορούν να εφαρμοστούν για την προσέλκυση των πιο ικανών εργαζομένων στον κλάδο των επαγγελματικών υπηρεσιών. Καθώς ο διαγωνισμός ταλέντων εντείνεται άνευ προηγουμένου παγκοσμίως, είναι πρωταρχικής σημασίας για την PwC να συνεχίσει να προσελκύει κορυφαίους επαγγελματίες για τη συνέχιση της αποστολής της ως σύμβουλος επιχειρήσεων και οργανισμών. Αυτό αποδεικνύεται από τη χρήση βέλτιστων στρατηγικών επωνυμίας εργοδότη παράλληλα με τη σωστή προσέγγιση σε ζητήματα που σχετίζονται με τις οργανωτικές αξίες και τις προσδοκίες των εργαζομένων (PricewaterhouseCoopers, 2024).

Η πρώτη και κύρια από τις στρατηγικές της PwC για την προσέλκυση ταλέντων στον οργανισμό περιστρέφεται γύρω από τη δημιουργία μίας βιώσιμης και ελκυστικής πρότασης αξίας εργαζομένων. Αυτή η πρόταση προορίζεται να περιγράψει τι έχει για τους υπαλλήλους της PwC τόσο από την άποψη της προσωπικής και οργανωτικής επαγγελματικής εξέλιξης, του επαγγελματισμού και των σχέσεων με τους εργαζομένους και της ίδιας της εργασίας. Αυτή η πρόταση αξίας μεταφέρεται στη συνέχεια μέσω ιστού, εφαρμογών και μέσων κοινωνικής δικτύωσης και τυχόν καναλιών μάρκετινγκ προσλήψεων που επιδιώκει η PwC. Η πρόταση αξίας του οργανισμού υπογραμμίζει επίσης όχι μόνο τη χρησιμότητα της εργασίας για την PwC αλλά και τη φροντίδα για κάθε εργαζόμενο και την περαιτέρω ανάπτυξή του (Adamonίc, Milojević and Mitronίc, 2023).

Η PwC έχει ενσωματώσει την τεχνολογία ως μέρος ενός από τους τρόπους που χρησιμοποιεί για την προσέλκυση εργαζομένων. Η εταιρεία έχει προσαρμοστεί στις τάσεις και έχει εφαρμόσει ψηφιακές τεχνολογίες και προηγμένες ψηφιακές μεθόδους στον έλεγχο και την επιλογή αποτελεσματικών καναλιών πρόσληψης. Η εξελιγμένη ανάλυση επιτρέπει στην PwC να εντοπίσει συγκεκριμένους υποψήφιους πληθυσμούς, να αξιολογήσει τις ικανότητες και τα προσόντα των μελλοντικών εργαζομένων και να τους φιλτράρει. Επίσης, η εφαρμογή της πλατφόρμας που υποστηρίζεται από AI επιτρέπει επίσης στην εταιρεία να βελτιώσει την επικοινωνία με τους υποψηφίους και

να τους παρέχει τη σωστή ανταπόκριση σχετικά με την κατάσταση των αιτήσεών τους. Αυτή η αποτελεσματική εφαρμογή της τεχνολογίας επιτυγχάνει επίσης κάτι περισσότερο, το οποίο μπορεί να είναι σημαντικό για την προσέλκυση ταλαντούχων τεχνικών εργαζομένων (Wijaya et al, 2023).

Τα κοινωνικά δίκτυα είναι επίσης στενά συνυφασμένα με τη διαδικασία προσέλκυσης νέων εργαζομένων ως μέρος των στρατηγικών της PwC. Ο οργανισμός έχει ξεκινήσει την προώθηση του employer branding μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπως το LinkedIn, το X και το Instagram μεταξύ άλλων. Με το κατάλληλο περιεχόμενο επιλεγμένο, η PwC παρουσιάζει τις εμπειρίες των εργαζομένων, τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και πληροφορίες για το εσωτερικό κλίμα της εταιρείας. Η χρήση μιας τέτοιας προσέγγισης αποφεύγει μια ποικιλία χειρισμών και προσφέρει μια πραγματική παρασκήνια που δίνει στους πιθανούς υποψηφίους μια αληθινή ιδέα για το τι σημαίνει να είσαι μέλος της PwC (Chang et al, 2024).

Επιπλέον, μέσω των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης, η εταιρεία έχει την ευκαιρία να δημοσιεύσει τις πληροφορίες της και να προσεγγίσει το κοινό της που μπορεί να βρίσκεται σε αρχικό στάδιο της καριέρας του, στα μέσα της καριέρας του ή ακόμα και σε μεταγενέστερο στάδιο της καριέρας του, καθώς και να εργαστεί σε διαφορετικά μέρη της χώρας. Η δεύτερη διάσταση των υλοποιημένων στρατηγικών στην PwC είναι αυτή της D&I που αντιπροσωπεύει μια σημαντική ανησυχία σε όλους τους κλάδους. Συνειδητοποιώντας ότι η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού έχει τα δυνατά της σημεία, η PwC είχε προγράμματα για την πρόσληψη εργαζομένων από τον υποεκπροσωπούμενο πληθυσμό (Sajid et al, 2022).

Οι πολλά υποσχόμενες προσπάθειες διαφορετικότητας περιλαμβάνουν σχέσεις με πανεπιστήμια και πολυπολιτισμικούς οργανισμούς και ξεχωριστές προσπάθειες μάρκετινγκ για να ενδιαφέρουν ταλαντούχους υποψηφίους διαφορετικού υπόβαθρου. Έτσι, η δήλωση ποικιλομορφίας στην οποία κατοχυρώνεται η PwC δεν είναι απλώς ένας ισχυρισμός, αλλά μια επιχειρηματική προσέγγιση που μαρτυρείται από τη σταθερά άκαμπτη διαδικασία πρόσληψης που χρησιμοποιεί. Επιπλέον, αυτή η έμφαση στη συμπερίληψη συμβάλλει επίσης στη διεύρυνση του φάσματος των υποψηφίων για προσπάθειες δημιουργίας αξίας, ενώ παράλληλα δημιουργούνται καινοτόμες και δημιουργικές ομάδες εργαζομένων εντός της εταιρείας (Kozlenkova et al, 2021).

Οι προαγωγές είναι μεταξύ των λόγων που κάνουν τους εργαζόμενους να αναζητήσουν εργασία στην εταιρεία ως PwC. Έτσι, κατέχει τεράστια σημασία στην προσφορά εκπαιδευτικών σχεδίων, προγραμμάτων καθοδήγησης και δυνατοτήτων διεθνοποίησης. Ταλέντο: Η PwC δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων

των εργαζομένων της, δίνοντάς τους τα εργαλεία για να μάθουν μέσω δοκιμασμένων εργαλείων PwC των μελλοντικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το πρόγραμμα New Skills στοχεύει στον εμπλουτισμό των εργαζομένων με τις δεξιότητες που απαιτούν όταν αναλύει το επιχειρηματικό περιβάλλον μετατρέπεται σε αδιάκοπη τεχνολογία. Διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι της αγκαλιάζουν τη συνεχή εκπαίδευση, η PwC επιδιώκει να διασφαλίσει ότι προσλαμβάνει άτομα που θα ήθελαν να βελτιώσουν τη σταδιοδρομία τους σε ένα τόσο φιλικό περιβάλλον (Borsano et al, 2024).

Η επιμονή της PwC στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και φροντίδα για την υγεία των εργαζομένων είναι μια άλλη σημαντική πτυχή της προσέλευσης νέων ταλέντων μεταξύ των εργοδοτών της PwC. Ο οργανισμός κατανοεί ότι ο εργασιακός έλεγχος μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της διασφάλισης ότι οι υπάλληλοί του έχουν έναν ισορροπημένο τρόπο ζωής. Για αυτό, η PwC έχει εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι έχουν την επιλογή να εργάζονται από το σπίτι μερικές φορές, έχουν προγράμματα που υποστηρίζουν τη σωματική τους υγεία και κάνουν ψυχικές εξετάσεις για να διασφαλίσουν ότι όλα είναι καλά ψυχολογικά. Με αυτόν τον τρόπο, όχι μόνο ενισχύονται οι γενικοί δείκτες της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά και εκείνα τα άτομα που σκέφτονται να υποβάλουν αίτηση για θέση στην εταιρεία μπορούν να λάβουν ένα σαφές μήνυμα ότι η ευημερία τους είναι εξίσου σημαντική για την PwC με την απόδοσή τους. η δουλειά είναι (Ghaleb and Kaplan, 2021).

Επιπλέον, η αναγνώριση του οργανισμού ως κοινωνικά υπεύθυνου εργοδότη προσθέτει στη δημιουργία μιας απήχησης προς τον εαυτό του σε ταλαντούχους επαγγελματίες. Η πολιτική ΕΚΕ της εταιρείας από αυτή την άποψη συνεπάγεται την προσέγγιση του ζητήματος της περιβαλλοντικής ευαισθησίας, της κοινωνικής ευθύνης και των ηθικών κριτηρίων εντός των οργανισμών. Μέσω της αξίας της ΕΚΕ, η PwC στοχεύει να περάσει τα κατάλληλα μηνύματα πρόσληψης σε υποψηφίους που ενδιαφέρονται για εργασία. Αυτό δημιουργεί μια θετική προοπτική για την εργασία από την εταιρεία, ειδικά μεταξύ των νέων εργαζομένων που λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την ουσία της συνεισφοράς τους στην κοινωνία. Εξετάζουν επίσης την ανάγκη σύνδεσης της στρατηγικής προσλήψεων με τις σωστές τάσεις στην αγορά εργασίας (Diwan and Bodla, 2022).

