

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ**



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η Διαχείριση της εταιρικής επωνυμίας στους εργαζόμενους : Η Διασύνδεση μάρκετινγκ και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων»

ΑΣΗΜΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΤΙΓΟΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΣΟΓΚΑΣ ΜΑΡΚΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 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

«Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥΣ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΥΣ»
Η ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ»
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...ΑΣΗΜΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΤΙΓΟΝΗ.....

Ημερομηνία...29/11/2024.....

*Αφιερώνεται στους γονείς μου Μάκη & Κατερίνα και ιδιαίτερα στον παλλού μου
Τάσο για την στήριξη τους.*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του τμήματος καθώς και τους συμφοιτητές μου, για αυτό το όμορφο και εποικοδομητικό ταξίδι που μου χάρισαν.

Περιεχόμενα

1.	Εταιρική Ταυτότητα και Εταιρικό Μάρκετινγκ.....	7
1.1.	Ταυτότητα Εταιρικής Επωνυμίας	8
1.2.	Η Ουσία του Employer Branding	13
1.3.	Σημασία Ανάπτυξης του Employer Branding.....	16
1.4.	Στρατηγικές Ανάπτυξης του Employer Branding.....	17
1.5.	Οφέλη από την Ανάπτυξη του Employer Branding	19
1.6.	Παράγοντες επιτυχίας του Employer Branding	22
2.	Ο Ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εταιρική Φήμη	26
2.1.	Εταιρική Φήμη	27
2.2.	Εννοιολογικό Πλαίσιο Ρόλου HRM στην Εταιρική Φήμη	30
2.3.	Ρόλοι Ανθρώπινου Δυναμικού	31
2.4.	Επίδραση του HR στην Εταιρική Φήμη.....	38
3.	Διασύνδεση μάρκετινγκ και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων για τη Διατήρηση της Εταιρικής Φήμης 42	
3.1.	Πρακτικές Employer Branding μεταξύ των πιο ελκυστικών εργοδοτών στον τομέα της πληροφορικής και της μηχανικής	42
3.1.1.	Employer Branding και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	44
3.1.2.	Πρακτικές Προσέλκυσης και Διατήρησης Εργαζομένων	45
3.1.3.	Employer Branding στην Πληροφορική και τη Μηχανική.....	47
3.2.	Παραδείγματα Εφαρμογή Επωνυμίας Εργοδοτών από Σύγχρονες Επιχειρήσεις.....	47
3.2.1.	Η Περίπτωση της Salesforce	48
3.2.2.	Η Περίπτωση της Microsoft.....	49
3.2.3.	Η Περίπτωση της Toyota	49
3.2.4.	Η Περίπτωση της EY.....	50

4. Συμπεράσματα	52
Βιβλιογραφία.....	54

1. Εταιρική Ταυτότητα και Εταιρικό Μάρκετινγκ

Η ταυτότητα, μια κομβική πτυχή του σύγχρονου εταιρικού μάρκετινγκ, χρησιμεύει ως άξονας για πολλές θεμελιώδεις έννοιες σε αυτό το πεδίο, ιδίως για την εταιρική ταυτότητα (Balmer, 2008- Balmer, 2012; Balmer & Greyser, 2002). Αυτό το περίπλοκο πλαίσιο περιλαμβάνει συγκεκριμένες αξίες και χαρακτηριστικά που αποτελούν εμβληματικά στοιχεία μιας εταιρικής μάρκας, συμπυκνώνοντας αποτελεσματικά την ουσία ενός οργανισμού και τις προσφορές του στην αγορά.

Η έννοια της εταιρικής ταυτότητας του εμπορικού σήματος, συνυφασμένη με τη στρατηγική δεινότητα, αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προσφέροντας πολλαπλά οφέλη στις επιχειρήσεις (Melewar, 2003). Η διαχείρισή της, που περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο φάσμα εσωτερικών ελέγχων σε έναν οργανισμό, αναδεικνύεται ως απαραίτητη. Η διαχείριση αυτή είναι καίριας σημασίας, καθώς η εταιρική ταυτότητα προηγείται πάντοτε και αποτελεί το θεμέλιο για τη διαμόρφωση της εικόνας της μάρκας, σηματοδοτώντας μια καίρια πτυχή στο νέο παράδειγμα του μάρκετινγκ (Simões et al., 2005; Alsem & Kosteljik, 2008).

Παρά την αυξανόμενη σημασία της διαχείρισης της εταιρικής ταυτότητας, ελάχιστες εμπειρικές έρευνες εμβαθύνουν σε αυτό το στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο (Arendt & Brettel, 2010; Blombäck & Ramírez-Pasillas, 2012). Ενώ οι υπάρχουσες μελέτες επικεντρώνονται κυρίως στον ορισμό και την εννοιολόγηση αυτής της κατασκευής, παραμένει επιτακτική η ανάγκη να εξεταστεί εμπειρικά ο αντίκτυπός της. Αυτή η ανεπάρκεια στην εμπειρική διερεύνηση προτρέπει σε περαιτέρω διερεύνηση των απτών επιπτώσεων της διαχείρισής της.

Επιπλέον, ενώ οι έρευνες για τη διαχείριση της ταυτότητας της μάρκας βασίζονται κυρίως στις απόψεις των διαχειριστών και των εμπειρογνομόνων της μάρκας, εξακολουθεί να υπάρχει μεγάλη έλλειψη σε μελέτες που υποστηρίζουν την άποψη των εργαζομένων (Burmman et al., 2009; Malhotra & Mukherjee, 2004). Το κενό αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο σε κλάδους με επίκεντρο τις υπηρεσίες, όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως η ζωντανή ενσάρκωση των εμπορικών σημάτων υπηρεσιών, καταλύοντας την υλοποίηση των υποσχέσεων των εμπορικών σημάτων (Punjaisri & Wilson, 2011; Wallace et al., 2013).

Στον τομέα των υπηρεσιών, η διαχείριση της εταιρικής ταυτότητας αποκτά αυξημένη σημασία, ιδίως σε κλάδους όπως οι τράπεζες, που ταλανίζονται από τους μετασεισμούς της οικονομικής

αναταραχής (Colton & Oliveira, 2009). Ο αγώνας αυτού του τομέα με τα οικονομικά προβλήματα και τη φθίνουσα εμπιστοσύνη των καταναλωτών -που εκφράζεται από την αποδέσμευση των πελατών και την αντιληπτή έλλειψη διαφοροποίησης μεταξύ των τραπεζών- υπογραμμίζει την επείγουσα ανάγκη να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη (McEwen, 2010). Στο επίκεντρο αυτής της περίπλοκης διαδικασίας αποκατάστασης βρίσκεται η διαχείριση της εταιρικής ταυτότητας, η οποία υπογραμμίζεται από τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι στη μετάδοση μιας συνεκτικής και θετικής οργανωτικής εικόνας.

1.1. Ταυτότητα Εταιρικής Επωνυμίας

Η ταυτότητα, ως θεμελιώδης έννοια, χρησιμεύει ως πυρήνας γύρω από τον οποίο περιστρέφεται ένας αστερισμός αλληλένδετων εννοιών - από την ταυτότητα της μάρκας μέχρι την εταιρική και οργανωτική ταυτότητα, η καθεμία από τις οποίες συνυφαίνεται μέσα στο μωσαϊκό των σύγχρονων επιχειρηματικών τοπίων (Cunhás, 2010). Εντός αυτού του εκτεταμένου τομέα, η διερεύνηση των Buil et al. (2014) έχει επικεντρωθεί στον περίπλοκο ιστό της εταιρικής ταυτότητας μάρκας, μια πτυχή που είναι εμφανώς ορατή στο τοπίο του τομέα των υπηρεσιών.

Ο διάλογος γύρω από την ταυτότητα της μάρκας έχει ξεδιπλωθεί σε όλους τους κλάδους, αποδίδοντας μια πληθώρα ορισμών και εννοιολογικών πλαισίων που προσπαθούν να συλλάβουν την πολυεπίπεδη ουσία αυτής της κομβικής κατασκευής. Στον πυρήνα της, η ταυτότητα της μάρκας ενσωματώνει ένα μωσαϊκό χαρακτηριστικών και διαστάσεων που καθορίζουν συλλογικά την ύπαρξη, τη γνώση και τη συμπεριφορά μιας μάρκας. Αποτελεί όχι απλώς μια πτυχή, αλλά έναν άξονα στο πεδίο της διαχείρισης της μάρκας, διαμορφώνοντας όχι μόνο την ουσία και τη σημασία της μάρκας, αλλά και καθορίζοντας τα μονοπάτια που διανύει.

Ο πίνακας 1 περιλαμβάνει μια σειρά από σημαντικούς ορισμούς της ταυτότητας της μάρκας, που συγκλίνουν σε ορισμένες βασικές πτυχές. Αυτοί οι ορισμοί συγκλίνουν στην απεικόνιση της ταυτότητας της μάρκας ως ένα μοναδικό αμάλγαμα των πτυχών της μάρκας και μιας εγγενούς ιδέας ή μιας κεντρικής σημασίας που περικλείει. Ενώ τονίζουν την προέλευσή της εντός των οργανισμών, οι μελετητές αποκλίνουν ως προς την αποκλειστικότητά της εντός των εσωτερικών πεδίων, αναγνωρίζοντας τη σημαντική επιρροή και εξέλιξη που καταλύεται από εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως οι εργαζόμενοι και οι καταναλωτές (da Silveira et al., 2013). Ο λόγος αυτός εξετάζει επίσης διεξοδικά τη διαχρονική δυναμική της ταυτότητας της μάρκας, ταλαντευόμενος μεταξύ της απεικόνισής της ως μιας αποφασιστικής, αμετάβλητης οντότητας και

μιας δυναμικής κατασκευής που περιλαμβάνει μια βασική ταυτότητα και μια προσαρμόσιμη διευρυμένη ταυτότητα (Aaker, 1996; da Silveira et al., 2013).

Η ευρωστία της ταυτότητας ενός εμπορικού σήματος εκτείνεται πολύ πέρα από την εννοιολόγησή του, αποδίδοντας ένα μωσαϊκό πλεονεκτημάτων που αντηχούν σε όλο το επιχειρηματικό τοπίο. Λειτουργώντας ως θεμέλιο για βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και αποτελεσματική διαφοροποίηση και διαχείριση της μάρκας, η ταυτότητα της μάρκας αναλαμβάνει πρωταρχικό ρόλο στον στρατηγικό ιστό των οργανισμών (Aaker, 1996; Kapferer, 2004). Η ταυτότητα της μάρκας προηγείται και διαμορφώνει τα θεμέλια της εικόνας και της φήμης της μάρκας. Μια σχολαστικά διαχειριζόμενη ταυτότητα μάρκας όχι μόνο δημιουργεί ευνοϊκές αντιλήψεις, στάσεις και συμπεριφορές μεταξύ διαφορετικών ενδιαφερομένων μερών, αλλά και δημιουργεί μια συνεκτική αφήγηση για την ουσία και τις αξίες της μάρκας.

Από την πλευρά των καταναλωτών, μια διακριτή, συνεκτική ταυτότητα μάρκας τεκμηριώνει και αναβαθμίζει την πρόταση αξίας των προϊόντων και των υπηρεσιών (Coleman et al., 2011), καλλιεργώντας αυξημένη προτίμηση, εμπιστοσύνη και αφοσίωση (Johnson & Zinkhan, 1990- Simões et al., 2005). Ταυτόχρονα, η ταυτότητα του εμπορικού σήματος επηρεάζει σημαντικά τη γοητεία ενός οργανισμού ως εργοδότη, λειτουργώντας ως μαγνήτης για την προσέλκυση ταλέντων υψηλού επιπέδου, ενισχύοντας τα κίνητρα των εργαζομένων και καλλιεργώντας μια κουλτούρα δέσμευσης και αφοσίωσης (Melewar, 2003). Επιπλέον, λειτουργεί ως βασικός μοχλός για την προσέλκυση επενδύσεων και την καλλιέργεια ισχυρών συνεργασιών (Arendt & Brettel, 2010; Van Riel, 1995).

Το πλαίσιο του Aaker (1996), στο οποίο γίνεται εκτενής αναφορά, περιγράφει την ταυτότητα της μάρκας μέσω δώδεκα διαστάσεων που ταξινομούνται σε τέσσερις προοπτικές: η μάρκα ως προϊόν, άτομο, οργανισμός και σύμβολο. Αντίθετα, ο Kapferer (2004) προσφέρει ένα εναλλακτικό πρίσμα - ένα μοντέλο ταυτότητας μάρκας με έξι αλληλένδετες πτυχές: φυσιογνωμία, σχέση, αντανάκλαση, αυτοεικόνα, κουλτούρα και προσωπικότητα. Προσθέτοντας σε αυτή τη συζήτηση, ο de Chernatony (2010) παρουσιάζει ένα ενδιαφέρον πλαίσιο που περιλαμβάνει πέντε βασικά στοιχεία: όραμα, κουλτούρα, θέση, προσωπικότητα και σχέσεις με διάφορους ενδιαφερόμενους.