Οι ειδικές τακτικές πρόσληψης για τον εργοδότη περιλαμβάνουν προσφορές-στόχους και ενσωμάτωση στόχων, που υποδηλώνουν την αναγνώριση από την εταιρεία των μεμονωμένων επιθυμιών και απαιτήσεων των υποψηφίων. Συνολικά, η διαδικασία πρόσληψης της PwC διασφαλίζει ότι καλύπτει τις ανάγκες του υποψηφίου,

καθιστώντας την πιο ελκυστική για το ταλέντο, από τους ανταγωνιστές που χρησιμοποιούν συμβατικές μεθόδους πρόσληψης. Αυτή η αυξημένη εστίαση στον υποψήφιο συμπληρώνεται από συνεχείς βρόχους ανατροφοδότησης που επιτρέπουν στην εταιρεία να τροποποιήσει την πορεία των ενεργειών της σύμφωνα με τις προσδοκίες του υποψηφίου (Diwan and Bodla, 2022).

Είναι αλήθεια ότι η ηγεσία, οι ανθρώπινοι πόροι και οι ομάδες προσλήψεων στην PwC είναι οι πιο καθοριστικές για την εφαρμογή των ευρειών στρατηγικών προσέλκυσης εργαζομένων. Καθώς οι ηγέτες δίνουν τη συμβολή τους στην ανάπτυξη των διαφημίσεων και των μηνυμάτων που δημοσιεύει η εταιρεία, γίνεται ευκολότερο να ευθυγραμμιστούν με το όραμα και τις αξίες της εταιρείας. Εμπειρογνώμονες από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού παρέχουν επίσης την επαγγελματική τους κατανόηση σχετικά με τον καλύτερο τρόπο προσέγγισης των υποψηφίων με τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους. Αυτές οι στρατηγικές αναπτύσσονται στη συνέχεια από ομάδες στρατολόγησης για να τις μεταφράσουν σε μια αποτελεσματική πρακτική: τεχνολογία και ανάλυση δεδομένων για την εξασφάλιση των κατάλληλων υποψηφίων. Μέσω της υιοθέτησης αυτής της προσέγγισης ενοποίησης των προσλήψεων με τον ιστότοπο σταδιοδρομίας, η PwC διασφαλίζει ότι έχει προσεγγίσει ολιστικά την όλη έννοια της πρόσληψης ως εταιρεία (Adamonić, Milojević and Mitronić, 2023).

Ωστόσο, αναζητώντας τις πηγές εκτός της PwC, η εταιρεία συνεργάζεται επίσης με εξωτερικούς συνεργάτες για να βελτιώσει περαιτέρω τις υπάρχουσες δεξιότητες προσέλκυσης εργαζομένων. Οι εργασιακές σχέσεις που έχει η PwC με εκπαιδευτικά ιδρύματα, βιομηχανίες και κοινοτικούς οργανισμούς βοηθούν την εταιρεία να προσελκύσει νέα ταλέντα. Κάθε φοιτητής και νέος απόφοιτος, επομένως, έχει την αίσθηση ότι εργάζεται στην PwC μέσω προγραμμάτων πρόσληψης στην πανεπιστημιούπολη, πρακτικής άσκησης και μαθητείας. Εκτός από τις παραπάνω γραπτές πρωτοβουλίες που ενισχύουν τη θέση της PwC στην αγορά ταλέντων, όλες συμβάλλουν επίσης στην ενίσχυση της εικόνας της εταιρείας, η οποία είναι ένας ενεργός και προοδευτικός εργοδότης. Αυτή η στρατηγική προσέλκυσης εργαζομένων υποστηρίζεται περαιτέρω από τις πολιτικές μάθησης και ανάπτυξης καθώς και καινοτομίας της PwC (PricewaterhouseCoopers, 2024).

Ο οργανισμός συγκρίνει τις εμπειρίες διαφόρων υποψηφίων και τις επικρατούσες τάσεις κατά τη διάρκεια της επανεξέτασης των διαφορετικών πτυχών της πρόσληψης σε μια προσπάθεια να βελτιώσει τις πρακτικές. Ο μόνος τρόπος για να διατηρηθεί η αποτελεσματικότητα στις στρατηγικές προσέλκυσης ταλέντων είναι ο προσανατολισμός στην αγορά ταλέντων και ως εκ τούτου η ανάγκη για την PwC να

εργαστεί σε αυτήν την πτυχή. Αυτή η ευελιξία είναι επίσης απόδειξη της κατανόησης της εταιρείας του γεγονότος ότι το τρέχον εργασιακό περιβάλλον είναι ασταθές και είναι πρόθυμο να εγκλιματιστεί όπου χρειάζεται (Wijaya et al, 2023).

5.2.2 Deloitte

Η Deloitte έχει αποδειχθεί μεταξύ των πιο δημοφιλών επαγγελματικών παρόχων υπηρεσιών με τη χρήση αποτελεσματικών προσεγγίσεων για την απόκτηση ταλέντων. Καθώς η Deloitte εργάζεται σε ένα σημαντικό τεράστιο δίκτυο που περιλαμβάνει περισσότερες από 150 χώρες και φιλοξενεί εκατοντάδες χιλιάδες επαγγελματίες, κατανοεί ξεκάθαρα το γεγονός ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι κρίσιμο για τη δημιουργία βιώσιμων θεμελίων για ένα επιτυχημένο μέλλον. Οι πολιτικές της για την προσέλκυση εργαζομένων τοποθετούνται συστηματικά για να ταιριάζουν στην αποστολή, τις αξίες και το όραμα του οργανισμού, καθώς και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των σύγχρονων εργαζομένων. Η επωνυμία, η εστίαση στις πρακτικές και η εικόνα του εργοδότη καθιστούν την Deloitte έναν από τους πιο ελκυστικούς εργοδότες που διασφαλίζουν ότι όλοι είναι ευπρόσδεκτοι να εργαστούν για την εταιρεία (Deloitte, 2023).

Ως μία από τις κύριες προσεγγίσεις της Deloitte για την εύρεση του σωστού ταλέντου, είναι ζωτικής σημασίας η εφαρμογή ενός ισχυρού employer branding. Ο οργανισμός ξοδεύει επίσης πολλά χρήματα για την προώθηση όχι μόνο της κουλτούρας και των ευκαιριών για εργασία, αλλά και επιτυχιών σε διάφορους πόρους μέσω ενημέρωσης, κοινωνικά δίκτυα και ιστότοπους καριέρας. Δίνοντας έμφαση στην αποστολή να έχει μια απήχηση που έχει σημασία, η Deloitte στοχεύει στο κοινό που εκτιμά τη σημαντική δουλειά που μπορούν να κάνουν στα επαγγέλματά τους για την επίλυση των αντίστοιχων προβλημάτων. Επομένως, η επωνυμία εργοδότη ευθυγραμμισμένη με τις αξίες και τις αρχές της Deloitte: ακεραιότητα, καινοτομία και συμπερίληψη είναι ο κύριος λόγος για την προσέλκυση ατόμων που είναι κατάλληλα για την εταιρεία. Η τεχνολογία είναι κρίσιμη για τη στρατηγική στρατολόγησης της Deloitte, καθώς ο οργανισμός μπορεί να τη χρησιμοποιήσει για να ενισχύσει το έργο του και να διαδώσει το μήνυμά σε μεγαλύτερο πληθυσμό. Οι ευνοϊκές τεχνολογίες που κυμαίνονται από την τεχνητή νοημοσύνη έως τα αναλυτικά στοιχεία επιτρέπουν στην Deloitte να αξιοποιήσει τα ταλέντα εντός και εκτός του οργανισμού (Ashraf, 2024).

Οι εφαρμογές ελέγχου, η χαρτογράφηση δεξιοτήτων των υποψηφίων σε σχέση με τις προδιαγραφές εργασίας και η αλληλεπίδραση με τον υποψήφιο υποστηρίζονται από συστήματα AI. Εκτός από τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, αυτές οι ίδιες τεχνολογίες προσφέρουν μια ευνοϊκή εμπειρία υποψηφίου, κάνοντας όλες τις

αλληλεπιδράσεις στοχευμένες και έγκαιρες. Επιπλέον, η Deloitte χρησιμοποιεί διαδικτυακές πύλες για να δημοσιεύει κενές θέσεις και να στρατολογεί ενεργά talέντα μέσω ειδικών καμπανιών τόσο online όσο και offline, οι οποίες εστιάζουν σε συγκεκριμένες πτυχές της οργανωτικής κουλτούρας της εταιρείας καθώς και στο πλήθος των δυνατοτήτων εξέλιξης σταδιοδρομίας στη Deloitte (Richau et al, 2020).

Ως μέρος μιας πολύ ανταγωνιστικής στρατηγικής απόκτησης και διαχείρισης talέντων, η διαφορετικότητα και η ένταξη αποτελούν σημαντική πολιτική της Deloitte. Για να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός ενθαρρύνει την καινοτομία, αναζητά τρόπους να απασχολήσει άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα, ειδικά από περιθωριοποιημένες ομάδες. Οι πρακτικές ποικιλομορφίας της Deloitte περιλαμβάνουν προγράμματα χορηγιών με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, προγράμματα δέσμευσης και δραστηριότητες στρατολόγησης που λαμβάνουν υπόψη την ποικιλομορφία. Η γεφύρωση του χάσματος και η υιοθέτηση της Διαφορετικότητας και της Ένταξης γίνεται γενικά για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους εκτιμούν, ώστε να μπορούν να φέρουν στον οργανισμό τις διαφορετικές ιδέες και ικανότητές τους. Η Deloitte Nigeria επενδύοντας στη διαφορετικότητα δεν επεκτείνει μόνο την απόκτηση talέντων της εταιρείας αλλά επίσης ενισχύει την ικανότητά της στην παροχή λύσεων στους πελάτες. Ένα άλλο ισχυρό σημείο πώλησης του οργανισμού είναι η δέσμευση της εταιρείας για την ενίσχυση των προγραμμάτων επαγγελματικής ανέλιξης (Deshmukh and Haleem, 2020).

Μια άλλη απόδειξη της συνέχισής της στη μάθηση είναι η επένδυση που κάνει στις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων, ανάπτυξη που προετοιμάζει τους ανθρώπους της για έναν κόσμο που στρέφεται γρήγορα προς τον ψηφιακό. Το Πανεπιστήμιο Deloitte είναι ένα από τα καινοτόμα προγράμματα μάθησης που επιτρέπει στους εργαζόμενους να βελτιώσουν τη σταδιοδρομία τους μέσω λύσεων μάθησης που διευκολύνουν την επιτυχία της εταιρείας. Αυτή η εστίαση στην επαγγελματική ανάπτυξη ενθαρρύνει ικανούς υπαλλήλους που είναι πρόθυμοι να προχωρήσουν στους τομείς που έχουν επιλέξει και σε μια εταιρεία υγείας και φροντίδας. Η πρόσληψη της Deloitte ακολουθεί σημαντικές πτυχές της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και της ευημερίας των εργαζομένων, γεγονός που δείχνει ότι η Deloitte εκτιμά τη διατομεακή προσέγγιση έναντι των εργαζομένων (Brunelli et al, 2023).

Η Deloitte προσφέρει ευκαιρίες για την αντιμετώπιση της ευελιξίας και της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, διαχείρισης ευεξίας και υλικών και λύσεων που στοχεύουν στην ψυχική υγεία και ευεξία. Οι παραπάνω στρατηγικές δείχνουν το έντονο ενδιαφέρον της εταιρείας για την προώθηση μιας ευνοϊκής

εργασιακής κουλτούρας και περιβάλλοντος σε κάθε εργαζόμενο, και αυτός είναι ίσως ένας βασικός λόγος για τον οποίο όλοι οι αιτούντες με έμφαση στην υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ευπρόσδεκτοι στην εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο, ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις ενός νέου τύπου εργασιακού χώρου, η Deloitte ενισχύει τις θέσεις της ως η προοδευτική και προσανατολισμένη στο προσωπικό εταιρεία (Schoenfeld, 2022).

Τα ψηφιακά μέσα και ειδικά τα κοινωνικά δίκτυα αποτελούν μέρος των βασικών στρατηγικών κατά την πρόσληψη ταλέντων στην Deloitte. Οι τρέχουσες πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης περιλαμβάνουν, το LinkedIn, το Instagram και το X υιοθετούνται από τον οργανισμό για να μοιράζονται την κουλτούρα, τις αξίες και τους υπαλλήλους του. Με τη δημιουργία και την κοινή χρήση πραγματικού περιεχομένου, η Deloitte μπορεί να εκπαιδεύσει τα άτομα για τις ευκαιρίες και την πραγματικότητα της εταιρείας, δίνοντας μια πιο αγνή εικόνα της εταιρείας. Οι αξιολογήσεις από άλλους υπαλλήλους, οι ιστορίες επιτευγμάτων τους και τα στιγμιότυπα ζωής με την Deloitte βοηθούν να γκρεμιστεί ο τοίχος μεταξύ του προσώπου που προσλαμβάνει και του πιθανού υπαλλήλου, καθώς και να γίνει αυτό το πρόσωπο αξιόπιστο. Αυτή η διαδικτυακή παρουσία μπορεί να βοηθήσει την Deloitte να διασφαλίσει ότι οποιοσδήποτε ανεξαρτήτως φυλής, θρησκείας, φύλου ή εθνικότητας μπορεί ενδεχομένως να έχει μια ευκαιρία σε αυτές τις ευκαιρίες (Coetzee, 2021).

Η Deloitte αναγνωρίζει επίσης τη σημασία της ύπαρξης ισχυρής στρατηγικής σύνδεσης μεταξύ της προσέλκυσης εργαζομένων της εταιρείας και της στρατηγικής της για την ΕΚΕ. Οι υψηλές απαιτήσεις για βιωσιμότητα, κοινωνικές δραστηριότητες και ηθικά πρότυπα ως θεμέλιο της λειτουργίας μιας εταιρείας είναι τα βασικά σημεία που προσελκύουν υποψηφίους με κύριο άξονα την αξία της εργασίας. Ένα σταθερό θέμα στα μηνύματα μάρκας εργοδοτών της Deloitte είναι η εστίασή της στη θετική συνεισφορά στον κόσμο μέσω της εργασίας σε μερικά από τα πιο πιεστικά ζητήματα του κόσμου. Εφαρμόζοντας τις αξίες ΕΚΕ στην επικοινωνία προσλήψεών της, η Deloitte διασφαλίζει ότι άτομα με ομοϊδεάτες εντάσσονται στην εταιρεία για να εκτελέσουν εργασίες που θα δημιουργήσουν έναν καλύτερο κόσμο (Preksha, 2024).

Εκτός από την εφαρμογή της έκθεσης της επωνυμίας από το εξωτερικό περιβάλλον και τον γενικό πληθυσμό, η εσωτερική εικόνα της Deloitte συμβάλλει πολύ στην προσέλκυση ταλέντων. Λόγω της φιλικής κουλτούρας που καλλιεργεί η εταιρεία με στόχο την εκτίμηση της καινοτομίας, της συνεργασίας και των ανθρώπων, τα μέλη ενθαρρύνονται. Πρόκειται για μια στενή συνεργασία μεταξύ της ηγεσίας της Deloitte και των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού για να διασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες

πρόσληψης είναι στρατηγικές και πληρούν τους στόχους της εταιρείας για την ενσωμάτωση νέων εργαζομένων στην εταιρεία. Αυτές οι δραστηριότητες βελτιώνουν την ευθυγράμμιση και την ενσωμάτωση που ωθεί την εμπειρία των εργαζομένων, βελτιώνοντας πιθανώς την επωνυμία εργοδότη της Deloitte (Dyball and Seethamraju, 2024).

Οι πρωτοβουλίες της Deloitte να ευθυγραμμίσει τις στρατηγικές της σύμφωνα με τον εργαζόμενο πληθυσμό ενισχύουν τη θέση της εταιρείας στην αγορά ταλέντων. Οι προσφορές θέσεων εργασίας για τον οργανισμό και οι διαδικασίες ενσωμάτωσης γνωστοποιούν στον υποψήφιο ότι ο οργανισμός εκτιμά κάθε μεμονωμένο υποψήφιο ή/και εργαζόμενο. Αυτές οι στρατηγικές πρόσληψης εμπιστευτικών πληροφοριών συμπληρώνονται από μηχανισμούς ανατροφοδότησης με τους οποίους η Deloitte μπορεί να επικυρώσει τη συνεχή προσέγγισή της προς τους υποψηφίους και έτσι να προσαρμόσει τις πρακτικές της στις τρέχουσες ανάγκες. Ως εκ τούτου, η Deloitte συνεχίζει να βρίσκεται σε εγρήγορση για τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των στοχευμένων εργαζομένων, γεγονός που κάνει την εταιρεία να λειτουργεί ανταγωνιστικά και αποτελεσματικά (Dzhulai, Fedulova and Bolotina, 2022).

Άλλοι παράγοντες που υποστήριξαν επίσης τις στρατηγικές προσέλκυσης εργαζομένων ήταν οι ακαδημαϊκές συνεργασίες, οι επαγγελματικοί φορείς και οι κοινοτικοί οργανισμοί. Αυτές οι συνεργασίες δίνουν στην Deloitte πρόσβαση σε ταλαντούχους νέους και επιτρέπουν στην εταιρεία να αναπτύξει ισχυρό αγωγό του μελλοντικού εργατικού δυναμικού της. Η πρόσληψη στην πανεπιστημιούπολη, η πρακτική άσκηση και η μαθητεία διευκολύνουν τους φοιτητές και τους νέους πτυχιούχους να κατανοήσουν την εργασιακή κουλτούρα της Deloitte και ως εκ τούτου να αναζητήσουν την εταιρεία ως την πρώτη τους επιλογή για απασχόληση. Αυτό υποστηρίζεται περαιτέρω από την εστίαση της Deloitte στην καινοτομία και την ευελιξία στην αγορά που προσελκύει την αφρόκρεμα των ταλέντων. Ο οργανισμός επανεξετάζει πάντα τον τρόπο με τον οποίο προσλαμβάνει υπαλλήλους για να διασφαλίσει ότι δεν έχουν μείνει ακάλυπτα κενά. Αυτή η δέσμευση για προληπτική ανάπτυξη εγγυάται ότι οι προσεγγίσεις της Deloitte θα παραμείνουν σχετικές με τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα του παγκόσμιου τοπίου ταλέντων (Ashraf, 2024).

Έτσι, η Deloitte προωθεί την καινοτομία και δείχνει ετοιμότητα για αλλαγή, διατηρώντας παράλληλα την ηγετική της θέση στην προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων στη δεδομένη σφαίρα επαγγελματικών υπηρεσιών. Εστιάζοντας σε διαφορετικές στρατηγικές προσπάθειες, επενδύοντας στην τεχνολογία και μένοντας πιστή στις αξίες της, η Deloitte έγινε γνωστή ως ένας ελκυστικός εργοδότης. Η επικοινωνία, η τήρηση της

διαφορετικότητας και της ένταξης και η έντονη εστίαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων μιλούν για το γεγονός ότι ο οργανισμός είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένος στη βελτιστοποίηση της πρότασης αξίας του εργοδότη και έτσι υποστηρίζει τα υψηλότερα επίπεδα ταλέντων. Με αυτόν τον τρόπο, η Deloitte παραμένει αποτελεσματικά ευθυγραμμισμένη με τις τάσεις της κοινωνίας και του κλάδου αναζητώντας επαγγελματίες που διαθέτουν όχι μόνο τις κατάλληλες δεξιότητες και εμπειρία, αλλά και την κατάλληλη προσαρμογή για την αποστολή και το όραμα της εταιρείας. Αυτή η στρατηγική και η συστηματική προσέγγιση βοηθά να παραμείνει η Deloitte ως η προτιμώμενη επιλογή για τους εργαζόμενους στην παγκόσμια αγορά εργασίας (Hacker and Riemer, 2020).