Στον περίπλοκο χορό μεταξύ της σύλληψης και της εφαρμογής, η ταυτότητα της μάρκας αναδεικνύεται ως ένας κεντρικός ενορχηστρωτής αφηγήσεων, μια κατευθυντήρια δύναμη που διαμορφώνει τις αντιλήψεις και ένας ακρογωνιαίος λίθος πάνω στον οποίο οι σχέσεις - τόσο οι

εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές - καλλιεργούνται και εξελίσσονται μέσα στο δυναμικό ιστό των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Στο πεδίο των πλαισίων ταυτότητας μάρκας, ο θεωρητικός τους πλούτος συχνά ξεπερνά την εμπειρική τους επικύρωση, γεγονός που οδηγεί σε αναζήτηση τεκμηρίωσης σε πρακτικά πλαίσια (Coleman et al., 2011). Παρά την επικράτησή τους στον ακαδημαϊκό διάλογο, τα πλαίσια αυτά παραμένουν κατά κύριο λόγο στην εννοιολογική σφαίρα, αναμένοντας τον εμπειρικό έλεγχο για να ενισχύσουν την εφαρμοσιμότητά τους.

Η πρωτοποριακή μελέτη των Buil et al. (2014) ξεκίνησε μια αποστολή για να διερευνήσει τα βάθη της ουσίας της ταυτότητας της μάρκας, επιδιώκοντας να διαλευκάνει τη σύνθετη αλληλεπίδρασή της με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Τα ευρήματά τους αντηχούν με σημασία, αναδεικνύοντας τη δυνατότητα του κατασκευάσματος όχι μόνο να αυξήσει τη δέσμευση των εργαζομένων, αλλά και να ασκήσει απτές επιδράσεις στην απόδοση της μάρκας και στην καλλιέργεια της εργασιακής ικανοποίησης.

Επαναλαμβάνοντας τις προτάσεις που διατυπώθηκαν από τους Coleman et al. (2011), η εννοιολόγηση της διαχείρισης της εταιρικής ταυτότητας υπερβαίνει μια μονοδιάστατη απεικόνιση, περιλαμβάνοντας πέντε καίριες διαστάσεις: την καλλιέργεια της εστίασης των εργαζομένων και των πελατών, την οπτική ενσάρκωση της εταιρείας, την ενσάρκωση της προσωπικότητας της μάρκας, την απρόσκοπτη ενορχήστρωση των επικοινωνιών και τις στρατηγικές πρωτοβουλίες που εδράζονται στο πλαίσιο των ανθρώπινων πόρων.

Η έρευνα ξεδιπλώνει μια αφήγηση όπου η αποτελεσματική διαχείριση της εταιρικής ταυτότητας του εμπορικού σήματος αναδεικνύεται σε καταλύτη, δημιουργώντας ένα βαθύ αίσθημα πίστης και δέσμευσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Τα επιστημονικά κλιμάκια έχουν επανειλημμένα υπογραμμίσει τον κομβικό ρόλο της δέσμευσης των εργαζομένων, τονίζοντας τη συμβιωτική σχέση της με την επιτυχία της μάρκας και του οργανισμού (Balmer, 2001). Στον πυρήνα της, η μελέτη επιβεβαιώνει τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει η διαχείριση της εταιρικής ταυτότητας στην καλλιέργεια ενός ισχυρού και διαρκούς δεσμού μεταξύ της συνομοταξίας των εργαζομένων και του οργανωτικού ήθους.

Επιπλέον, τα διαφοροποιημένα ευρήματα της μελέτης φωτίζουν τον περίπλοκο ιστό που συνδέει τη δέσμευση των εργαζομένων, την απόδοση της μάρκας και την εργασιακή ικανοποίηση. Σε

αντίθεση με προηγούμενες μελέτες που υπονοούν ισχνές ή ανεπαίσθητες συνδέσεις μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της απόδοσης της μάρκας (Punjaisri & Wilson, 2011), η έρευνα των Buil et al. (2014) αποκαλύπτει τη βαθιά επίδραση της δέσμευσης στην προσήλωση ενός εργαζομένου στα πρότυπα της μάρκας. Αυτή η ουσιαστική σύνδεση επιβεβαιώνει την ανάγκη για διοικητικές πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στην προώθηση της αυξημένης δέσμευσης των εργαζομένων εντός των οργανωτικών πλαισίων, ενισχύοντας έτσι την προσκόλληση και την απόδοση της μάρκας.

Είναι σημαντικό ότι η μελέτη υποστηρίζει την έμμεση αλλά ισχυρή επιρροή που ασκεί η διαχείριση της εταιρικής ταυτότητας στην απόδοση της μάρκας και την ικανοποίηση των εργαζομένων, με τη μεσολάβηση της ενισχυμένης δέσμευσης των εργαζομένων. Οι συνέπειες που προκύπτουν από αυτά τα ουσιαστικά ευρήματα ξεπερνούν τα όρια του ακαδημαϊκού λόγου και επεκτείνουν την εμβέλειά τους στα διοικητικά κλιμάκια. Η θεμελιώδης συμβολή των Buil et al. (2014) όχι μόνο εμπλουτίζει το πνευματικό τοπίο της έρευνας για την εταιρική ταυτότητα της μάρκας, αλλά χρησιμεύει επίσης ως ένα ηχηρό κάλεσμα για τη διόρθωση των κενών που ενυπάρχουν σε προηγούμενες μελέτες. Γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ των θεωρητικών βάσεων και των εμπειρικών επικυρώσεων, η παρούσα έρευνα προαναγγέλλει μια νέα εποχή στην κατανόηση του κρίσιμου ρόλου των εργαζομένων στη διαμόρφωση και διάδοση της ταυτότητας της μάρκας.

Σίγουρα, το πεδίο της διαχείρισης της ταυτότητας του εμπορικού σήματος σε οργανωτικά πλαίσια απαιτεί μια περίπλοκη κατανόηση και ένα ευρύτερο φάσμα διοικητικής κατανόησης. Στα παραδοσιακά διοικητικά τοπία, η κυρίαρχη εστίαση έχει ιστορικά στραφεί προς τη διαχείριση της εικόνας της μάρκας, συνδεδεμένη με την οπτική αισθητική και την αντίληψη της αγοράς. Ωστόσο, η διαφοροποιημένη κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ της εικόνας και της ταυτότητας της μάρκας απαιτεί μια ολιστική και ολοκληρωμένη προσέγγιση της διαχείρισης της ταυτότητας που υπερβαίνει την απλή επιφανειακή εμφάνιση. Αυτή η στρατηγική στροφή έχει ενισχυμένη σημασία στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, ο οποίος χαρακτηρίζεται από την κραυγαλέα έλλειψη διαφοροποίησης των προϊόντων του (Wilkinson & Balmer, 1996) και τον παρατεταμένο αγώνα του στον απόηχο της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης. Σε ένα περιβάλλον όπου η εμπιστοσύνη φθίνει και η αβεβαιότητα ελλοχεύει, η κομβική ανάγκη για έξυπνη διαχείριση της ταυτότητας της μάρκας (de Chernatony & Cottam, 2006) αναδεικνύεται ως όλο και πιο εμφανής,

υπογραμμίζοντας τον κρίσιμο ρόλο της στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης και την ενίσχυση της αξιοπιστίας της μάρκας στο περίπλοκο και ευμετάβλητο χρηματοπιστωτικό πεδίο.

Η περίπλοκη διαδικασία διαμόρφωσης και καλλιέργειας της ταυτότητας της μάρκας απαιτεί βαθιά κατανόηση των πολύπλευρων διαστάσεών της, οι οποίες συχνά παραβλέπονται υπέρ των πιο απτών πτυχών, όπως η οπτική ταυτότητα. Η θεμελιώδης έρευνα των Buil et al. (2014) προσφέρει πολύτιμη διοικητική καθοδήγηση, οριοθετώντας κρίσιμες διαστάσεις που χρήζουν εστιασμένης προσοχής. Πέρα από τις απτές σφαίρες της οπτικής ταυτότητας και των εργατοκεντρικών διαστάσεων, όπως οι πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού, η μελέτη υπογραμμίζει την απαραίτητη προσοχή στις απαιτήσεις τόσο των πελατών όσο και των εργαζομένων. Επιπλέον, η διευκόλυνση προσαρμοσμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ενίσχυση των δεξιοτήτων οικοδόμησης σχέσεων καθίσταται επιτακτική ανάγκη για την προώθηση ισχυρότερων δεσμών. Επιπλέον, η απουσία ενός διακριτού και ζωντανού εμπορικού σήματος ή οργανωτικής προσωπικότητας οδηγεί σε κενό ταυτότητας. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να καλλιεργούν επιμελώς διακριτές και ευνοϊκές ενώσεις που τους διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό. Η καθιέρωση μιας συνεκτικής και καλά ρυθμιζόμενης διαδικασίας εταιρικής επικοινωνίας αποκτά ύψιστη σημασία, καθιστώντας αναγκαία τη στρατηγική οριοθέτηση συγκεκριμένων εργαλείων επικοινωνίας μάρκετινγκ (π.χ. διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις) και τη φύση των πληροφοριών που σχετίζονται με το εμπορικό σήμα και πρέπει να διαδίδονται.

Η περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων αναλαμβάνει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και τη βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών. Αναγνωρίζοντας το γεγονός αυτό, οι τράπεζες και οι οργανισμοί πρέπει να αποδίδουν σημαντική προσοχή στις πτυχές που συνιστούν την εταιρική ταυτότητα, περιλαμβάνοντας την εστίαση στους εργαζόμενους και τους πελάτες, την εταιρική οπτική ταυτότητα, την προσωπικότητα της μάρκας, τη συνεπή επικοινωνία και τις πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η συντονισμένη προσπάθεια ενισχύει τον δεσμό μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, οχυρώνοντας έτσι τις μετρήσεις των επιδόσεών τους και καλλιεργώντας μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Ωστόσο, η έρευνα που διεξήχθη από τους Buil et al.. (2014) στο συγκεκριμένο πλαίσιο του τραπεζικού τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου κρύβει εγγενείς περιορισμούς, περιορίζοντας τη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων της στη συγκεκριμένη θέση. Για να προωθηθεί το

εύρος και το βάθος της κατανόησης, οι μελλοντικές ερευνητικές διαδρομές θα πρέπει να διερευνήσουν τη δυνατότητα εφαρμογής αυτών των ευρημάτων σε διάφορους τομείς, έθνη και πολιτισμικά τοπία, εμπλουτίζοντας έτσι το πεδίο εφαρμογής και τις επιπτώσεις της διαχείρισης της ταυτότητας της μάρκας σε πολυποίκιλα οργανωτικά πλαίσια.

1.2. Η Ουσία του Employer Branding

Μέχρι πρόσφατα, οι εργαζόμενοι παρέμεναν σε σχετική κατωτερότητα έναντι των εργοδοτών. Στις μέρες μας αυτές οι σχέσεις αλλάζουν. Εάν μια εταιρεία θέλει να είναι ανταγωνιστική στην αγορά, πρέπει να αγωνιστεί για τους καλύτερους ειδικούς – για ταλέντα. Είναι ιδιαίτερα προς το συμφέρον εκείνων των εταιρειών που βασίζουν τις δραστηριότητές τους στις ικανότητες των υπαλλήλων τους. Μία από τις μορφές αγώνα για ταλέντο στις σημερινές αγορές εργασίας είναι η επωνυμία εργοδότη, δηλαδή η οικοδόμηση μιας επωνυμίας ενός εργοδότη της επιλογής. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι όσο πιο εκφραστική και καλύτερη επωνυμία εργοδότη διαθέτει ο οργανισμός, τόσο πιο ελκυστικό είναι το μέρος εργασίας για τους εργαζόμενους. Τίθεται το ερώτημα, τι σημαίνει όμως η επωνυμία εργοδότη;

Μπορεί κανείς να βρει πολλούς ορισμούς της επωνυμίας εργοδότη στη βιβλιογραφία. Σύμφωνα με διάφορους συγγραφείς, η επωνυμία εργοδότη είναι:

- Η αμφίδρομη συμφωνία μεταξύ ενός οργανισμού και των ανθρώπων του – ο λόγος που επιλέγουν να ενταχθούν και οι λόγοι που επιλέγουν – και τους επιτρέπεται – να μείνουν στον οργανισμό που εργάζονται (Rosethorn, 2009).
- Ένα σύνολο χαρακτηριστικών που κάνουν έναν οργανισμό ξεχωριστό και ελκυστικό για εκείνους τους ανθρώπους που θα αισθανθούν μια συγγένεια μαζί του και θα προσφέρουν την καλύτερη απόδοσή τους μέσα σε αυτόν (CIPD, 2006).
- Η εικόνα του οργανισμού ως ένα εξαιρετικό μέρος εργασίας στο μυαλό των σημερινών εργαζομένων και των βασικών ενδιαφερομένων στην εξωτερική αγορά (ενεργοί και παθητικοί υποψήφιοι, πελάτες και άλλοι βασικοί ενδιαφερόμενοι) (SHRM, 2008).
- Μια περίπλοκη έννοια που βασίζεται σε διάφορους άυλους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της αντίληψης, της εικόνας έναντι της ταυτότητας και της ικανότητας διάκρισης μεταξύ τους (SHRM, 2008).