5.2.3 Accenture

Ως μία από τις μεγαλύτερες παγκόσμιες εταιρείες συμβούλων επαγγελματικών υπηρεσιών, η Accenture μπορεί να ξεχωρίσει, για παράδειγμα, από την αποτελεσματικότητα των ιδεών της σχετικά με τις στρατηγικές προσέλκυσης θέσεων εργασίας. Έχοντας γραφεία παγκοσμίως η Accenture έχει μάθει πώς να ανταποκρίνεται στις διαφορετικές απαιτήσεις της παγκόσμιας διαχείρισης ταλέντων. Η εφαρμογή του επαγγελματισμού, της διαφοροποίησης, της καινοτομίας και της ένταξης καθιστούν ελκυστική την πρόταση απασχόλησης της εταιρείας και διατηρούν ταλαντούχους υπαλλήλους από διαφορετικούς τομείς και περιοχές. Εφαρμόζοντας τεχνολογικές λύσεις στις διαδικασίες πρόσληψης, δίνοντας προσοχή στο πρόβλημα της διαφορετικότητας και αναλαμβάνοντας την ευθύνη να παρέχει στους εργαζόμενους της αξιόλογες προοπτικές εργασίας, η Accenture παρέμεινε σχετική με ταλαντούχους υπαλλήλους ως εταιρεία στον σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο (Accenture, 2024).

Μια πολύ σημαντική πτυχή του σχεδίου προσέλκυσης εργαζομένων της Accenture είναι η εστίαση που δίνεται στην εφαρμογή πολλών μορφών τεχνολογίας στην τεχνική της προσέλκυσης και πρόσληψης εργαζομένων. Χρησιμοποιώντας τεχνητή νοημοσύνη και άλλα ψηφιακά εργαλεία, όπως η ανάλυση δεδομένων, η εταιρεία έχει κάνει μια συνολική αναθεώρηση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να προσελκύσει πιθανούς υπαλλήλους. Βελτιστοποιημένος μέσω της χρήσης τεχνητής νοημοσύνης, οι υποψήφιοι μπορούν να προκαθοριστούν και να αντιστοιχιστούν σχετικές δεξιότητες σε συγκεκριμένους ρόλους στην Accenture, καθώς και μια θετική και ομαλή εμπειρία πρόσληψης που παρέχεται μέσω της αλληλεπίδρασης. Όλες αυτές οι τεχνολογίες παρέχουν στην Accenture τη δυνατότητα να συνδέεται με μεγάλη και ποικιλόμορφη βάση ταλέντων, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι η εταιρεία προσλαμβάνει τα πιο

κατάλληλα ταλέντα από ένα καινοτόμο και προοδευτικό περιβάλλον που καλλιεργεί (Tokman, Mousa and Dickson, 2019).

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο, το θέμα της διαφορετικότητας και της ένταξης αποτελεί σημαντικό μέρος της στρατηγικής της Accenture για την προσέλκυση νέων ταλέντων. Η εταιρεία εκτιμά τη διαφορετικότητα όσον αφορά το φύλο, τη φυλή, την εθνικότητα, την αναπηρία, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, την ηλικία, τις πολιτικές ή θρησκευτικές πεποιθήσεις και αυτή η αντίληψη έχει αντανακλάται στην κουλτούρα των οργανισμών και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η Accenture επιδιώκει ταλέντα από διαφορετικά υπόβαθρα και υπήρξε μια από τις μεγαλύτερες φωνές που υποστηρίζουν την γυναικεία και φυλετική ισότητα και διαφορετικότητα στην εργασία. Η λύση περιλαμβάνει την υιοθέτηση διαφορετικών στόχων και τη συνεργασία με εταιρείες που βοηθούν τις ευάλωτες ομάδες να βοηθήσουν την Accenture να αντικατοπτρίζει την κοινωνία που υπηρετεί. Αυτές οι πρωτοβουλίες βελτιώνουν επίσης την ικανότητα καινοτομίας του οργανισμού, ενώ δημιουργούν ελκυστικότητα σε επαγγελματίες που εκτιμούν το ισορροπημένο και δίκαιο περιβάλλον εργασίας των εταιρειών (Sonam Sachdeva, Dr. Deepti Wadera, 2023).

Μια άλλη κατηγορία που υποστηρίζει την απόκτηση ταλέντων σε αυτήν την εταιρεία είναι η επωνυμία εργοδότη, η οποία έχει διαπιστωθεί ότι είναι αρκετά ισχυρή. Ένας άλλος σημαντικός τομέας δραστηριότητας είναι η επικοινωνία των αξιών, της οργανωτικής κουλτούρας και των ιστοριών επιτυχίας των εργοδοτών και των κυνηγών κεφαλών που γοητεύονται από την Accenture για διάφορα κοινά-στόχους που χρησιμοποιούν κοινωνικά δίκτυα, εξειδικευμένες πύλες και ιστότοπους και εκστρατείες προώθησης. Το employer branding του εστιάζει στην καινοτομία, την ανάπτυξη και την ευκαιρία να συμβάλει στη δημιουργία λύσεων που έχουν αξιοσημείωτη θετική επίδραση στις βιομηχανίες και τις ζωές των ανθρώπων (Hajdas and Kleczek, 2021).

Η εξέλιξη της σταδιοδρομίας είναι ένας άλλος σημαντικός τομέας που επαινείται στο πλαίσιο της προώθησης προσλήψεων της εταιρείας μεταξύ των πιθανών υποψηφίων. Η συγκεκριμένη περιοχή μπορεί επίσης να περιλαμβάνει μια πληθώρα λύσεων μάθησης και ανάπτυξης, όπως κορυφαία προγράμματα κατάρτισης και πιστοποίησης καθώς και εκστρατείες καθοδήγησης που διατίθενται με τη βοήθεια του οργανισμού. Ένα από τα δυνατά σημεία της Accenture είναι η προσπάθεια που καταβάλλεται συνεχώς για να διασφαλιστεί ότι οι υπάλληλοί της είναι έτοιμοι για έναν κόσμο που μεταμορφώνεται ψηφιακά. Τέτοια προγράμματα όπως το Accenture Leadership Development Program εξηγούν την ατζέντα για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας

καθιστώντας την εταιρεία ελκυστική για φιλόδοξο προσωπικό (Von Ahnen and Gauch, 2021).

Αυτός είναι ο λόγος που αυτή η δέσμευση για μάθηση και ανάπτυξη θεωρείται ότι συνάδει με την εταιρική κουλτούρα της Accenture για την προώθηση των επενδύσεων στους υπαλλήλους της και μάλιστα ως ισχυρό κίνητρο για απασχόληση. Μελλοντικά και διαφορετικά ταλέντα προσελκύονται στον οργανισμό λόγω των πολιτικών του για τη βιωσιμότητα καθώς και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Τεράστιες πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από την Accenture για να ανταποκριθούν και να εργαστούν για την αντιμετώπιση παγκόσμιων ζητημάτων όπως η κλιματική αλλαγή και η κοινωνική ανισότητα θα προσελκύσουν υποψηφίους που συγκινούνται κάνοντας θετικό αντίκτυπο στον κόσμο. Παρέχοντας υπηρεσίες βιωσιμότητας και υποστηρίζοντας μη κυβερνητικούς οργανισμούς, η εταιρεία δείχνει ότι επιθυμεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός θετικού κόσμου (Hongal and Kinange, 2020).

Αυτή η εστίαση προς τους στόχους της εταιρείας και τις επιπτώσεις της κοινωνίας προσελκύει επαγγελματίες εργαζόμενους που συμμετέχουν σε αυτήν για να κάνουν τη διαφορά. Ένα άλλο επαναλαμβανόμενο στοιχείο της στρατηγικής απόκτησης ταλέντων της εταιρείας της εταιρείας είναι η εστίαση στην ισορροπία υγείας και επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων. Ορισμένες από τις διαθέσιμες πολιτικές περιλαμβάνουν: ευελιξία στην εργασία, προγράμματα ευεξίας και ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που μπορούν να βοηθήσουν τον εργαζόμενο να ισορροπήσει μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και της υπόλοιπης ζωής του. Όλες αυτές οι κινήσεις απεικονίζουν ότι η Accenture εκτιμά το ρόλο της δέσμευσης των εργαζομένων στη δημιουργία και τη διατήρηση ενός ισχυρού και παραγωγικού εργατικού δυναμικού. Εκπληρώνοντας τις προσδοκίες του σημερινού εργαζομένου, η Accenture ενισχύει την εικόνα της ως οργανισμός υπέρ των εργαζομένων (Von Ahnen and Gauch, 2021).

Μέσω της ατζέντας προσλήψεων της Accenture, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η ψηφιακή δέσμευση διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Για να δεσμεύει περιοδικά τους ενδιαφερόμενους φορείς των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο χώρο εργασίας, η εταιρεία πρέπει να παρέχει περιεχόμενο στις πλατφόρμες, όπως το LinkedIn, το Instagram και το X, που απεικονίζουν την κουλτούρα, τις αξίες ή τις εμπειρίες των εργαζομένων της. Χρησιμοποιώντας άτυπα και σχετικά βίντεο κάτω από την καρτέλα σταδιοδρομίας, η Accenture δημιουργεί μια αξιόπιστη προοπτική για τους υποψήφιους στην εταιρεία ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και το άνοιγμα. Οι πιθανοί υποψήφιοι μπορούν επίσης να δουν τους συναδέλφους τους να γιορτάζουν αυτό που πρεσβεύει

η εταιρεία, ενώ παράλληλα κοιτάζουν πίσω από τα παρασκήνια τον οργανισμό (Srinivasan, Chandrasekaran and Rossetti, 2024).

Αυτό το ισχυρό διαδικτυακό προφίλ βοηθά την Accenture να διεισδύσει στη διεθνή αγορά και να μοιραστεί το συγκεκριμένο όραμα της εταιρείας για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων. Οι συνεχείς αλλαγές στις τάσεις και τις προτιμήσεις όσον αφορά τις προσλήψεις δείχνουν ότι η Accenture δίνει μεγάλη προσοχή στην καινοτομία σε αυτή τη γραμμή. Διαπιστεύσεις μοναδικών, εξατομικευμένων διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής, συμπεριλαμβανομένων στοχευμένων προσφορών θέσεων εργασίας και πιθανών χερσαίων εργαλειοθηκών ενσωμάτωσης, αποκαλύπτοντας ότι η Accenture παρέχει μια εξατομικευμένη προσέγγιση στις ανάγκες των υποψηφίων. Τα δεδομένα και τα σχόλια χρησιμοποιούνται επίσης από τον οργανισμό για τη βελτίωση αυτού του τομέα, προκειμένου να ταιριάζει με την υπάρχουσα και συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά απόκτησης ταλέντων (Porath, 2023).

Αυτό την καθιστά στρατηγική όσον αφορά τις προσλήψεις της και ελαχιστοποιεί τις περιπτώσεις όπου οι ανταγωνιστές κυνηγούν τους υπαλλήλους που εκτιμούν περισσότερο. Τέλος, οι συνεργασίες με πανεπιστήμια, ακαδημαϊκά ιδρύματα και επαγγελματικές οργανώσεις είναι τα άλλα σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής προσέλκυσης φοιτητών στο Accenture. Αυτές οι συνεργασίες δημιουργούν την ευκαιρία να ενοποιηθεί η εταιρεία με φρέσκο και καινοτόμο ταλέντο και να δημιουργηθεί ένας μακρύς κατάλογος μελλοντικών προοπτικών απασχόλησης. Οι διεπαφές τοποθέτησης εργασίας στον οργανισμό, οι στρατολογήσεις και οι πρακτικές δίνουν στους φοιτητές την ευκαιρία να κατανοήσουν την επαγγελματική καθημερινότητα (Hongal and Kinange, 2020).

Η εταιρική ατμόσφαιρα στην Accenture που ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και τις διαφορετικές προοπτικές ενισχύει την ικανότητα της εταιρείας να προσελκύει κορυφαία talenta. Ο οργανισμός υποστηρίζει την ομαδική εργασία, τη δημιουργική σκέψη και ενθαρρύνει έντονα τους υπαλλήλους να αναλάβουν ευθύνες που πιστεύουν ότι μπορούν να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα μέσα στην οποία οι άνθρωποι νιώθουν ότι τους εκτιμούν. Αυτή η θετική κουλτούρα υποστηρίζεται περαιτέρω από τους ηγέτες και τους ανθρώπους του ανθρώπινου δυναμικού για να διασφαλιστεί ότι η στρατολόγηση μέσω κοινωνικής δικτύωσης γίνεται σύμφωνα με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Αυτό κάνει την Accenture να ανταποκρίνεται καλά στον κύκλο εργασιών των εργαζομένων, γεγονός που ενισχύει επίσης τη δημιουργικότητα

της εταιρείας και ως εκ τούτου ενισχύει το εμπορικό σήμα του εργοδότη της (Von Ahnen and Gauch, 2021).

Οι παγκόσμιες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η εταιρεία είναι επίσης μερικοί από τους λόγους που την καθιστούν ελκυστικό εργοδότη, καθώς η εταιρεία έχει επιδείξει ευελιξία και επιμονή. Είναι η ιστορία της ανάπτυξης της Accenture τα επόμενα χρόνια, με την επιτυχή διέλευση της διαταραχής οποτεδήποτε, οπουδήποτε, συμπεριλαμβανομένης της πανδημίας Covid - 19 και εκπληρώνοντας τις ευθύνες της έναντι των εργαζομένων και των πελατών. Αυτή η ευελιξία πείθει άλλους πιθανούς υποψηφίους ότι η Accenture είναι ένας υγιής οργανισμός που μπορεί να κάνει τα άτομα να συνεχίσουν να ασκούν τα επαγγέλματά τους παρά την εμφάνιση απρόβλεπτων καταστάσεων. Ως εκ τούτου, οι πολιτικές προσέλκυσης εργαζομένων της Accenture αποτελούν ζωντανή απόδειξη ότι η εταιρεία δεν στοχεύει μόνο να είναι δημιουργική αλλά και χωρίς αποκλεισμούς και εξαιρετική στην καλύτερη περίπτωση (Srinivasan, Chandrasekaran and Rossetti, 2024).

Μέσω της ενεργοποίησης της τεχνολογίας, της ποικιλόμορφης διαχείρισης εργατικού δυναμικού και της επαγγελματικής ανάπτυξης, ο οργανισμός έχει μετατραπεί σε έναν αξιόπιστο εργοδότη ο οποίος προσελκύει ταλέντα σε παγκόσμια κλίμακα. Έτσι, η Accenture μπόρεσε να τοποθετήσει τις στρατηγικές πρόσληψης σε σχέση με τις οργανωτικές της αξίες για να εγγυηθεί τη συνεχή πρόσβαση της εταιρείας σε επαγγελματίες που, εκτός από την επαγγελματική τους πείρα, είναι πρόθυμοι να συμβάλουν στο όραμα της εταιρείας για παροχή λύσεων προστιθέμενης αξίας. Με αυτόν τον τρόπο, τα εφαρμοζόμενα μέτρα μπορούν να οριστούν ως η στρατηγική για την προσέλκυση εργαζομένων που ενισχύει τη θέση της Accenture ως παρόχου επαγγελματικών υπηρεσιών (Accenture, 2024).

Κεφάλαιο 6 – Συμπεράσματα

6.1 Ανασκόπηση ευρημάτων

Οι στόχοι αυτής της διατριβής ήταν να διερευνήσει το employer branding των PwC, Deloitte και Accenture. Και οι τρεις εταιρείες έχουν υιοθετήσει στρατηγικές employer branding, οι οποίες διακρίνονται από τις προηγμένες τεχνολογίες και την ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας. Δεδομένου ότι αποτελούν κορυφαίες εταιρείες συμβούλων στον κόσμο, δίνουν μεγάλη έμφαση όσο αφορά τη διασφάλιση της σωστής οργανωτικής κουλτούρας που θα είναι ελκυστική τόσο για τα άτομα που επιθυμούν να ενταχθούν στον οργανισμό όσο και για εκείνους που είναι ήδη μέρος του. Οι προσπάθειες εταιρικής επωνυμίας μπορούν να συνδέονται άμεσα με τη δέσμευση των εργαζομένων μέσω ανταμοιβών για συγκεκριμένα επιτεύγματα, ανάπτυξης δεξιοτήτων καθώς και θετικής στάσης απέναντι στις εταιρικές κοινωνικές ευθύνες.

Πιο συγκεκριμένα η Deloitte εστιάζει στην δημιουργία ενός δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος, η Accenture αξιοποιεί όλες τις σύγχρονες τάσεις για να δημιουργήσει ένα περιβάλλον το οποίο προάγει το diversity στον εργασιακό χώρο αλλά και στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η PwC κάνει μία μίξη των πρακτικών που εφαρμόζουν και οι 2 οργανισμοί, προκειμένου να μπορέσει να διαχειριστεί τους εργαζομένους με αποτελεσματικό τρόπο. Οι τεχνικές ενίσχυσης της αφοσίωσης των εργαζομένων που χρησιμοποιούνται και από τους τρεις οργανισμούς συνεπάγεται την εδραίωση της οργανωσιακής κουλτούρας μέσα από τις προσωπικές αξίες τους αλλά και τις προοπτικές τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι παραπάνω οργανισμοί να έχουν καλή φήμη μεταξύ των δυνητικών εργαζομένων, καλό brand name, αλλά και αύξηση των ποσοστών διατήρησης των εργαζομένων.

6.2 Περιορισμοί έρευνας

Είναι σημαντικό να αναγνωριστούν ορισμένοι περιορισμοί αυτής της μελέτης παρά τα σημαντικά και χρήσιμα αποτελέσματα που έχουν προκύψει. Τα ευρήματα της μελέτης αφορούν συγκεκριμένα τις 3 εταιρείες, ωστόσο, η ερευνητική προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης έχει περιορισμούς όσον αφορά τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Ως εκ τούτου, οι μέθοδοι των PwC, Deloitte και Accenture θα μπορούσαν να διαφέρουν από αυτές των μικρών οργανισμών ή άλλων βιομηχανιών. Παρόλο που τα ευρήματα αυτής της μελέτης συζητήθηκαν με αναφορά σε οργανισμούς γενικά, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επεκτείνει το εύρος της μελέτης ώστε να συμπεριλάβει οργανισμούς διαφορετικών μεγεθών και από διαφορετικούς τομείς, προκειμένου να αυξηθεί η

γενίκευση των ευρημάτων. Περιορισμό αποτελεί επίσης ότι η μελέτη βασίζεται στα δευτερογενή δεδομένα τα οποία βρεθήκανε online, και δεν έγινε κάποια πρωτογενή έρευνα.

Κατά τη χρήση αυτής της προσέγγισης, ο ερευνητής αποκτά κατανόηση των στρατηγικών που υιοθετούν αυτές οι εταιρείες καθώς και των προσεγγίσεων επωνυμίας τους, αλλά δεν αποτυπώνει όλες τις εμπειρίες των εργαζομένων ή τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις εσωτερικά. Αυτή η μελέτη θα μπορούσε επίσης να έχει πάρει λεπτομέρειες από πρώτο χέρι από διάφορους υπαλλήλους και οργανωτικούς ηγέτες για τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται και λαμβάνεται η ιδέα του branding των εργαζομένων. Επιπλέον, η έρευνα ασχολείται κυρίως με το branding των εργοδοτών σε οργανισμούς επαγγελματικών υπηρεσιών με δραστηριότητες σε ανεπτυγμένες χώρες. Ορισμένες από τις συστάσεις ενδέχεται να μην αποτυπώνουν τοπικές ευκαιρίες απασχόλησης, πολιτιστικές πτυχές ή οικονομικό περιβάλλον. Η προσθήκη αντιλήψεων από αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες αγορές ή μη επαγγελματικούς τομείς υπηρεσιών μπορεί να εμπλουτίσει τη παρούσα μελέτη και κατ' επέκταση τη βιβλιογραφία.

6.3 Μελλοντική έρευνα

Ενισχύοντας τα ευρήματα της παρούσας έρευνας και λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς της έρευνας, περαιτέρω έρευνες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στη διερεύνηση του employer branding και διαφόρων υποσχόμενων οργανωτικών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας της καινοτομίας και της ικανοποίησης των πελατών. Ίσως, επειδή οι υποκείμενες μετρήσεις του employer branding δεν είναι κατανοητές για όλους, η ποσοτικοποίηση τους αποτελεί καλύτερη προσέγγιση στην προκειμένη περίπτωση.