- Ένα άθροισμα των βασικών χαρακτηριστικών που ταυτίζουν οι τρέχοντες και οι μελλοντικοί εργαζόμενοι με τον οργανισμό ως εργοδότη, όπως: οικονομικά (αμοιβές και οφέλη), λειτουργικά (π.χ. εκμάθηση νέων δεξιοτήτων) ή ψυχολογικά (π.χ. αίσθηση ταυτότητας και θέσης), (Mosley, 2009).
- Περιλαμβάνει την ανάπτυξη και τη διάδοση του ήθους ενός οργανισμού ως εργοδότη, περιλαμβάνοντας τα λειτουργικά, οικονομικά και ψυχολογικά οφέλη που συνδέονται με την απασχόληση στην εταιρεία (Ambler & Barrow, 1996).
- Αποτελεί μια στοχευμένη, διαρκή στρατηγική που αποσκοπεί στη διαχείριση των αντιλήψεων των εργαζομένων, των δυνητικών προσλήψεων και των σχετικών ενδιαφερομένων μερών σχετικά με έναν συγκεκριμένο οργανισμό (Sullivan, 2004).
- Δηλώνει τη διαδικασία σφυρηλάτησης μιας ξεχωριστής και αναγνωρίσιμης ταυτότητας εργοδότη (Backhaus & Tikoo, 2004).
- Ενσαρκώνει τις συντονισμένες προσπάθειες του οργανισμού να εκφράσει την ελκυστικότητα και τη διακριτικότητα του ως εργοδότη τόσο στα εσωτερικά όσο και στα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (Jenner & Taylor, 2008, σ. 7).
- Περιλαμβάνει την προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων στον οργανισμό, εξασφαλίζοντας παράλληλα την ευθυγράμμιση των υφιστάμενων και δυνητικών εργαζομένων με το εμπορικό σήμα και τους στόχους της εταιρείας (Martin, 2008, σ. 19).
- Αντιπροσωπεύει μια αμοιβαία συμφωνία όπου η προσφορά του εργοδότη, η οποία παραδειγματίζεται από τους οργανωτικούς στόχους, τις αξίες και τις πρωτοβουλίες που προάγουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, ευθυγραμμίζεται με την αμοιβαία δέσμευση και διατήρηση από τους εργαζόμενους (Matin et al., 2005, σ. 78).

Οποιοσδήποτε οργανισμός θέλει να οικοδομήσει συνειδητά την ανταγωνιστικότητά του στην αγορά, θα πρέπει επίσης να δημιουργήσει το εμπορικό σήμα του εργοδότη της επιλογής του. Η επωνυμία εργοδότη ενός συγκεκριμένου οργανισμού καθορίζεται από παράγοντες όπως: η ελκυστικότητα του κλάδου, η φήμη της εταιρείας, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, η τοποθεσία, το εργασιακό περιβάλλον, η αμοιβή, οι οικονομικές συνθήκες, τα οφέλη των εργαζομένων, οι άνθρωποι και ο πολιτισμός, η ισορροπία εργασίας/ζωής και η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η επωνυμία εργοδότη της εταιρείας δεν έχει χτιστεί από την αρχή, γιατί ήδη –κάπως αυθόρμητα– υπάρχει ως αποτέλεσμα της χρήσης (ή μη χρήσης) κάποιας στρατηγικής. Εάν η

εταιρεία δεν διαμορφώνει την εικόνα της συνειδητά, δεν έχει καμία επιρροή στον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή ως εργοδότης και επηρεάζει τους πελάτες μόνο μέσω της ποιότητας των προϊόντων της.

Η ανάλυση αυτών των ορισμών υπογραμμίζει τα κοινά στοιχεία, ιδίως τις ομάδες-στόχους, τους στόχους στο πλαίσιο της εργοδοτικής επωνυμίας και τις επικοινωνιακές πτυχές που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας επωνυμίας.

Η ουσία του της επωνυμίας εργοδότη έγκειται στην ταυτότητα ενός οργανισμού. Η ταυτότητα του οργανισμού, όπως ορίζεται από τους M. Hatch & M. Schultz, περιλαμβάνει τη συλλογική κατανόηση των ιδιαίτερων αξιών και χαρακτηριστικών ενός οργανισμού που κατέχουν τα μέλη του (Hatch & Schultz, 2007, σ. 327). Αποτελεί μια συμβολική ερμηνεία που αγκαλιάζεται συλλογικά από τους εργαζόμενους, υποδηλώνοντας τι είναι και τι φιλοδοξεί να γίνει ο οργανισμός. Αυτή η ταυτότητα απαιτεί μια βαθιά αίσθηση ταύτισης και εσωτερίκευσης μεταξύ των εργαζομένων, η οποία συμβολίζεται με την υιοθέτηση και αφομοίωση των οργανωσιακών αξιών (Sułkowski, 2005, σσ. 7-8, 24-25).

Κατά την επιδίωξη μιας ιδανικής ταυτότητας, ο οργανισμός επιδίδεται σε επικοινωνία, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Αυτή η επικοινωνία διαμορφώνει την αντίληψη για τον οργανισμό, η οποία τελικά αποκρυσταλλώνεται στη φήμη του με την πάροδο του χρόνου (Sitko & Zarębska, 2007, σ. 82). Η επωνυμία εργοδότη απαιτεί δράσεις ευθυγραμμισμένες με την ταυτότητα του οργανισμού.

Οι πρωτοβουλίες επωνυμίας εργοδότη ανάλογα με το κοινό στο οποίο απευθύνονται, κατηγοριοποιούνται σε εσωτερικές και εξωτερικές σφαίρες. Το εσωτερική επωνυμία εργοδότη απευθύνεται στους σημερινούς και αποχωρούντες εργαζόμενους, προωθώντας προγράμματα ανάπτυξης και καλλιεργώντας μια σαφώς καθορισμένη εταιρική κουλτούρα. Η εξωτερική εργοδοτική επωνυμία, που απευθύνεται σε ενεργούς επαγγελματίες, φοιτητές, αποφοίτους και άλλους ενδιαφερόμενους, αξιοποιεί τα σύγχρονα κανάλια επικοινωνίας, τις συνεργασίες με τον ακαδημαϊκό χώρο, τη συνεργασία με τα μέσα ενημέρωσης και τα προγράμματα προσλήψεων για την ενίσχυση της εικόνας του οργανισμού (<http://www.bigram.pl>). Η ουσία της επωνυμίας εργοδότη έγκειται στην κατασκευή μιας οργανωτικής εικόνας που δίνει προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων, επενδύει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και ανταποκρίνεται προληπτικά στις εξελισσόμενες τάσεις της αγοράς εργασίας.

1.3. Σημασία Ανάπτυξης του Employer Branding

Η κατανόηση του επιτακτικού ρόλου της επωνυμίας εργοδότη προϋποθέτει την κατανόηση της παγκόσμιας δυναμικής που διαμορφώνει το σύγχρονο οργανωτικό τοπίο. Το εξελισσόμενο περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από αέναες αλλαγές και απρόβλεπτες καταστάσεις, υπογραμμίζει την ανάγκη των οργανισμών να πλοηγούνται επιδέξια στις αλλαγές σε όλους τους οικονομικούς, διαδικαστικούς και πελατοκεντρικούς τομείς. Αυτή η προσαρμοστικότητα παρέχει στους εργοδότες τη δυνατότητα να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα σε δυναμικά τοπία της αγοράς.

Καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη της επωνυμίας εργοδότη είναι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των οργανωτικών προτύπων. Οι δημογραφικές αλλαγές, οι μεταβολές στις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων και οι εξελισσόμενες εργασιακές συμπεριφορές αποτελούν καίριας σημασίας έδαφος για την προώθηση της έννοιας της επωνυμίας εργοδότη. Ο μειούμενος πληθυσμός σε ηλικία εργασίας, σε συνδυασμό με τις διαφορετικές αντιλήψεις για την εργασία μεταξύ των νεότερων ομάδων, εν μέσω του παρατεταμένου πολέμου των ταλέντων, θέτουν προκλήσεις στην πρόσληψη και τη διατήρηση ικανών στελεχών εντός των οργανισμών (Wojtaszczyk, 2012, σ. 13).

Η παγκοσμιοποίηση αναδεικνύεται ως ένας άλλος καίριος καθοριστικός παράγοντας που απαιτεί προληπτικά μέτρα στις προσπάθειες δημιουργίας εργοδοτικής επωνυμίας. Η σύγχρονη επιχειρηματική σφαίρα παρακολουθεί μια έξαρση των διακρατικών δραστηριοτήτων μεταξύ των εταιρειών, η οποία επιδεινώνεται από τις προηγμένες τεχνολογίες επικοινωνίας. Το γεγονός αυτό καθιστά τη δημιουργία ενός εργοδοτικού σήματος που περιορίζεται σε μια ενιαία αγορά ή σε συγκεκριμένες περιοχές ανέφικτο εγχείρημα.

Η ανταγωνιστικότητα είναι ένας καθοριστικός παράγοντας που δίνει ώθηση στις πρωτοβουλίες για την επωνυμία εργοδότη. Όλο και περισσότερο, οι εργοδότες αποδίδουν ουσιαστική σημασία στη διαχείριση ταλέντων, θεωρώντας την ακρογωνιαίο λίθο για την οικοδόμηση διαρκώς ανταγωνιστικών οργανισμών. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις οντότητες που αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού. Ως εκ τούτου, μια πληθώρα εργοδοτών υιοθετεί στρατηγικές πολιτικές επωνυμίας εργοδότη για να ικανοποιήσει τις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις τους σε ταλέντα.

Επιπλέον, η διαφάνεια εμφανίζεται ως σημαντικός καταλύτης που αναγκάζει τους οργανισμούς να ασχοληθούν με προγράμματα επωνυμίας εργοδότη. Στην ψηφιακή εποχή, οι εργαζόμενοι έχουν τη δύναμη να διαδίδουν ευρέως τις απόψεις τους μέσω διαδικτυακών πλατφορμών. Κατά συνέπεια, οι επικοινωνίες των εργοδοτών που απευθύνονται στην αγορά εργασίας απαιτούν αυθεντικότητα και διαφάνεια, που πιστοποιείται τόσο από τους σημερινούς όσο και από τους πρώην εργαζομένους, για να διατηρήσουν την αξιοπιστία και την απήχηση.

1.4. Στρατηγικές Ανάπτυξης του Employer Branding

Κ. Οι Backhaus και S. Tikoo έχουν περιγράψει μια μεθοδολογία τριών φάσεων για την επωνυμία εργοδότη (Backhaus & Tikoo, 2004, σσ. 502-503), η οποία περιλαμβάνει:

- Δημιουργία της επωνυμίας του εργοδότη: Το στάδιο αυτό είναι αφιερωμένο στη διαμόρφωση ενός εργοδοτικού σήματος που περικλείει μια ξεχωριστή πρόταση αξίας για τους εργαζόμενους. Στόχος του είναι να διατυπώσει τι προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζομένους του.
- Εξωτερικό μάρκετινγκ της μάρκας εργοδότη: Εδώ, η εταιρεία διαδίδει το μήνυμα της επωνυμίας εργοδότη στην αγορά εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των υποψηφίων, των γραφείων προσλήψεων και άλλων σχετικών ομάδων-στόχων.
- Εσωτερικό μάρκετινγκ: Ο στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η προώθηση ενός εργατικού δυναμικού ευθυγραμμισμένου με τις αξίες του οργανισμού και αφοσιωμένου στους στόχους του.

Μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την επωνυμία εργοδότη αποκαλύπτει διάφορα καίρια βήματα στο πλαίσιο της διαδικασίας δημιουργίας της επωνυμίας εργοδότη:

- Χαρακτηρισμός της τρέχουσας μάρκας εργοδότη: Αυτό το βήμα περιλαμβάνει τη διαλεύκανση του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία γίνεται αντιληπτή και βιώνεται από τους υπαλλήλους της, τους αιτούντες εργασία και άλλους ενδιαφερόμενους.
- Όραμα της μάρκας εργοδότη: Περιγράφει την επιθυμητή αντίληψη και εμπειρία που η εταιρεία στοχεύει να εμφυσήσει στους υπαλλήλους της, στους δυνητικούς υποψήφιους και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

- Προσδιορισμός του χάσματος: Αναλύεται η απόκλιση μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης της επωνυμίας εργοδότη και της οραματικής αντίληψης του brand.
- Ανάπτυξη ενός σχεδίου γεφύρωσης: Δημιουργία στρατηγικών για τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της υφιστάμενης πραγματικότητας και του επιδιωκόμενου οράματος της επωνυμίας.
- Εφαρμογή δράσεων εξάλειψης του χάσματος: Έναρξη δράσεων που στοχεύουν στη μείωση της απόκλισης μεταξύ της πραγματικής και της επιδιωκόμενης εργοδοτικής επωνυμίας.
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση: Συνεχής αξιολόγηση και εκτίμηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τις στρατηγικές που εφαρμόζονται.
- Προσαρμοστικός σχεδιασμός: Εάν απαιτείται, προσαρμογή του σχεδίου μείωσης του χάσματος για την αντιμετώπιση των εξελισσόμενων αναγκών.

Αυτή η συστηματική προσέγγιση για την επωνυμία εργοδότη υπογραμμίζει την κρισιμότητα της ευθυγράμμισης της αντίληψης του brand με τους οργανωτικούς στόχους και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών. Μέσω μιας κυκλικής διαδικασίας αξιολόγησης και προσαρμογής, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν μια εργοδοτική επωνυμία που θα έχει θετική απήχηση στους εργαζόμενους, τους υποψηφίους και τα ενδιαφερόμενα μέρη, εξασφαλίζοντας ένα πιο συνεκτικό και φιλόδοξο εργασιακό περιβάλλον.