Θα ήταν επίσης ενδιαφέρον να γίνει διεξαγωγή ποιοτικής μελέτης η οποία θα εξετάσει τη μελλοντική εφαρμογή του employer branding που γίνονται για τους εργαζόμενους. Ιδιαίτερα χρήσιμα για την αξιολόγηση των επιπτώσεων των συνεχών πρωτοβουλιών επωνυμίας για τη διαχείριση ταλέντων, τη διατήρηση και τη δέσμευση, καθώς και την επιρροή στη συνολική εικόνα του οργανισμού, θα ήταν οι διαχρονικές μελέτες. Τέτοιες έρευνες θα μπορούσαν να είναι χρήσιμες για τον καθορισμό ποια μέρη της προσέγγισης επωνυμίας για τους εργαζόμενους είναι πιο αποτελεσματικά από την άποψη της βιωσιμότητας. Εάν το πεδίο εφαρμογής της μελέτης ήταν ανοιχτό σε μια ποικιλία βιομηχανιών και γεωγραφικών τοποθεσιών, τότε θα αποκαλυφθεί μια

καλύτερη εικόνα της επωνυμίας των εργαζομένων. Η ανάλυση των στρατηγικών επωνυμίας που εφαρμόζονται σε διαφορετικούς τομείς, για παράδειγμα, στον τομέα της πληροφορικής, της υγειονομικής περίθαλψης ή της μεταποίησης, θα μπορούσε να αποκαλύψει τις δυνατότητες και τα προβλήματα της επωνυμίας κάθε τομέα.

Αυτή η σκέψη θα μπορούσε επίσης να εφαρμοστεί για να διερευνήσει ποιοι πολιτιστικοί και περιφερειακοί παράγοντες επηρεάζουν τις στρατηγικές επωνυμίας και θα μπορούσε να βοηθήσει στον εντοπισμό των πραγματικών παγκόσμιων προτύπων και των περιφερειακών ιδιαιτεροτήτων. Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, μία μελλοντική έρευνα μπορεί να εξετάσει πώς χρησιμοποιούνται οι νεότερες τεχνολογίες στη δημιουργία επωνυμίας εργαζομένων. Εξετάζοντας τις πιο πρόσφατες τεχνολογικές τάσεις, οι δυνατότητες βελτίωσης της εμπειρίας των εργαζομένων στο branding ακόμη περισσότερο με στόχο τη δημιουργία καλύτερων και πιο αποτελεσματικών στρατηγικών χρησιμοποιώντας επίσης εργαλεία όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η ανάλυση δεδομένων και η εικονική πραγματικότητα. Οι μελέτες σχετικά με την αποτελεσματικότητα αυτών των εργαλείων στην αύξηση της δέσμευσης και της δέσμευσης των εργαζομένων στις στρατηγικές επωνυμίας μπορεί να είναι πολύτιμες για τη δημιουργία μελλοντικών στρατηγικών δημιουργίας επωνυμίας.

6.4 Πρακτικές προεκτάσεις

Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν στο πλαίσιο αυτής της μελέτης έχουν σημαντικές πρακτικές επιπτώσεις για τους ηγέτες των οργανισμών και τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω του employer branding ως σημαντικό παράγοντα, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν βελτιωμένες μεθόδους αφοσίωσης των εργαζομένων και να επιτύχουν πιο θετικές ιδιότητες σε σχέση με το οργανωτικό πλαίσιο. Στις περιπτώσεις της PwC, της Deloitte και της Accenture, είναι σαφές ότι οι προσπάθειες για τη δημιουργία μιας επωνυμίας εργαζομένων πρέπει να ενσωματωθούν στη διαδικασία σχεδιασμού της εταιρείας και στους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. Ενώ αυτές οι στρατηγικές αναπτύσσονται από την ηγεσία και τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, ταιριάζουν τόσο στους σημερινούς όσο και στους υποψήφιους υπαλλήλους. Με αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να καλλιεργήσουν θετική αντίληψη για τον χώρο εργασίας και να αποκτήσουν φήμη ως εργοδότες της επιλογής τους μέσω της αυθεντικότητας προς τους πιθανούς υπαλλήλους τους.

Ας σημειωθεί ότι τα περισσότερα διδάγματα που αντλήθηκαν υποδηλώνουν την ανάγκη ενσωμάτωσης της τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο

branding των εργαζομένων. Μέσω της χρήσης της τεχνολογίας, οι οργανισμοί μπορούν να επεκτείνουν μια μεγαλύτερη απήχηση και να προωθήσουν τα ανοίγματά τους με πιο άμεσο τρόπο, ενώ ταυτόχρονα προωθούν την καλύτερη επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Τεχνολογία όπως η τεχνητή νοημοσύνη, για παράδειγμα, μπορεί να επανασχεδιάσει τη διαδικασία πρόσληψης και ταυτόχρονα να διατηρήσει την εμπειρία των υποψηφίων όσο το δυνατόν πιο θετική. Μέσω τέτοιων τεχνολογιών, οι οργανισμοί είναι σε θέση να αποτρέψουν τον ανταγωνισμό τους στην ανερχόμενη αγορά εργασίας. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να υπογραμμιστεί ότι οι οργανισμοί δηλώνουν επίσης ότι η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη είναι τα κεντρικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής του employer branding.

Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα δείχνουν την αναγκαιότητα που υπάρχει, αναφορικά με τον σχεδιασμό ενός περιβάλλοντος σε μια εταιρεία που θα αγκαλιάζει την ισότητα και την αίσθηση του ανήκειν. Η πολιτική υποστήριξη για τη διαφορετικότητα κάνει έναν οργανισμό να έχει ευρύτερη δεξαμενή ταλέντων για στρατολόγηση και ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη διαφορετικότητα γεννά δημιουργικότητα. Αλλά η επωνυμία των εργαζομένων προχωρά επίσης παραπέρα, αναφερόμενη σε διαδικασίες που βελτιώνουν τόσο την έλξη όσο και την αφοσίωση των εργαζομένων. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για τη διατήρηση των σχέσεων εργοδότη-εργαζομένου, καθώς η προσφορά στους εργαζόμενους προοπτικές προώθησης, επιβράβευσης και εκπλήρωσης των έργων τους αυξάνει τη δέσμευσή τους στην εργασία τους.

Είναι η κατάλληλη περίοδος, ώστε οι οργανισμοί να βεβαιωθούν ότι οι πρωτοβουλίες γύρω από το employer branding δεν αφορούν μόνο τον έξω κόσμο αλλά και τον εσωτερικό κόσμο με ισχυρά μηνύματα να επικοινωνήσουν την ευθυγράμμιση της εικόνας της επωνυμίας και τις υποσχέσεις της. Τέλος, η ηγεσία με τη σειρά της διαδραματίζει ενεργό ρόλο στο κομμάτι της υποστήριξης των αντίστοιχων στρατηγικών. Όταν οι ηγέτες συμμετέχουν στην υπεράσπιση των σωστών οργανωτικών αξιών, διατυπώνοντας τη στρατηγική κατεύθυνση και μιλώντας για την εικόνα που θέλουν να απεικονίζει η επωνυμία τους, τότε κατ' επέκταση υπάρχει και αξιοπιστία.

Σε αυτή την έρευνα, το θέμα του employer branding αναδείχθηκε ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στα οργανωτικά αποτελέσματα. Συμπερασματικά, από την ανάλυση των πρακτικών από την PwC, την Deloitte και την Accenture, καθώς και από την εκτίμηση των διασυνδέσεων μεταξύ του employer branding, των στρατηγικών αφοσίωσης και της διατήρησης ταλέντων, οι οργανισμοί μπορούν να ευθυγραμμιστούν με τις δυναμικές καθημερινές απαιτήσεις του

παγκόσμιου εργατικού δυναμικού. Ωστόσο, είναι σαφές ότι υπάρχουν μεγάλες δυνατότητες για επανεφεύρεση και επέκταση των στρατηγικών στον τομέα των στρατηγικών επωνυμίας εργαζομένων που θα μπορούσαν ενδεχομένως να ωφελήσουν τους οργανισμούς στην επιδίωξή τους για καλύτερες σχέσεις και διαρκή επιτυχία σε συνεργασία με τους υπαλλήλους τους.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Accenture (2024) *Business Reinvention & Transformation Case Studies*, Accenture. Accenture Greece. Available at: <https://www.accenture.com/green/insights/strategy/reinvented-with-accenture> (Accessed: November 2, 2024).

Adamović, M., Milojević, S. and Mitrović, A. (2023) "Employer branding in the agricultural sector: Making a company attractive for the potential employees," *Bizinfo Blace*, 14(2), pp. 105–112. Available at: <https://doi.org/10.5937/bizinfo2302105a>.

Addo, M.A. and Mensah, I. (2023) "Envy and jealousy in entrepreneurial activities: existence and nature, causes, effects and management," *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 13(1), pp. 1–20. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40497-023-00367-z>.

Adewole, O. (2024) "Translating brand reputation into equity from the stakeholder's theory: an approach to value creation based on consumer's perception & interactions," *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1), pp. 1–39. Available at: <https://doi.org/10.1186/s40991-023-00085-5>.

Alshare, K. *et al.* (2024) "The Impact of Cultural Dimensions and Quality of Life on Smartphone Addiction and Employee Performance: The Moderating Role of Quality of Life," *Information Systems Frontiers*, pp. 1–19. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10544-4>.

Alwi, S.F.S. *et al.* (2020) "Digital Society and Corporate Reputation: Towards the Next Generation of Insights," *Corporate Reputation Review*, 23(3), pp. 129–132. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41299-020-00098-x>.

Annette, B. and Kelly, M. (2019) *Case Study Methodology in Higher Education*. IGI Global.

Antunes, F. *et al.* (2023) "Flexible labour policies as competitive advantage," *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(4), pp. 563–590. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00352-1>.

Ashraf, M. (2024) "Does automation improve financial reporting? Evidence from internal controls," *Review of Accounting Studies*, pp. 1–44. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11142-024-09822-y>.