Η στρατηγική της επωνυμίας εργοδότη περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη κατανόηση της τρέχουσας και της επιθυμητής αντίληψης του εργοδότη μεταξύ των εργαζομένων, των δυνητικών υποψηφίων και των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών. Για την επίτευξη αυτής της κατανόησης, οι κορυφαίοι οργανισμοί χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα ποιοτικών και ποσοτικών ερευνητικών μεθοδολογιών (Mosley, 2009, σ. 8):

- Χαρτογράφηση της αγοράς εργασίας: Προσδιορισμός των βέλτιστων θέσεων για την αποτελεσματική εύρεση και στόχευση δυνητικών υποψηφίων.
- Ανάλυση προσέλκυσης: Αξιολόγηση των συγκεκριμένων πτυχών που αναζητούν τα άτομα σε δυνητικούς εργοδότες.
- Έρευνα εξωτερικής εικόνας: Αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο γίνεται αντιληπτός ο οργανισμός σε σχέση με τους ομολόγους και τους ανταγωνιστές του στον κλάδο.
- Έρευνες συνεργατών: Μέτρηση των προσδοκιών των νέων συνεργατών και αξιολόγηση της ικανότητας του οργανισμού να ανταποκριθεί στις προσδοκίες αυτές.

- Έρευνες δέσμευσης εργαζομένων: Αξιολόγηση του επιπέδου δέσμευσης των σημερινών εργαζομένων.
- Ανάλυση οδηγών δέσμευσης: Προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων στην εταιρεία.
- Τμηματοποίηση: Κατανόηση των διαφορετικών αναγκών και φιλοδοξιών των εργαζομένων σε διάφορες ομάδες.
- Εκτιμητική έρευνα: Αναγνώριση των δυνατών σημείων του οργανισμού και των μοναδικών χαρακτηριστικών που τον κάνουν να ξεχωρίζει.
- Συγκριτική αξιολόγηση βέλτιστων πρακτικών: Σύγκριση των σημερινών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού με εκείνες των κορυφαίων εταιρειών του κλάδου.

Η ευθύνη για την επωνυμία εργοδότη σε έναν οργανισμό δεν περιορίζεται αποκλειστικά στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Αντίθετα, πρόκειται για μια συλλογική προσπάθεια που περιλαμβάνει διάφορες οργανωτικές μονάδες, ξεκινώντας από την ηγεσία και συμπεριλαμβάνοντας το ανθρώπινο δυναμικό, το μάρκετινγκ και τα οικονομικά. Κάθε άτομο εντός του οργανισμού συμβάλλει στην εικόνα της επωνυμίας, καθιστώντας τον καθένα δυνητικό πρεσβευτή της επωνυμίας. Από την άποψη αυτή, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην καλλιέργεια και διάδοση της μάρκας εργοδότη, που εκτείνεται από την καλλιέργεια της φήμης της εταιρείας έως τη διαμόρφωση της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας (SHRM, 2008).

1.5. Οφέλη από την Ανάπτυξη του Employer Branding

Το employer branding, μια κρίσιμη πτυχή της οργανωτικής στρατηγικής, απαιτεί την αξιολόγηση τόσο του κόστους όσο και των οφελών στο πλαίσιο λήψης αποφάσεων ενός οργανισμού. Η έρευνα στη συνέχεια εκτυλίσσεται: Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της προώθησης μιας επωνυμίας εργοδότη; Μελέτες, ιδίως από την Hewitt Associates, έχουν οριοθετήσει τρία κύρια οφέλη που συνδέονται με την ισχυρή εργοδοτική επωνυμία: ενισχυμένη προσέλκυση, διατήρηση και αφοσίωση (Mosley, 2009, σ. 5). Ένα ισχυρό εμπορικό σήμα εργοδότη, που συνδέεται με αυξημένη προσέλκυση και αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων, αυξάνει αναπόφευκτα τα συνολικά οικονομικά αποτελέσματα.

Οι μεθοδικά επεξεργασμένες και εκτελεσμένες στρατηγικές εργοδοτικής επωνυμίας έχουν τη δυνατότητα να αποφέρουν βαθιά και διαρκή αποτελέσματα, όπως:

- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Καθιέρωση διακριτικού πλεονεκτήματος στην αγορά.
- Αυξημένη δεξαμενή ταλέντων: Καλλιέργεια ενός πιο ισχυρού και ποικιλόμορφου αγωγού ταλέντων.
- Αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων: Προώθηση αυξημένων επιπέδων δέσμευσης και συμμετοχής μεταξύ των εργαζομένων.
- Ενισχυμένη ποικιλομορφία: Προώθηση ενός πιο περιεκτικού και ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού.
- Σταθερή εταιρική κουλτούρα: Ενίσχυση του θεμελιώδους ήθους και χαρακτήρα του οργανισμού.
- Ισχυρό οπλοστάσιο δημοσίων σχέσεων: Εξοπλισμός του οργανισμού με μια ισχυρή σειρά εργαλείων δημοσίων σχέσεων.
- Μαγνήτης υποστηρικτών: Ενίσχυση της υποστήριξης και της συνηγορίας για τον οργανισμό και την επωνυμία του.
- Αυξημένη αξία για τους μετόχους: Αύξηση της αντιλαμβανόμενης αξίας και αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη.

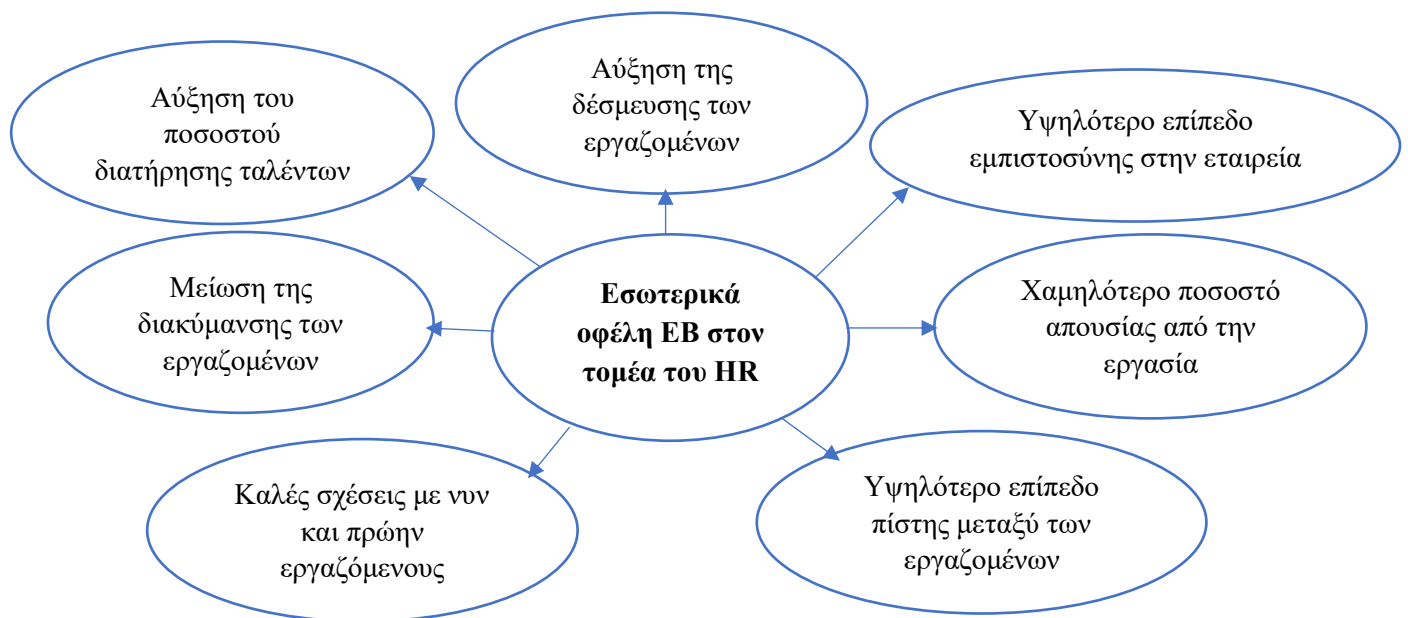
Η έννοια της δημιουργίας μιας επωνυμίας εργοδότη περιλαμβάνει ένα πλαίσιο πέντε βασικών αξιών, όπως περιγράφεται από τις γνώσεις της Nigel Wright Consultancy σχετικά με τις προτιμήσεις των δυνητικών υποψηφίων (Employer Branding Report, www.nigelwright.com):

- Αξία ενδιαφέροντος: Αφορά την έλξη ενός ατόμου προς έναν εργοδότη που όχι μόνο παρέχει ένα ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον αλλά και υιοθετεί καινοτόμες εργασιακές πρακτικές, προωθώντας τη δημιουργικότητα των εργαζομένων.
- Κοινωνική Αξία: Αυτή η πτυχή δίνει έμφαση στην κλίση ενός ατόμου προς τους εργοδότες που καλλιεργούν μια χαρούμενη, υποστηρικτική ομαδική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας, συμβάλλοντας σε ένα ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον.
- Οικονομική αξία: Αντικατοπτρίζει το ενδιαφέρον του ατόμου για εργοδότες που προσφέρουν ανταγωνιστικούς μισθούς, ολοκληρωμένα πακέτα αποδοχών, εργασιακή ασφάλεια και βιώσιμες προοπτικές εξέλιξης.

- Αναπτυξιακή αξία: Αφορά την προσέλκυση ενός ατόμου προς εργοδότες που αναγνωρίζουν ενεργά την προσωπική ανάπτυξη, την αυτοεκτίμηση και τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, ανοίγοντας το δρόμο για μελλοντική απασχολησιμότητα.
- Αξία εφαρμογής: Αναφέρεται στην ελκυστικότητα ενός εργοδότη που παρέχει δυνατότητες εφαρμογής δεξιοτήτων και μεταφοράς γνώσεων σε ένα πελατοκεντρικό, ανθρωπιστικό εργασιακό περιβάλλον.

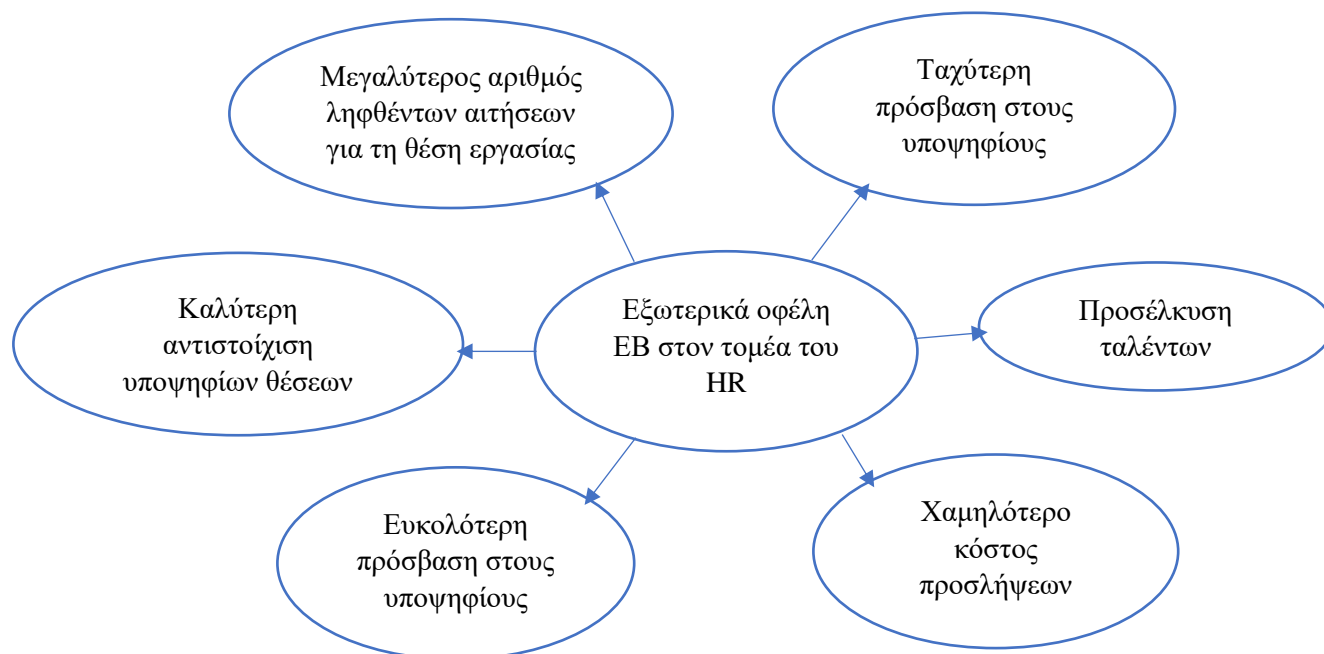
Επιπλέον, ο καθοριστικός ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαμόρφωση της επωνυμίας του εργοδότη δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Ταυτόχρονα, η στρατηγική και αποτελεσματική εφαρμογή των πρωτοβουλιών για την επωνυμία εργοδότη αποφέρει πληθώρα πλεονεκτημάτων στους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού, όπως απεικονίζεται σε λεπτομερείς αναλύσεις στο Σχήμα 1 και στο Σχήμα 2.

Σχήμα 1: Εσωτερικά οφέλη EB για τον οργανισμό στον τομέα των ανθρώπινων πόρων.



Συνοψίζοντας, οι παραπάνω σκέψεις αποδεικνύουν ότι η επωνυμία εργοδότη είναι κρίσιμη σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού, καθώς και ότι φέρνει οφέλη τόσο στους υπαλλήλους της εταιρείας όσο και στους αιτούντες για εργασία. Επιπλέον, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα στρατηγικό εργαλείο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας στην αγορά.

Σχήμα 2: Εξωτερικά οφέλη EB για τον οργανισμό στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού.