Auer, Manfred, *et al.* "How Do Potential Applicants Make Sense of Employer Brands?" *Schmalenbach Journal of Business Research*, vol. 73, no. 1, Feb. 2021, pp. 47–73, <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00107-7>.

Bahri-Ammari, Nedra, *et al.* "The Impact of Employer Brand on Job Seekers' Attitudes and Intentions: The Moderating Role of Value Congruence and Social Media." *Corporate Reputation Review*, Nov. 2022, pp. 1–15, <https://doi.org/10.1057/s41299-022-00154-8>.

Barros-Arrieta, David, and Ernesto García-Cali. "Internal Branding: Conceptualization from a Literature Review and Opportunities for Future Research." *Journal of Brand Management*, vol. 28, no. 2, Nov. 2020, pp. 133–51, <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00219-1>.

Bednar, P.M. and Welch, C. (2019) "Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable Systems," *Information Systems Frontiers*, 22(2), pp. 281–298. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09921-1>.

Biedenbach, Galina, et al. "Organizational Resilience and Internal Branding: Investigating the Effects Triggered by Self-Service Technology." *Journal of Brand Management*, vol. 29, no. 4, Apr. 2022, pp. 420–33, <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00275-9>.

Bigne, E. et al. (2023) "Are customer star ratings and sentiments aligned? A deep learning study of the customer service experience in tourism destinations," *Service Business*, 17(1), pp. 281–314. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11628-023-00524-0>.

Borsano, P. et al. (2024) "Digital transformation and digital dynamic capabilities improvement in low-medium technology sector: evidence from Thai family firms," *Asian Business & Management*, pp. 1–30. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41291-024-00281-6>.

Bouncken, R.B., Kraus, S. and Martínez-Pérez, J.F. (2020) "Entrepreneurship of an institutional field: the emergence of coworking spaces for digital business models," *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), pp. 1465–1481. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00689-4>.

Brunelli, S. et al. (2023) "Financial distress, auditors' going concern modification (GCM) and investors' reaction in a concentrated ownership environment: new evidence from the Italian stock market," *International Journal of Disclosure and Governance*, 21(2), pp. 313–339. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41310-023-00197-1>.

Cadorin, E., Klofsten, M. and Löfsten, H. (2019) "Science Parks, talent attraction and stakeholder involvement: an international study," *The Journal of Technology Transfer*, 46(1), pp. 1–28. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09753-w>.

Caudill, L.E. and Diab, D.L. (2019) "Digital Word of Mouth and Organizational Attraction: Focusing on Message Characteristics and Time," *Corporate Reputation Review*, 23(3), pp. 170–180. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00077-x>.

Chang, Y.-Y. et al. (2024) "From green HRM to SDG success: pathways through exploratory innovation and developmental culture," *Review of Managerial Science*, pp. 1–31. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00805-6>.

Chhibber, Parul, et al. "Is Brand Commitment the Missing Link in the Internal Branding and Brand Citizenship Behaviours Relationship in Services Sector: A Meta-Analysis." *Management Review Quarterly*, Feb. 2024, pp. 1–52, <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00408-1>.

Cioppi, M. et al. (2023) "Digital transformation and marketing: a systematic and thematic literature review," *Italian Journal of Marketing*, 2023(2), pp. 207–288. Available at: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2>.

Coetzee, M. (2021) *When Protean Career Values Intertwine with Employee–Employer Obligations: Reviewing Digital Era Work Mindsets for Modern Psychological Contract*

Practices, Springer International Publishing. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-63864-1_6.

Deloitte (2023) *2022 Global Impact Report, Deloitte Greece*. Deloitte. Available at: https://www2.deloitte.com/gr/en/careers/life-at-deloitte.html?icid=top_life-at-deloitte (Accessed: November 1, 2024).

Deshmukh, S.G. and Haleem, A. (2020) "Framework for Manufacturing in Post-COVID-19 World Order: An Indian Perspective," *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 15(1), pp. 49–60. Available at: <https://doi.org/10.1007/s42943-020-00009-1>.

Diwan, S.P. and Bodla, B.S. (2022) "Measuring brand positioning effectiveness of car brands using triangular approach," *SN Business & Economics*, 2(5), pp. 1–19. Available at: <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00211-8>.

Dyball, M.C. and Seethamraju, R. (2024) "Blockchain: Exploring its Impact on the Business Models of Australian Accounting Firms," *Information Systems Frontiers*, pp. 1–20. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10547-1>.

Dzhulai, M., Fedulova, I. and Bolotina, I. (2022) "Analysis of employer brand for young people," *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13(115)), pp. 80–91. Available at: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549>.

El-Menawy, Sara Mohamed Abdelaziz, and Pancie Salah Saleh. "How Does the Mediating Role of the Use of Social Media Platforms Foster the Relationship between Employer Attractiveness and Generation Z Intentions to Apply for a Job?" *Future Business Journal*, vol. 9, no. 1, Aug. 2023, pp. 1–13, <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00233-0>.

Felicetti, A.M., Corvello, V. and Ammirato, S. (2023) "Digital innovation in entrepreneurial firms: a systematic literature review," *Review of Managerial Science*, 18(2), pp. 315–362. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00638-9>.

Gerring, J. (2016) *Case Study Research: Principles and Practices*. Cambridge University Press.

Ghaleb, M. and Kaplan, B. (2021) *The Importance of Branding for Organizations: Decision Mechanism on Willingness to Pay a Price Premium for Branded Audit Services in Emerging Markets*, Springer International Publishing. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-72628-7_13.

Golob, Urša, et al. "Trending Topics plus Future Challenges and Opportunities in Brand Management." *Journal of Brand Management*, vol. 27, no. 2, Dec. 2019, pp. 123–29, <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00184-4>.

Grimpe, C., Sofka, W. and Kaiser, U. (2022) "Competing for digital human capital: The retention effect of digital expertise in MNC subsidiaries," *Journal of International Business Studies*, 54(4), pp. 657–685. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00493-4>.

Hacker, J. and Riemer, K. (2020) "Identification of User Roles in Enterprise Social Networks: Method Development and Application," *Business & Information Systems Engineering*, 63(4), pp. 367–387. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00648-x>.

Hajdas, M. and Kłeczek, R. (2021) "The real purpose of purpose-driven branding: consumer empowerment and social transformations," *Journal of Brand Management*, 28(4), pp. 359–373. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00231-z>.

Hajdas, Monika, and Ryszard Kłeczek. "The Real Purpose of Purpose-Driven Branding: Consumer Empowerment and Social Transformations." *Journal of Brand Management*, vol. 28, no. 4, Feb. 2021, pp. 359–73, <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00231-z>.

Halová, Dagmar, and Michal Müller. "Being an Employer of Choice: Attracting Generation Z to Work by Building Brand via Social Media." *Corporate Reputation Review*, vol. 27, no. 4, Dec. 2023, pp. 283–98, <https://doi.org/10.1057/s41299-023-00172-0>.

Hansen, Heidi, et al. "The Brand Manager as Practical Author. An Empirical Study of the Co-Creation of a CSR-Based Brand." *Journal of Brand Management*, vol. 29, no. 6, Aug. 2022, pp. 584–97, <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00284-8>.

Haque, F. et al. (2024) "Can Inclusive Leadership Foster Flexible Workplaces? A Comprehensive Review and Analysis," *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(4), pp. 647–704. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00414-y>.

Hesse, A., Schmidt, H.J. and Baumgarth, C. (2020) "How a Corporate Influencer Co-creates Brand Meaning: The Case of Pawel Dillinger from Deutsche Telekom," *Corporate Reputation Review*, 24(4), pp. 191–204. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41299-020-00103-3>.

Hofmeister, J., Kanbach, D.K. and Hogreve, J. (2023) "Service productivity: a systematic review of a dispersed research area," *Management Review Quarterly*, 74(3), pp. 1249–1281. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00333-9>.

Hongal, P. and Kinange, Dr.U. (2020) "A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review," *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(01), pp. 64–71. Available at: <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>.

Hoppe, Daniel. "Argument-Based Versus Emotion-Based Videos During the Early Stages of Recruitment: Effects on Perceived Employer Brand Image, Application Intentions, and Positive Word-of-Mouth." *Corporate Reputation Review*, vol. 24, no. 1, Oct. 2019, pp. 31–47, <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00089-7>.

Janssen, Hannah, and Christian Rudeloff. "Exploring the Role of Influencers in Shaping Employer Brands: A Comparative Study of Corporate and Third-Party Influencers." *Corporate Reputation Review*, Feb. 2024, pp. 1–14, <https://doi.org/10.1057/s41299-023-00177-9>.

Jiménez-Martínez, César. "Soft Power and Media Power: Western Foreign Correspondents and the Making of Brazil's Image Overseas." *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 19, no. 1, Oct. 2021, pp. 103–13, <https://doi.org/10.1057/s41254-021-00247-x>.

Kar, A.K., Kumar, S. and Ilavarasan, P.V. (2021) "Modelling the Service Experience Encounters Using User-Generated Content: A Text Mining Approach," *Global Journal*

of *Flexible Systems Management*, 22(4), pp. 267–288. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00279-5>.

Kelley, K.J. and Alvarado-Vargas, M.J. (2019) “IT Signal Generation and Management Capabilities’ Effect on Corporate Reputation: A Typological Approach to Strategic Positioning in a Digital World,” *Corporate Reputation Review*, 23(3), pp. 145–159. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00072-2>.

Kerpel, L.D. and Kerckhove, A.V. (2023) “Advocating beyond call of duty: a review of employee advocacy and a call for research,” *Management Review Quarterly*, pp. 1–40. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00381-1>.

Kerpel, Laura De, and Anneleen Van Kerckhove. “Advocating beyond Call of Duty: A Review of Employee Advocacy and a Call for Research.” *Management Review Quarterly*, Nov. 2023, pp. 1–40, <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00381-1>.

Kozlenkova, I.V. et al. (2021) “Sharing economy: International marketing strategies,” *Journal of International Business Studies*, 52(8), pp. 1445–1473. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00393-z>.

Küpper, D.M., Klein, K. and Völckner, F. (2021) “Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy,” *Human Resource Management Review*, 31(1), p. 100686. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.002>.

Laurin, Frédéric, and Annick Parent-Lamarche. “Non-Metropolitan Labour Attractiveness: When Place Branding Meets Employer Branding.” *Place Branding and Public Diplomacy*, Aug. 2024, pp. 1–15, <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00354-5>.

Monod, E. et al. (2024) “Unveiling blind spots in consulting firms’ disseminating discourse on digital transformation,” *Information Systems and e-Business Management*, pp. 1–45. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00687-x>.

Muhammadiyah, N. et al. (2021) “Institutional Divergence of Digital Item Bank Management in Bureaucratic Hybridization: An Application of SSM Based Multi-Method,” *Systemic Practice and Action Research*, 35(4), pp. 527–553. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11213-021-09579-4>.

Nandy, Subarna, et al. “Toward a Measure of Brand Pride: Scale Development and Validation.” *Journal of Brand Management*, vol. 31, no. 4, Jan. 2024, pp. 430–48, <https://doi.org/10.1057/s41262-023-00350-9>.

Nayak, S. and Budhwar, P. (2023) “Social networking sites and employer branding: a qualitative study of Indian organizations,” *Asian Business & Management*, 23(2), pp. 237–265. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00245-2>.

Nayak, Sunanda, and Pawan Budhwar. “Social Networking Sites and Employer Branding: A Qualitative Study of Indian Organizations.” *Asian Business & Management*, vol. 23, no. 2, Oct. 2023, pp. 237–65, <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00245-2>.

Ngo, V.M. et al. (2022) “Digital supply chain transformation: effect of firm’s knowledge creation capabilities under COVID-19 supply chain disruption risk,” *Operations Management Research*, 16(2), pp. 1003–1018. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00326-z>.

Oikarinen, E.-L. (2022) "The Boundaries of a Small Company's Human Voice: Insights into Dark Humour in Internet Recruitment Advertising," *Corporate Reputation Review*, 26(3), pp. 223–241. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41299-022-00151-x>.

Orel, M. *et al.* (2021) "Coworking spaces as talent hubs: The imperative for community building in the changing context of new work," *Review of Managerial Science*, 16(5), pp. 1503–1531. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00487-4>.

Porath, U. (2023) "Ideal Characteristics of Managers in Manufacturing Companies," *Modern Economy*, 14(08), pp. 1029–1057. Available at: <https://doi.org/10.4236/me.2023.148054>.

Preksha, Y. (2024) *Human Resource Strategies in the Era of Artificial Intelligence*. IGI Global.

PricewaterhouseCoopers (2024) *About us: PwC Greece*, PwC. PricewaterhouseCoopers. Available at: <https://www.pwc.com/gr/en/about-us.html> (Accessed: November 1, 2024).

Redler, Joern, and Holger J. Schmidt. "I Know That I Know Nothing: Exploring the Managerial Relevance of Recent Orientations in Brand Management Research." *Journal of Brand Management*, vol. 29, no. 5, Aug. 2022, pp. 498–511, <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00287-5>.

Restrepo-Morales, J.A. *et al.* (2024) "Breaking the digitalization barrier for SMEs: a fuzzy logic approach to overcoming challenges in business transformation," *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), pp. 1–22. Available at: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00429-w>.

Reyes-Rubiano, L. *et al.* (2024) "How does technological innovation impact the service time and the attraction of new customers in the financial sector? Evidence from an emerging economy," *Operations Management Research*, 17(2), pp. 596–611. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00437-1>.

Richau, L. *et al.* (2020) "The sky is the limit?! Evaluating the existence of a speculative bubble in European football," *Journal of Business Economics*, 91(6), pp. 765–796. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11573-020-01015-8>.

Rožman, M., Tominc, P. and Štrukelj, T. (2023) "Competitiveness Through Development of Strategic Talent Management and Agile Management Ecosystems," *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(3), pp. 373–393. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>.

Sadeghvaziri, Faraz, and Mohammad Azimi. "Employer Brand Identification: Investigating the Concept of Employer Brand Identification in the Military Context." *Journal of Business Economics*, vol. 92, no. 1, Apr. 2021, pp. 1–26, <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01038-9>.

Sagala, G.H. and Őri, D. (2024) "Toward SMEs digital transformation success: a systematic literature review," *Information Systems and e-Business Management*, pp. 1–53. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00682-2>.

Sajid, S. *et al.* (2022) "Using text mining and crowdsourcing platforms to build employer brand in the US banking industry," *Global Business and Organizational Excellence*, 41(4), pp. 6–27. Available at: <https://doi.org/10.1002/joe.22153>.

Saka, T.N., Hormiga, E. and Valls-Pasola, J. (2024) "Crisis response strategies: a digital reluctance perspective," *Review of Managerial Science*, pp. 1–39. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00822-5>.

Sassanelli, C. and Terzi, S. (2022) "The D-BEST Reference Model: A Flexible and Sustainable Support for the Digital Transformation of Small and Medium Enterprises," *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(3), pp. 345–370. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00307-y>.

Scheidt, Stefan, et al. "Top Managers' Personal Branding in a Corporate World: Strategizing and Overcoming Dualities Along the Career Path." *Corporate Reputation Review*, vol. 27, no. 4, Oct. 2023, pp. 249–70, <https://doi.org/10.1057/s41299-023-00170-2>.

Schoenfeld, J. (2022) "Cyber risk and voluntary Service Organization Control (SOC) audits," *Review of Accounting Studies*, 29(1), pp. 580–620. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09713-0>.

Sharma, Ruchika, and Kamica Tanwar. "Organisation Pursuit Intention Through Perceived Employer Brand, Person Organisation Fit and Perceived Organisational Prestige." *Corporate Reputation Review*, vol. 26, no. 1, Nov. 2021, pp. 33–53, <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00132-6>.

Sonam Sachdeva, Dr. Deepti Wadera (2023) "Impact of Digital Communication in Human Resources: A Comprehensive Review," *Tujjin Jishu/Journal of Propulsion Technology*, 44(3), pp. 4691–4697. Available at: <https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i3.2634>.

Srinivasan, R., Chandrasekaran, D. and Rossetti, F. (Fede) (2024) *Customer Service Opportunities and Challenges in a Post-Pandemic World*, Springer International Publishing. Available at: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-37097-7_12.

Subramanian, S., Billsberry, J. and Barrett, M. (2022) "A bibliometric analysis of person-organization fit research: significant features and contemporary trends," *Management Review Quarterly*, 73(4), pp. 1971–1999. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00290-9>.

Suomi, Kati, et al. "Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin?" *Corporate Reputation Review*, vol. 24, no. 1, Nov. 2019, pp. 48–63, <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00090-0>.

Thawesaengskulthai, N., Chatmarathong, A. and Koiwanit, J. (2024) "Impact and policy supporting Thailand innovation driven enterprise: orchestrating university innovation and entrepreneurship ecosystem with public and private stakeholders," *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), pp. 1–44. Available at: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00371-x>.

Tight, M. (2017) *Understanding Case Study Research: Small-scale Research with Meaning*. SAGE.

Tokman, M., Mousa, F.T. and Dickson, P. (2019) "The link between SMEs alliance portfolio diversity and top management's entrepreneurial and alliance orientations," *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), pp. 1001–1022. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00597-2>.

Veiga, S.P. da M., Clark, B.B. and Moake, T.R. (2019) "Influence of Job-Dedicated Social Media on Employer Reputation," *Corporate Reputation Review*, 23(4), pp. 241–253. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00083-z>.

Veiga, Serge P. da Motta, et al. "Influence of Job-Dedicated Social Media on Employer Reputation." *Corporate Reputation Review*, vol. 23, no. 4, Oct. 2019, pp. 241–53, <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00083-z>.

Venciute, Dominyka, et al. "Leaders' Personal Branding and Communication on Professional Social Media Platforms: Motivations, Processes, and Outcomes." *Journal of Brand Management*, vol. 31, no. 1, June 2023, pp. 38–57, <https://doi.org/10.1057/s41262-023-00332-x>.

Von Ahsen, A. and Gauch, K. (2021) "Opportunities and Challenges of Purpose-Led Companies: An Empirical Study Through Expert Interviews," *Corporate Reputation Review*, 25(3), pp. 198–211. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00122-8>.

Wagdi, O. and Fathi, A. (2024) "The impact of top management team members diversity on corporations' performance and value: evidence from emerging markets," *Future Business Journal*, 10(1), pp. 1–26. Available at: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00364-y>.

Weiler, M., Jansen, N. and Hinz, O. (2024) "Can We Measure the Structural Dimension of Social Capital with Digital Footprint Data?—An Assessment of the Convergent Validity of an Indicator Extracted from Digital Footprint Data," *Schmalenbach Journal of Business Research*, 76(2), pp. 159–195. Available at: <https://doi.org/10.1007/s41471-024-00180-8>.

Wijaya, C.N. et al. (2023) "The power of e-recruitment and employer branding on Indonesian millennials' intention to apply for a job," *Frontiers in Psychology*, 13. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1062525>.

Wulfert, T. et al. (2024) "E-commerce ecosystems as catalysts for sustainability: A multi-case analysis," *Electronic Markets*, 34(1), pp. 1–21. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12525-024-00733-z>.

Yadav, U.S. et al. (2024) "Impact of entrepreneurial leadership, Social media, digital technology, Entrepreneurial orientation and innovation on business performance in the handicraft sector: Talent management as mediating construct," *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), pp. 1–34. Available at: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00434-z>.

Yadav, V.S. and Majumdar, A. (2024) "What impedes digital twin from revolutionizing agro-food supply chain? Analysis of barriers and strategy development for mitigation," *Operations Management Research*, 17(2), pp. 711–727. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12063-024-00444-w>.

Yin, R.K. (2017) *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications, Incorporated.

Zhang, S. et al. (2023) "Psychological recovery effects of 3D virtual tourism with real scenes -- a comparative study," *Information Technology & Tourism*, 25(1), pp. 71–103. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40558-023-00246-z>.