1.6. Παράγοντες επιτυχίας του Employer Branding

Η επωνυμία εργοδότη ενός οργανισμού χρησιμεύει ως κρίσιμος μαγνήτης για την προσέλκυση και τη διατήρηση κορυφαίων εργαζομένων, ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της συνέχειας και της κερδοφορίας του οργανισμού (Moroko & Uncles, 2008, σ. 160). Εμβαθύνοντας στη σφαίρα του employer branding, η εστίαση συγκλίνει στην αποκρυπτογράφηση των παραγόντων επιτυχίας και στη σκιαγράφηση των κατευθυντήριων αρχών που έχουν καθοριστική σημασία για την κατασκευή και την εξέλιξή του.

Ο J. H. Menor υπογραμμίζει επιτακτικές κατευθυντήριες γραμμές που αποσκοπούν στην προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων (Menor, 2010):

- **Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:** Όλο και πιο ζωτικής σημασίας για την καλλιέργεια της αφοσίωσης των εργαζομένων και την προώθηση υψηλότερων ποσοστών διατήρησης, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικών καθηκόντων και προσωπικής ζωής αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο.
- **Ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών:** Η διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται δίκαιη αποζημίωση για τις συνεισφορές τους προϋποθέτει σχολαστική εξέταση των επικρατούντων μισθών και των προσφορών παροχών σε συγκρίσιμους οργανισμούς.

- Σεβασμός στην ατομικότητα: Η σημασία της αναγνώρισης της αξίας κάθε εργαζομένου και του σεβασμού της ατομικότητάς του αναδύεται ως προσδοκία, οδηγώντας σε ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον.
- Θετική εργασιακή κουλτούρα: Η καλλιέργεια ενός θετικού χώρου εργασίας, όπου τα καθήκοντα διευκολύνονται απρόσκοπτα, συμβάλλει ουσιαστικά στη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων.
- Μετριασμός της ευνοιοκρατίας: Ο περιορισμός της ευνοιοκρατίας εντός των ομάδων είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση του ηθικού, της παραγωγικότητας και της συνολικής απόδοσης, καθιστώντας απαραίτητο ένα παράδειγμα δίκαιης μεταχείρισης για κάθε εργαζόμενο.
- Αποτελεσματική επικοινωνία και διαθεσιμότητα: Η ενεργή ακρόαση, η διαφανής επικοινωνία των προσδοκιών και των στόχων, σε συνδυασμό με εποικοδομητική ανατροφοδότηση, προάγει την αναγνώριση και την εκτίμηση των εργαζομένων.
- Ενδυνάμωση των εργαζομένων: Η καλλιέργεια της αίσθησης της ιδιοκτησίας και της υπευθυνότητας εμπνέει αφοσίωση και ισχυρότερη δέσμευση στον οργανισμό, μειώνοντας τα παράπονα και ενισχύοντας τη διατήρηση.
- Τοποθέτηση ταλέντων: Η κατάλληλη ευθυγράμμιση των εργαζομένων με ρόλους όπου οι δεξιότητές τους αξιοποιούνται βέλτιστα δεν ωφελεί μόνο το άτομο αλλά ενισχύει και το οργανωτικό οικοσύστημα.
- Κοινοτικές γιορτές και ευχάριστοι χώροι εργασίας: Ο εορτασμός των επιτευγμάτων, όσο μικρά κι αν είναι, προσθέτει ζωντάνια στην εργασιακή ατμόσφαιρα, εμφυσώντας ένα στοιχείο διασκέδασης.
- Ευελιξία στην εργασία: Η διαχείριση της ευελιξίας στο χώρο εργασίας, που επιτρέπει την προσαρμογή των ωρών εργασίας, απαιτεί καλά καθορισμένες πολιτικές και την επιδέξια εφαρμογή τους για βέλτιστα αποτελέσματα.

Η υιοθέτηση αυτών των κατευθυντήριων αρχών όχι μόνο προάγει μια ζωντανή και χωρίς αποκλεισμούς κουλτούρα στο χώρο εργασίας, αλλά διαδραματίζει επίσης καθοριστικό ρόλο στην καλλιέργεια και διατήρηση ταλέντων σε έναν οργανισμό.

Σύμφωνα με τους L. Griffin και T. Clarke παράγοντες που φαίνεται να είναι κρίσιμοι για την επιτυχημένη επωνυμία εργοδότη, είναι (Griffin & Clarke, 2008, σελ. 2–3):

- Ορισμός – για να είναι επιτυχημένη με την επωνυμία εργοδότη, μια εταιρεία πρέπει πρώτα να καταλάβει τι σημαίνει και ποια είναι η τρέχουσα και φιλόδοξη επωνυμία της.
- Εκτέλεση – περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως: ανάπτυξη σχεδίου, εξασφάλιση πόρων και εκτέλεση του σχεδίου.
- Δέσμευση – η επωνυμία του οργανισμού έχει απήχηση στους σημερινούς υπαλλήλους του, όταν αναφέρουν την εταιρεία ως εξαιρετικό μέρος για εργασία, προσλαμβάνουν υπαλλήλους για τον οργανισμό και μπορούν να υποδείξουν τα χαρακτηριστικά που κάνουν τον οργανισμό εργοδότη της επιλογής .
- Επίτευγμα – είναι απαραίτητο να δοθεί απάντηση στο ερώτημα εάν η επωνυμία του εργοδότη αποδίδει καρπούς όσον αφορά τη συγκεκριμένη οργάνωση.

Η επιτυχία του employer branding εξαρτάται από την ενσωμάτωση οκτώ βασικών στοιχείων, όπως περιγράφονται από τον Sullivan (Sullivan, 2004):

- Μια κουλτούρα διαμοιρασμού και συνεχούς βελτίωσης: Κεντρικό ρόλο σε μια ισχυρή επωνυμία απασχόλησης διαδραματίζει ένα στελεχιακό δυναμικό που προωθεί, μετρά και επιβραβεύει την καλλιέργεια και τη διάδοση των βέλτιστων πρακτικών.
- Εξισορρόπηση της καλής διαχείρισης και της αυξημένης παραγωγικότητας: Η εξισορρόπηση μεταξύ των επιδέξιων πρακτικών διαχείρισης και της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της επωνυμίας και την ταυτόχρονη αύξηση της οργανωτικής παραγωγής.
- Εξασφάλιση της δημόσιας αναγνώρισης: Η καταχώριση σε διακεκριμένους δείκτες θέσεων εργασίας, τοπικά μέσα ενημέρωσης ή εξέχοντα περιοδικά ενισχύει την εικόνα ενός οργανισμού ως κορυφαίου εργοδότη.
- Αφηγήσεις εργαζομένων και προληπτική αφήγηση ιστοριών: Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να μοιράζονται ιστορίες καλλιεργεί την υπερηφάνεια, ενισχύει τα ποσοστά διατήρησης και αυξάνει την ποιότητα και την ποσότητα των παραπομπών των εργαζομένων για κενές θέσεις εργασίας.
- Διατύπωση και προβολή: Οι διευθυντές πρέπει να αρθρώνουν και να προβάλλουν τις διοικητικές τους προσεγγίσεις σε περίοπτη θέση, υπογραμμίζοντας αυτές στις επιχειρηματικές εκδόσεις για να ενισχύσουν την ορατότητα του εμπορικού σήματος.

- Καθιέρωση μιας κατάστασης αναφοράς: Οι εταιρείες που χρησιμεύουν ως σημεία αναφοράς ενσαρκώνουν τις βέλτιστες πρακτικές, θέτοντας πρότυπα που οι άλλοι φιλοδοξούν να μιμηθούν και να μάθουν από αυτά.
- Ενισχυμένη ευαισθητοποίηση των υποψηφίων: Η σύνταξη εξατομικευμένων μηνυμάτων για την προσέλκυση δυνητικών υποψηφίων, προτρέποντάς τους να υποβάλουν αίτηση λόγω της αστρικής διαχείρισης και των επιχειρηματικών πρακτικών του οργανισμού, αποτελεί την ουσία αυτής της πτυχής.
- Μετρήσεις επωνυμίας: Η ενσωμάτωση μετρήσεων επωνυμίας στα κριτήρια αξιολόγησης σε όλες τις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες και η διάδοση αυτών των αποτελεσμάτων στους ενδιαφερόμενους φορείς θέτει τα θεμέλια για βελτιώσεις και στρατηγικές βελτιώσεις.

Αυτές οι θεμελιώδεις πτυχές διαμορφώνουν συλλογικά το θεμέλιο ενός επιτυχημένου εργοδοτικού σήματος, συνυφαίνοντας το οργανωτικό ήθος με τις στρατηγικές πρακτικές για την εδραίωση της θέσης του στην αγορά.

2. Ο Ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εταιρική Φήμη

Η εταιρική φήμη χρησιμεύει ως ένα διαρκές και καίριο άυλο περιουσιακό στοιχείο που επηρεάζει σημαντικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού (Ou, 2007). Ο ορισμός του Fombrun τη χαρακτηρίζει ως ένα αντιληπτικό αμάλγαμα των ιστορικών ενεργειών και των μελλοντικών δυνατοτήτων μιας εταιρείας, που περιλαμβάνει την ολιστική ελκυστικότητά της έναντι των ανταγωνιστών (Fombrun, 1996: 72). Ενώ διατίθενται σημαντικοί πόροι για την ενίσχυση της εταιρικής φήμης (Ou et al., 2006; Branco & Rodrigues, 2006; Caruana et al., 2006), η σύνδεσή της με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) παραμένει σχετικά υποβαθμισμένη.

Πειθαρχίες όπως οι δημόσιες σχέσεις και η εταιρική επικοινωνία αναδεικνύουν την επίδραση της εταιρικής φήμης στη συμπεριφορά των καταναλωτών (Clardy, 2005- Gray & Balmer, 1998), ενώ το μάρκετινγκ τονίζει τις περιπλοκές του branding και του σχηματισμού ταυτότητας (Olins, 2000). Ωστόσο, ο αντίκτυπος του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρική φήμη παραμένει σπάνια διερευνημένος, εκτός από επιλεγμένες μελέτες που υπογραμμίζουν την επιρροή του ανθρώπινου δυναμικού στην απόκτηση ταλέντων (Clardy, 2005; Turban & Cable, 2003), τη συσχέτιση μεταξύ δίκαιης μεταχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και ενισχυμένης φήμης (Koys, 1997) και τις δυσμενείς επιπτώσεις των απολύσεων εργαζομένων στην εταιρική φήμη (Flanagan & O'Shaughnessy, 2005).

Ως εγγενής υποστηρικτική λειτουργία, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αυξήσει βαθιά την εταιρική φήμη συνεργαζόμενο με την ανώτερη διοίκηση για την εφαρμογή στρατηγικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Lockwood, 2004). Ο Lockwood (2004) υποστηρίζει τον κομβικό ρόλο του HR στην προώθηση της εταιρικής φήμης, υπογραμμίζοντας την κρισιμότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου στη διαμόρφωση της φήμης. Οι ικανότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τον Boxall (1996), μπορούν να κορυφωθούν σε διακριτά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που είναι δύσκολο να αναπαραχθούν. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ασκήσουν επιρροή καλλιεργώντας τις ικανότητες των εργαζομένων που συμβάλλουν άμεσα στα οργανωτικά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της εταιρικής φήμης (Ulrich & Brockbank, 2005; Conner & Ulrich, 1996; Ulrich et al., 1995). Επιπλέον, οι πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να στοχεύουν στην ανύψωση των κινήτρων των εργαζομένων, καταλύοντας έτσι θετικές αλληλεπιδράσεις με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως οι πελάτες, ενισχύοντας κατά συνέπεια την εταιρική φήμη.

Ενώ οι δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τη φήμη ενός οργανισμού, απαιτείται διεξοδική διερεύνηση για να διακριθούν οι συγκεκριμένες διαστάσεις της φήμης που επηρεάζονται περισσότερο από το ανθρώπινο δυναμικό. Η μελέτη του Friedman (2009) είχε ως στόχο να παράσχει στους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού ένα εννοιολογικό πλαίσιο για την ενίσχυση της φήμης του οργανισμού τους. Η μελέτη σκιαγραφεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο που ενσωματώνει το ρόλο των Ανθρώπινων Πόρων στην εταιρική φήμη, το οποίο συμπληρώνεται με παραδείγματα από τον πραγματικό κόσμο, προσφέροντας τελικά πρακτική καθοδήγηση στους διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού στην προσπάθειά τους να ενισχύσουν την εταιρική φήμη του οργανισμού τους.

2.1. Εταιρική Φήμη

Η εταιρική φήμη είναι μια διαφοροποιημένη συσσώρευση αντιλήψεων και πεποιθήσεων που καλλιεργούνται μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, οι οποίες διαμορφώνονται σταδιακά με την πάροδο του χρόνου εν αναμονή της εκπλήρωσης των συμφερόντων τους (Gabbioneta et al., 2007; Gioia et al., 2000). Οι ιδέες του Fombrun (1996) υπογραμμίζουν την αντιληπτική φύση της φήμης, η οποία είναι στενά συνδεδεμένη με την απήχηση του οργανισμού σε κρίσιμες πτυχές. Θεωρούμενη ως άυλο περιουσιακό στοιχείο και επένδυση (Eberl & Schwaiger, 2005; Kotha et al., 2001), η εταιρική φήμη παραμένει πέρα από το εμπόριο μέσω των αγορών παραγόντων, συνεπάγεται βιωσιμότητα, καθώς είναι ανθεκτική στην ταχεία εξουδετέρωση από τους ανταγωνιστές (Hunt & Morgan, 1995: 842).

Η εμπειρική έρευνα συνδέει εκτενώς την εταιρική φήμη με τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις (Brammer et al., 2006- Freiesleben, 2006- Anderson & Smith, 2006). Οι χρηματιστηριακοί αναλυτές, όπως αναφέρουν οι Gabbioneta et al. (2007), αξιολογούν την εταιρική φήμη κυρίως με βάση τις οικονομικές επιδόσεις, την ποιότητα της ηγεσίας και τις μελλοντικές προοπτικές του οργανισμού στο περιβάλλον του Χρηματιστηρίου του Μιλάνου. Η κοινωνική υπευθυνότητα, αναπόσπαστο στοιχείο της εταιρικής φήμης, όπως υποστηρίζουν οι Sánchez & Sotorrió (2007), στηρίζει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που οδηγούν σε υψηλότερα ασφάλιστρα για προϊόντα/υπηρεσίες, ανώτερη προσέλκυση ταλέντων και ενισχυμένη αφοσίωση των καταναλωτών (Rose & Thomsen, 2004). Οι Memery et al. (2005) ανακάλυψαν ότι η ηθική και κοινωνικά υπεύθυνη εταιρική φήμη επηρεάζει σημαντικά τις αγοραστικές αποφάσεις των

καταναλωτών, περιλαμβάνοντας την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των τροφίμων, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, παράλληλα με την τιμή και την ευκολία.

Ο Bromley (2000) υπογραμμίζει ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη ασκούν ποικίλα κριτήρια αξιολόγησης της εταιρικής φήμης, με αποτέλεσμα να τρέφουν ποικίλες οργανωτικές προσδοκίες. Τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα που ορίζεται από τον Freeman (1984: 46) ως κάθε οντότητα που επηρεάζει ή επηρεάζεται από τους οργανωτικούς στόχους, καλύπτοντας τους μετόχους, τους καταναλωτές, τους επιχειρηματικούς συνεργάτες, τους κυβερνητικούς φορείς και τις τοπικές κοινότητες (Neville et al., 2005: 3). Ειδικότερα, η ικανοποίηση των πελατών όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών επηρεάζει σημαντικά την εταιρική φήμη (Carmeli & Tishler, 2005), με απήχηση στη σύνδεση μεταξύ εταιρικής φήμης και οικονομικής απόδοσης (Dowling, 2006; Wu, 2006; Orlitzky et al., 2003).

Η δημοσιοποίηση δεικτών εταιρικής φήμης επηρεάζει ασυνεπώς την αξία των μετόχων, συχνά λόγω της αφομοίωσης των πληροφοριών αυτών από τους επενδυτές πριν από την επίσημη δημοσιοποίησή τους (Abraham et al., υπό έκδοση). Ο Groenland (2002) σκιαγραφεί τις πολύπλευρες επιπτώσεις της εταιρικής φήμης στα ενδιαφερόμενα μέρη, που εκτείνονται στην εμπιστοσύνη των πελατών, στις ευκαιρίες των επενδυτών, στην ασφάλεια των θέσεων εργασίας των εργαζομένων και στις κοινωνικές περιβαλλοντικές ευθύνες. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί που επιδεικνύουν κοινωνική υπευθυνότητα συχνά ενισχύουν αυξημένα κίνητρα και αφοσίωση των εργαζομένων και περιορίζουν το σχετικό κόστος κύκλου εργασιών (Albinger & Freeman, 2000). Ως εγγενής υποστηρικτική λειτουργία, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) συμβάλλει έμμεσα στην ανύψωση της εταιρικής φήμης, όπως αξιολογείται από τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Η αξιολόγηση της εταιρικής φήμης θέτει προκλήσεις όσον αφορά την εγκυρότητα, την τυποποίηση και τις περιεχόμενες δομές (Helm, 2005; Larkin, 2003; Wartick, 2002). Στην προσπάθεια τυποποίησης αυτής της αξιολόγησης, το Reputation Institute και η Harris Interactive επινόησαν από κοινού το Reputation Quotient (RQ sm), ένα ολοκληρωμένο, πολυδιάστατο πλαίσιο ορισμού της εταιρικής φήμης (Fombrun & van Riel, 2004). Η αξιοποίηση του RQ sm, ειδικά λόγω των έμμεσων επιπτώσεών του στη ΔΑΔ, ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της μελέτης (Friedman, 2009). Η έρευνα του Groenland (2002) ενημερώνει σημαντικά τον ορισμό του

RQ sm από τους Fombrun & van Riel (2004), περιγράφοντας έξι κρίσιμες διαστάσεις που είναι κομβικές για την αξιολόγηση των ενδιαφερομένων μερών:

- Συναισθηματική απήχηση (π.χ. καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων προς την εταιρεία)
- Προϊόντα και υπηρεσίες (π.χ. παροχή καινοτόμων, υψηλής ποιότητας και πολύτιμων προϊόντων)
- Όραμα και ηγεσία (π.χ., παράδειγμα άριστης ηγεσίας και αποτελεσματικής διαχείρισης)
- Οικονομικές επιδόσεις (π.χ., επίδειξη κερδοφορίας και καλύτερες επιδόσεις από τους ανταγωνιστές)
- Εργασιακό περιβάλλον (π.χ., προώθηση ενός δίκαιου και ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους)
- Κοινωνική υπευθυνότητα (π.χ. ενεργή υποστήριξη κοινωνικών σκοπών και περιβαλλοντική υπευθυνότητα)

Η Harris Interactive ανέπτυξε μια στιβαρή μεθοδολογία και ένα ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση του RQ, δημοσιεύοντας ετησίως τον δείκτη RQ στη Wall Street Journal (www.harrisinteractive.com). Διαφοροποιούμενος από τον δείκτη φήμης Fortune, ο δείκτης RQ περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η διαχείριση και η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών, η καινοτομία, οι επενδύσεις, η οικονομική ευρωστία, η κοινωνική ευθύνη και η αξιοποίηση των εταιρικών περιουσιακών στοιχείων (Fortune Datastore, 2007). Οι εξαντλητικές στατιστικές αναλύσεις των Fombrun & van Riel (2004) υπογραμμίζουν τη συναισθηματική απήχηση ως πρωταρχικό παράγοντα της εταιρικής φήμης. Ειδικότερα, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, η κοινωνική ευθύνη και το εργασιακό περιβάλλον συμβάλλουν σημαντικά στη συναισθηματική ελκυστικότητα. Αντίθετα, διαστάσεις όπως το όραμα/ηγεσία και οι οικονομικές επιδόσεις παρουσιάζουν συγκριτικά μικρότερη επιρροή στην εταιρική φήμη.

Οι διευθυντές ανθρώπινων πόρων διαθέτουν την ικανότητα να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες οργανωτικής επικοινωνίας, κατάρτισης και αποζημίωσης που ενισχύουν απτά τις ικανότητες και τα κίνητρα των εργαζομένων, επηρεάζοντας έτσι έμμεσα την εταιρική φήμη. Ένα εννοιολογικό πλαίσιο που συντέθηκε από την έρευνα των Fombrun & van Riel (2004) ενσωματώνει με επιδεξιότητα τους ρόλους του ανθρώπινου δυναμικού στο παράδειγμα της εταιρικής φήμης.

2.2. Εννοιολογικό Πλαίσιο Ρόλου HRM στην Εταιρική Φήμη

Η αλληλεπίδραση μεταξύ της εταιρικής ιστορίας, της κουλτούρας, της δυναμικής της αγοράς και της οργανωτικής δομής διαμορφώνει τον πολύπλευρο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό και τον πιθανό αντίκτυπό του στην εταιρική φήμη. Σε οντότητες όπου το διανοητικό κεφάλαιο αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα - σκεφτείτε την Google ή την Intel που βασίζεται σε εξειδικευμένους μηχανικούς συστημάτων - το HR αναλαμβάνει κεντρικό ρόλο που επηρεάζει την ικανοποίηση, την αποζημίωση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Αντίθετα, σε οργανισμούς που ασχολούνται με μη εξειδικευμένα αγαθά, όπου το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να υποβιβαστεί σε λιγότερο στρατηγικούς ρόλους. Επιπλέον, οι τομείς με προσανατολισμό στις υπηρεσίες, που περιλαμβάνουν άμεσες αλληλεπιδράσεις εργαζομένων-καταναλωτών, συχνά αναδεικνύουν τη σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού σε σύγκριση με τις μεταποιητικές οντότητες με περιορισμένες διασυνδέσεις εργαζομένων-καταναλωτών. Η επάρκεια των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση των καταναλωτών στις συναντήσεις υπηρεσιών (Estelami, 2000; Estelami & DeMaeyer, 2002; Heskett et al., 1997). Αντίθετα, σε περιβάλλοντα παραγωγής, η άμεση αλληλεπίδραση εργαζομένων-καταναλωτών είναι ελάχιστη, επηρεάζοντας τον αντίκτυπο των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, όπως η αποζημίωση και η κατάρτιση, στην παρατηρήσιμη συμπεριφορά των εργαζομένων που διαμορφώνει την εταιρική φήμη.

Οι ίδιοι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζουν διαφοροποιήσεις στους ρόλους τους με βάση την οργανωτική τυπολογία. Ο Benedict (2008) παρατήρησε ότι οι επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού σε δημόσιους κερδοσκοπικούς οργανισμούς είχαν μεγαλύτερη τάση να αναφέρουν στρατηγική συμμετοχή σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους σε ιδιωτικές κερδοσκοπικές οντότητες. Οι οργανισμοί μικρής κλίμακας συχνά αναθέτουν στους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πιο διοικητικοκεντρικούς ρόλους από ό,τι οι μεγαλύτερες οντότητες (Benedict, 2008). Επιπλέον, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού σε μεγαλύτερους οργανισμούς αναλαμβάνουν συχνά ρόλους παράγοντα αλλαγής, σε αντίθεση με εκείνους σε μικρότερες επιχειρήσεις (Benedict, 2007). Προφανώς, το οργανωτικό περιβάλλον διαμορφώνει σημαντικά την επιρροή της λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρική φήμη. Μέσω της καλλιέργειας των ικανοτήτων, των κινήτρων και της οργανωτικής ταύτισης των εργαζομένων, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κατευθύνει έμμεσα την εταιρική φήμη, ενώ η

οργανωτική ηγεσία συμβάλλει καθοριστικά στην απόσπαση ουσιαστικών συνεισφορών, συμπεριλαμβανομένης της ενίσχυσης της εταιρικής φήμης (Friedman, 2005). Η επόμενη ενότητα εμβαθύνει στους διάφορους ρόλους που περιλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.3.Ρόλοι Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Ulrich (1997) πρότεινε τέσσερις αναπόσπαστους ρόλους στο πλαίσιο της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, καθένας από τους οποίους συμβάλλει σε μετρήσιμα αποτελέσματα που ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και τους στόχους ενός οργανισμού: στρατηγικός εταίρος, παράγοντας αλλαγής, εμπειρογνώμονας διαχείρισης και υπέρμαχος των εργαζομένων. Πολυάριθμες μελέτες υπογραμμίζουν τη δυνατότητα των ανθρώπινων πόρων να ενισχύσουν την οικονομική αξία ενός οργανισμού (Becker & Gerhart, 1996; Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995). Η έρευνα των Hurley & Estelami (2007) υποστηρίζει ότι η αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων συσχετίζεται με αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, επηρεάζοντας στη συνέχεια την αφοσίωση των καταναλωτών και την κερδοφορία. Τα ευρήματά τους διαπίστωσαν μια προγνωστική σχέση μεταξύ του κύκλου εργασιών των εργαζομένων, της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης των πελατών. Τα καταστήματα λιανικής πώλησης με χαμηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών των εργαζομένων τείνουν να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών (Schneider & Bowen, 1993). Ο Hurley (2002) συνθέτει τις έρευνες που υποδεικνύουν την εγγενή σχέση μεταξύ των γνώσεων, των ικανοτήτων και της οργανωτικής απόδοσης των εργαζομένων.

Η εκτέλεση των ρόλων του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει σημαντικά την ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό τους, που αποτελεί βασικό πρόδρομο για την εταιρική φήμη (Fombrun & van Riel, 2004). Οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται έντονα με τον οργανισμό τους τείνουν να επιδεικνύουν συμπεριφορές που υποστηρίζουν τα συμφέροντα του οργανισμού, ενεργώντας ως πρεσβευτές του κατά τη διάρκεια των δημόσιων αλληλεπιδράσεων. Οι Wieseke et al. (2007) αποδεικνύουν ότι οι πελατοκεντρικές συμπεριφορές των εργαζομένων συνδέονται στενά με την οργανωτική τους ταυτότητα. Ο Edwards (2005) υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή ταύτιση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να υπερασπίζονται προληπτικά τα συμφέροντα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής ασκούν σημαντική επιρροή στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των πελατών για τον πελατοκεντρισμό ενός οργανισμού (Hurley & Estelami, 2007). Επιπλέον, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το πώς οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και οι

προμηθευτές βλέπουν τους οργανισμούς τους είναι συνυφασμένες με την οργανωτική τους ταυτότητα (Carmeli et al., 2006). Οι Mitki & Herstein (2007) πειραματίστηκαν με μια καινοτόμο εκπαιδευτική προσέγγιση, ανακαλύπτοντας την αποτελεσματικότητά της στη διαμόρφωση της εταιρικής ταυτότητας όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Υποστηρίζουν ότι μια τέτοια εκπαίδευση διευκολύνει την ταχεία αφομοίωση των νέων ταυτοτήτων, προάγοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ικανοποίηση των πελατών και την ανύψωση της εταιρικής φήμης (Mitki and Herstein, 2007).

Οι στρατηγικά επιμελημένες πρωτοβουλίες κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων διαθέτουν σημαντικές δυνατότητες για την αύξηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Οι Sahinidis & Bouris (2008) τεκμηριώνουν μια αξιοσημείωτη συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της ενισχυμένης δέσμευσης των εργαζομένων, της ικανοποίησης από την εργασία και των κινήτρων. Οι ικανοί, κινητοποιημένοι εργαζόμενοι που ευθυγραμμίζονται έντονα με τους οργανισμούς τους τείνουν να εμπλέκονται με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη -όπως οι καταναλωτές και οι επενδυτές- με τρόπους που αναβαθμίζουν την εταιρική φήμη. Οι έρευνες συμφωνούν με την παραδοχή ότι οι ισχυρές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όχι μόνο ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων, αλλά χρησιμεύουν επίσης ως κομβικοί δείκτες της δέσμευσης των πελατών, ενός θεμελιώδους μέτρου που επηρεάζει την κερδοφορία (Ulrich & Smallwood, 2005; Rucci et al., 1998; Watson Wyatt, 2001). Οι Meyer & Smith (2000) ενισχύουν αυτή τη συσχέτιση, καταδεικνύοντας άμεση σχέση μεταξύ των αξιολογήσεων των εργαζομένων για τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής τους δέσμευσης. Πολλαπλές μελέτες υπογραμμίζουν τον αντίκτυπο των αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα πρόσληψης, κοινωνικοποίησης, κατάρτισης και παροχών προς τους εργαζομένους στην οργανωσιακή δέσμευση.

Στον τομέα της μεταποίησης, οι οργανισμοί που καλλιεργούν ικανούς και κινητοποιημένους υπαλλήλους συχνά αποδίδουν προϊόντα υψηλότερης ποιότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές που στερούνται αποτελεσματικής κατάρτισης ή πρωτοβουλιών παρακίνησης στο εργατικό δυναμικό τους (Bartel, 1994). Το εννοιολογικό πλαίσιο υποστηρίζει ότι οι άμεσες αλληλεπιδράσεις με τους εργαζόμενους ασκούν θετική επίδραση στις αξιολογήσεις της εταιρικής φήμης από τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Επιπλέον, η έμμεση εμπλοκή μέσω της παράδοσης

ανώτερων προϊόντων μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την εταιρική φήμη. Η επερχόμενη διερεύνηση εξετάζει κάθε ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού που ενσωματώνεται στο εννοιολογικό πλαίσιο, αναλύοντας τον αντίκτυπό του στους εργαζομένους, τα οργανωτικά παραδείγματα και τον τελικό αντίκτυπό του στα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη που είναι υπεύθυνα για την αξιολόγηση της εταιρικής φήμης.

Στρατηγικός Συνεργάτης

Ως στρατηγικός εταίρος, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνουν το κρίσιμο έργο της εναρμόνισης των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού με τους γενικότερους οργανωτικούς στόχους. Αυτή η ευθυγράμμιση των μέτρων ανθρώπινου δυναμικού με τους επιχειρηματικούς στόχους, όπως υποστηρίζεται από τους Ulrich & Brockbank (2005) και Ulrich & Beatty (2001), αποτελεί το θεμέλιο για τις στρατηγικές συνεργασίες μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και οργανωτικής ηγεσίας (Lockwood, 2007a).

Το πεδίο εφαρμογής των στρατηγικών εταίρων επεκτείνεται στις διαστάσεις της εταιρικής φήμης που τεκμηριώνουν τις οργανωτικές φιλοδοξίες. Μια αξιοσημείωτη περίπτωση είναι η Coca-Cola Company, η οποία αναγνωρίστηκε το 2007 από την Society for Human Resource Management για την αύξηση της εταιρικής απόδοσης και φήμης (Fox, 2007a). Στο τιμόνι του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, η Cynthia McCague συνεργάστηκε με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Coca-Cola, Neville Isdell, για να αντιστρέψει την αρνητική απόδοση του οργανισμού. Η McCague πρωτοστάτησε σε έρευνες, συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης το 2004 για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση βασικών οργανωτικών προκλήσεων, μεταξύ των οποίων η έλλειψη σαφήνειας αναδείχθηκε ως εξέχον εμπόδιο. Στη συνέχεια, το 2005, ένα νέο όραμα - "Το μανιφέστο της Coca-Cola για την ανάπτυξη"- που περιλάμβανε τα πέντε "Ψ" (άνθρωποι, πλανήτης, συνεργάτες, κέρδος, χαρτοφυλάκιο) παρουσιάστηκε στους εργαζόμενους μέσω διαφόρων καναλιών.

Αυτή η στρατηγική αλλαγή περιλάμβανε τρεις κρίσιμες διαστάσεις της εταιρικής φήμης: περιβάλλον στο χώρο εργασίας, κοινωνική ευθύνη και ηγετικές ιδιότητες. Είναι αξιοσημείωτο ότι η αφοσίωση των εργαζομένων της Coca-Cola αυξήθηκε από 74% το 2004 σε 79% το 2006, παράλληλα με την ισχυρή αύξηση του όγκου πωλήσεων και την υπεραπόδοση πολλών στόχων σε διάφορα τμήματα της αγοράς. Παρά την αξιόπαινη εταιρική φήμη που απέκτησαν σύγχρονοι οργανισμοί όπως η Johnson and Johnson και η Google, η Coca-Cola διατήρησε τη θέση της μεταξύ των τεσσάρων κορυφαίων οργανισμών στο δείκτη RQ της Harris Interactive.

Ο ρόλος του στρατηγικού εταίρου βελτίωσε αισθητά την κατανόηση της αποστολής του οργανισμού από τους εργαζόμενους, καλλιεργώντας την αίσθηση της οργανωτικής ταύτισης και ενισχύοντας το συναισθηματικό δέσιμο μεταξύ των εργαζομένων. Οι συντονισμένες προσπάθειες της Coca-Cola για τη δημιουργία ενός υποδειγματικού εργασιακού περιβάλλοντος έχουν συγκεντρώσει πολλές διακρίσεις, από κατατάξεις για τη διαφορετικότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη μέχρι διακρίσεις για πρωτοβουλίες που προωθούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων. Επιπλέον, η εταιρεία ενθαρρύνει ενεργά την εμπλοκή των εργαζομένων σε κοινωφελείς υπηρεσίες, συμβάλλοντας στη θετική εξωτερική αντίληψη μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών που αλληλεπιδρούν με τις διάφορες πτυχές των δραστηριοτήτων της Coca-Cola - από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ έως την εφοδιαστική και τη διανομή.

Ως κατασκευαστικός οργανισμός, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της Coca-Cola αποτελούν τον κύριο τομέα της δημόσιας διεπαφής που επηρεάζει την εταιρική φήμη. Η εταιρεία ίδρυσε το Σύστημα Ποιότητας της Coca-Cola, ένα επώνυμο σύστημα διαχείρισης ποιότητας που αναπτύχθηκε από μια παγκόσμια, διαλειτουργική ομάδα που οδηγεί σε συνεχή βελτίωση και αυστηρή μέτρηση ποιότητας (Coca-Cola, 2008c). Το HRM υποστηρίζει την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας μέσω της εκπαίδευσης και της πιστοποίησης των εργαζομένων σε τυπικές διαδικασίες λειτουργίας και διαχείρισης ποιότητας.

Οι Younger et al. (2007) εισήγαγαν τη νέα έννοια της "μάρκας ανάπτυξης ταλέντων" ως μια καίρια στρατηγική για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά για ανθρώπινο κεφάλαιο υψηλού επιπέδου. Το ανθρώπινο κεφάλαιο, όπως οριοθετήθηκε από τους Mathis & Jackson (2008), αντιπροσωπεύει τη σωρευτική αξία που περικλείει τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τα κίνητρα και τις ικανότητες ενός εργατικού δυναμικού. Ενσωματώνοντας αυτή την προσέγγιση, οργανισμοί όπως η Procter & Gamble, η Ketchum, η Xerox και η Goldman Sachs έχουν καλλιεργήσει μια διακεκριμένη φήμη που βασίζεται σε ένα περιβάλλον εργασίας που ευνοεί την ανάπτυξη και την εξέλιξη των εργαζομένων. Στο επίκεντρο της εταιρικής τους στρατηγικής βρίσκεται η κοινή έμφαση στην προώθηση της ανάπτυξης των εργαζομένων (Younger et al., 2007).

Αυτή η φήμη, που διαπνέεται από μια κουλτούρα σημαντικών επενδύσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο, έχει διευκολύνει σημαντικά την ικανότητά τους να προσελκύουν, να διατηρούν και να

παρακινούν ταλέντα υψηλού επιπέδου, βελτιστοποιώντας ταυτόχρονα το συνολικό λειτουργικό κόστος (Younger et al., 2007). Ο Clardy (2005) περιγράφει λεπτομερώς τις επιδραστικές συνέπειες - τόσο θετικές όσο και αρνητικές - που βιώνουν οι οργανισμοί με βάση τις εκπαιδευτικές τους πρακτικές. Οι επενδύσεις που ενισχύουν τις ικανότητες των εργαζομένων αποδίδουν αναπόφευκτα ένα εργατικό δυναμικό που χαρακτηρίζεται από επιδεξιότητα. Οι συλλογικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών, ιδίως των πελατών, και των ικανών, κινητοποιημένων εργαζομένων που ταυτίζονται έντονα με τη θετική φήμη του οργανισμού τους είναι σωρευτικές. Με την πάροδο του χρόνου, αυτές οι σωρευτικές αλληλεπιδράσεις συμβάλλουν σημαντικά στην ενίσχυση της εταιρικής φήμης στα μάτια των εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών. Αντίθετα, οι αλληλεπιδράσεις που χαρακτηρίζονται από ανεπάρκεια των εργαζομένων μπορούν αναπόφευκτα να οδηγήσουν σε δυσμενείς επιπτώσεις στην εταιρική φήμη, με πιθανό αποτέλεσμα κακές οικονομικές επιδόσεις.

Ενδεικτικά, η Laurie Siegel, η ανώτερη αντιπρόεδρος ανθρώπινου δυναμικού της Tyco, διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο ως στρατηγικός εταίρος παράλληλα με την ηγεσία, ενορχηστρώνοντας μετασχηματιστικές αλλαγές εντός του οργανισμού (Deutsch, 2003). Η κ. Siegel κατεύθυνε την εφαρμογή του πρώτου προγράμματος κατάρτισης σε θέματα δεοντολογίας της Tyco μετά το ταραχώδες επεισόδιο επί θητείας του Dennis Kozlowski. Τα προληπτικά της μέτρα αντανakλώνται στη δήλωσή της, "κάθε μήνα η αντίληψη της Tyco ως εταιρείας που αντιμετωπίζει προβλήματα μειώνεται" (Deutsch, 2003). Το 2007, το Fortune κατέταξε την Tyco ως τη 10η πιο αξιοθαύμαστη εταιρεία στον κλάδο της, απόδειξη του απτού αντίκτυπου των προσπαθειών της κας Siegel.

Δίνοντας έμφαση στην κοινωνική υπευθυνότητα ως στρατηγικό ακρογωνιαίο λίθο, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που παρέχουν κίνητρα για κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά συμβάλλουν στην αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων, στην αφοσίωση και στη μείωση του κόστους του κύκλου εργασιών (Branco & Rodrigues, 2006; Albinger & Freeman, 2000). Στη FedEx, μια συντονισμένη προσπάθεια μεταξύ της ηγεσίας και του ανθρώπινου δυναμικού είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των στρατηγικών φιλανθρωπικών δωρεών. Η FedEx, αφοσιωμένη σε σκοπούς που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες της, όπως ο Αμερικανικός Ερυθρός Σταυρός, δωρίζει γενναιόδωρα πάνω από 100.000 ώρες του χρόνου των εργαζομένων σε φιλανθρωπικές προσπάθειες (About FedEx, 2007). Υποστηριζόμενες από πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι πρωτοβουλίες αυτές όχι

μόνο παρακινούν τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν σε φιλανθρωπικές προσπάθειες, αλλά χρησιμεύουν επίσης ως ένα κομβικό εργαλείο επικοινωνίας μέσω του εταιρικού ιστότοπου και των δημοσίων σχέσεων, γνωστοποιώντας αποτελεσματικά αυτές τις κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες στο ευρύτερο κοινό.

Πράκτορας Αλλαγής

Ο ρόλος του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντα αλλαγής σηματοδοτεί την κομβική του λειτουργία στην αναδιαμόρφωση και αναζωογόνηση των οργανισμών για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Η εντολή αυτή απαιτεί μια επαγρύπνηση, όπου το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όχι μόνο παρακολουθεί το δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο αλλά και ενορχηστρώνει αλλαγές που ενισχύουν την οργανωτική αξία. Οι κρίσιμοι τομείς ελέγχου περιλαμβάνουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα κανονιστικά πλαίσια και τις εκτεταμένες επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομίας, ιδίως εν μέσω της κλιμακούμενης τάσης παγκοσμιοποίησης.

Πρωταρχικό παράδειγμα μετασχηματιστικής οργανωτικής αλλαγής αποτελεί η μετάβαση της Eastman Kodak από τη χημική στην ψηφιακή τεχνολογία φιλμ κατά την τελευταία δεκαετία. Η εξέλιξη αυτή απαιτούσε οξυδερκή ηγεσία, οραματική προσέγγιση, υπέρβαση των αντιστάσεων, εκτεταμένη εκπαίδευση και ακλόνητη παρακίνηση των εργαζομένων. Το συνεχιζόμενο ταξίδι της Eastman Kodak προς μια αναζωογονημένη, πιο ανταγωνιστική οντότητα παραμένει μια απόδειξη των συνεργατικών προσπαθειών των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού που προώθησαν αυτή τη μεταμόρφωση. Πρωτοβουλίες όπως τα προγράμματα κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης αναλαμβάνουν καθοριστικό ρόλο στην αύξηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, αυξάνοντας στη συνέχεια την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, στοιχεία καθοριστικής σημασίας για τη διαμόρφωση της φήμης της εταιρείας.

Το 2005, η General Electric (GE) πρωτοστάτησε στο πρόγραμμα Ecomagination, με στόχο την προώθηση της οργανωτικής ανάπτυξης μέσω προσφορών προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον που περιόριζαν την κατανάλωση ενέργειας (Fox, 2007b). Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού λειτούργησαν ως καταλύτες της αλλαγής, εμπλέκοντας ενεργά τους εργαζόμενους στη διαδικασία ανάπτυξης αυτών των περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένων προϊόντων. Η συμμετοχή των εργαζομένων κάλυψε το φάσμα από την αρχική ιδέα μέχρι την ανάπτυξη του προϊόντος και την τελική εμπορική διάθεση. Η GE καλλιέργησε μια υποδομή που ευνοούσε τη συμμετοχή των εργαζομένων, διαθέτοντας έναν πρόεδρο εταιρικής ιθαγένειας, επιτρέποντας στους εργαζόμενους

να συμβάλλουν ενεργά στη δημιουργία κοινωνικά υπεύθυνων προϊόντων που απέφεραν επίσης θετικά οικονομικά αποτελέσματα. Βασικά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού, όπως οι ενότητες κατάρτισης και οι μηχανισμοί ανταμοιβής, ήταν απαραίτητα για την παρακίνηση των εργαζομένων να ευθυγραμμιστούν με τους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους που διέπουν πρωτοβουλίες όπως η Ecomagination. Αξίζει να σημειωθεί ότι η GE αξιοποίησε την ικανότητα της επικοινωνίας των εργαζομένων και τις ικανές στρατηγικές δημοσίων σχέσεων, οι οποίες είχαν καθοριστική σημασία τόσο για την εσωτερική διάδοση όσο και για την εξωτερική προβολή, απαραίτητες πτυχές για τη διαμόρφωση της εταιρικής φήμης (Fombrun & van Riel, 2004).

Οι Ulrich et al. (1989) σκιαγραφούν τον κομβικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη συγχώνευση μεταξύ της Baxter Healthcare Corporation και της American Hospital Supply. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, από τη φύση τους, προκαλούν αντίσταση των εργαζομένων, άγχος και ασάφεια. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πλοηγήθηκε σε αυτή τη συγχώνευση δημιουργώντας ένα νέο οργανωτικό πλαίσιο, πρωτοστατώντας σε ισχυρές στρατηγικές επικοινωνίας με τους εργαζομένους, βοηθώντας στην επιλογή στελεχών και βασικών στελεχών και προσφέροντας επαγγελματική καθοδήγηση - μια απόδειξη του ρόλου του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στη διευκόλυνση σημαντικών οργανωτικών μεταβάσεων.

Διοικητικός Εμπειρογνώμονας

Η λειτουργία του διοικητικού εμπειρογνώμονα στο πλαίσιο της διοίκησης περιλαμβάνει την επίβλεψη κρίσιμων διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού, όπως η στελέχωση και η διαχείριση των παροχών. Ο ρόλος αυτός επεκτείνεται πέρα από τις λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού και επηρεάζει διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες, ευθυγραμμίζοντάς τες με τις γενικότερες αποστολές και στόχους του οργανισμού. Ενισχύοντας τις στρατηγικές κατάρτισης και πρόσληψης εργαζομένων, ο διοικητικός εμπειρογνώμονας διευκολύνει τη μείωση του κόστους, την αυξημένη παραγωγικότητα και την αυξημένη κερδοφορία, προς όφελος τόσο των εργαζομένων όσο και των διευθυντών. Ειδικότερα, οι βελτιώσεις αυτές εκδηλώνονται με την ταχύτερη πλήρωση κενών θέσεων εργασίας, την αυξημένη ποιότητα των νέων προσλήψεων και την έγκαιρη διαχείριση των παροχών, που είναι όλες καίριες πτυχές που ενισχύουν την οργανωτική αποδοτικότητα.

Ωστόσο, το πεδίο εφαρμογής του διοικητικού εμπειρογνώμονα υπερβαίνει μόνο τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού. Περιλαμβάνει ευρύτερη εμβέλεια, επηρεάζοντας ποικίλες επιχειρηματικές λειτουργίες. Για παράδειγμα, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού διαθέτουν τη

δυνατότητα να ηγηθούν πρωτοβουλιών ανασχεδιασμού που βελτιώνουν την εκτέλεση παραγγελιών και εξορθολογίζουν τις διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντων. Αυτές οι βελτιώσεις καταλήγουν σε ανώτερα προϊόντα και υπηρεσίες, που τελικά μεταφράζονται σε βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα - παρατηρήσιμες μετρήσεις που έχουν μεγάλη απήχηση στους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους.

Το διαμέτρημα των προϊόντων και των υπηρεσιών έχει τεράστια σημασία για τη διαμόρφωση της εταιρικής φήμης. Αυτή η πτυχή περιστρέφεται γύρω από την αντίληψη των ενδιαφερόμενων μερών για έναν οργανισμό που προσφέρει καινοτόμα, υψηλής ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες που παρέχουν εξαιρετική αξία (Fombrun & van Riel, 2004). Το Ανθρώπινο Δυναμικό αναλαμβάνει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση αυτής της πτυχής της εταιρικής φήμης με την αναμόρφωση των διαδικασιών ανάπτυξης προϊόντων, καθοδηγώντας αποτελεσματικά τα προϊόντα από τη σύλληψη μέχρι την εμπορική αξιοποίηση. Παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση Films της Mobil Chemical, η οποία χρησιμοποίησε μια διαδικασία καινοτομίας προϊόντος για την επιτάχυνση της ανάπτυξης προϊόντων. Ομάδες αποτελούμενες από εξειδικευμένους υπαλλήλους καθοδηγούσαν τα προϊόντα μέσω διαφόρων σημείων ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης της εκτίμησης της ζήτησης της αγοράς και της οικονομικής σκοπιμότητας. Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην επιλογή των ομάδων, την εκπαίδευση και τη διευκόλυνση της διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντων ήταν καθοριστική για την επιτυχή αυτή προσπάθεια.

Σκεφτείτε την περίπτωση της τεχνολογικής εξέλιξης της Tyco υπό την εποπτεία της κας Siegel. Η απουσία υποδομής υπολογιστών σε ολόκληρη την εταιρεία ώθησε την κα Siegel να πρωτοστατήσει στην εγκατάσταση κεντρικής τεχνολογίας, εξορθολογίζοντας τις διαδικασίες προμηθειών και τα συστήματα αποζημίωσης των εργαζομένων. Αυτή η στρατηγική εφαρμογή του ρόλου του διοικητικού εμπειρογνώμονα ενίσχυσε σημαντικά την αποδοτικότητα, προς όφελος κρίσιμων ενδιαφερόμενων μερών - προμηθευτών και εργαζομένων - και υπογράμμισε τη δέσμευση της Tyco για βελτιστοποίηση της παροχής υπηρεσιών.

2.4.Επίδραση του HR στην Εταιρική Φήμη

Ο αντίκτυπος του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρική φήμη είναι βαθύς και πολύπλευρος. Λειτουργώντας ως εσωτερικός βραχίονας υποστήριξης, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού συνεργάζεται εκτενώς με την ηγεσία και άλλα τμήματα για να επηρεάσει και να βελτιώσει την εταιρική φήμη. Ένα καίριο παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία μεταξύ του Ανθρώπινου

Δυναμικού και των εταιρικών επικοινωνιών, η οποία προωθεί την ευθυγράμμιση μεταξύ των εσωτερικών επικοινωνιών των εργαζομένων και των εκροών των δημοσίων σχέσεων, όπως υπογραμμίζουν οι Fombrun & van Riel (2004). Η προοπτική τους τονίζει τη συνέργεια μεταξύ της εμπλοκής των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών και της καθοδήγησης των εργαζομένων, ζωτικής σημασίας για την κατασκευή ενός ολοκληρωμένου πλαισίου επικοινωνίας που ενισχύει την εταιρική φήμη. Η επιρροή του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολλαπλή, είτε μέσω των αλληλεπιδράσεων των εργαζομένων με το κοινό είτε μέσω της προώθησης της δημιουργίας προϊόντων υψηλής ποιότητας.

Ο Lockwood (2004) οριοθετεί τρία πεδία στα οποία το Ανθρώπινο Δυναμικό διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της κοινωνικής ευθύνης - βασικό στοιχείο της εταιρικής φήμης: ηθική, πρακτικές απασχόλησης και δέσμευση στην κοινότητα. Η συνεργασία με την ηγεσία του οργανισμού δίνει τη δυνατότητα στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να καθιερώσει ισχυρές πολιτικές που προωθούν τη δεοντολογική συμπεριφορά των εργαζομένων στις αλληλεπιδράσεις τους με τους καταναλωτές, τις ρυθμιστικές αρχές και άλλους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς.

Επιπλέον, η αρμοδιότητα των ανθρώπινων πόρων επεκτείνεται στην ενίσχυση των πρακτικών απασχόλησης, περιλαμβάνοντας επαρκείς μηχανισμούς πρόσληψης, επιλογής, αποζημίωσης και κατάρτισης. Οι πρωτοβουλίες αυτές αναβαθμίζουν την ποιότητα του χώρου εργασίας, καθιστώντας τους οργανισμούς ως εργοδότες επιλογής. Η συμμετοχή στην κοινότητα, όπως περιγράφεται από τον Lockwood (2004), υποστηρίζει μια ανοιχτή και πολιτισμικά ευαίσθητη σχέση που συμβάλλει ενεργά στην ενίσχυση της ευημερίας της κοινότητας. Σε μια εποχή όπου η εξασφάλιση κορυφαίου ανθρώπινου κεφαλαίου είναι έντονα ανταγωνιστική και το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό σπάνιο, οι οργανισμοί που είναι ενισχυμένοι με θετική εταιρική φήμη αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση των πολυπόθητων ταλέντων (Fox, 2007b).

Για να λειτουργήσει το Ανθρώπινο Δυναμικό ως στρατηγικός εταίρος, πρέπει να αναλάβει μια θέση υψηλού επιπέδου στον οργανισμό, επιτρέποντας την επιρροή στη διαμόρφωση της στρατηγικής και την κατανομή των πόρων. Ωστόσο, η αξιολόγηση του αντίκτυπου των πρακτικών της ΔΑΔ στα οργανωτικά αποτελέσματα παραμένει μια πρόκληση, περιορίζοντας ενίοτε την επιρροή της (Becker et al., 2001). Κατά συνέπεια, οι πρωτοβουλίες Ανθρώπινου Δυναμικού που

στοχεύουν στην ενίσχυση της εταιρικής φήμης και στην ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων πρέπει να αποδεικνύουν μια απτή απόδοση της επένδυσης (ROI), δικαιολογώντας τον επενδυμένο χρόνο, το προσωπικό και τους πόρους. Οι Ulrich & Smallwood (2005) υποστηρίζουν μια νέα προοπτική απόδοσης της επένδυσης ανθρώπινου δυναμικού -απόδοση άυλων περιουσιακών στοιχείων- προτρέποντας τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να υιοθετήσουν την οπτική γωνία του επενδυτή. Αυτό συνεπάγεται την ευθυγράμμιση της επιλογής, της κατάρτισης και της ανταμοιβής των εργαζομένων με κριτήρια που επικεντρώνονται στον επενδυτή, εξορθολογίζοντας ανάλογα τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, η καλλιέργεια μιας ισχυρότερης χρηματοοικονομικής αντίληψης μεταξύ των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού - κατανόηση των οργανωτικών ισολογισμών, των καρτών αποτελεσμάτων και των βασικών επιχειρηματικών μετρήσεων - είναι ζωτικής σημασίας. Αυτή η κατανόηση προάγει μια σαφή σύνδεση μεταξύ των πρωτοβουλιών HR, της εταιρικής φήμης και των οικονομικών αποτελεσμάτων. Οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ του προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού, των οικονομικών και του λογιστηρίου καθίστανται απαραίτητες σε αυτό το πλαίσιο, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για συνεκτική συνεργασία.

Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού (HR) έχουν κρίσιμη ευθύνη στην αξιολόγηση της συμβολής της λειτουργίας τους στην εταιρική φήμη. Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου καθίσταται επιτακτική ανάγκη, με στόχο να περιγραφεί ο ακριβής αντίκτυπος των δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρική εικόνα. Αυτό συνεπάγεται τον εντοπισμό των βασικών ενδιαφερομένων, τη διάκριση των παραμέτρων αξιολόγησής τους για την εταιρική φήμη και την ιεράρχηση πρωτοβουλιών όπως η κατάρτιση και η αποζημίωση. Ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων για την ενίσχυση της φήμης και η επινόηση μηχανισμών παρακολούθησης για τη μέτρηση της προόδου ευθυγραμμίζονται με την επιτυχημένη στρατηγική της Cynthia McCague στην Coca-Cola και θα πρέπει να υιοθετηθούν από τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού σε διαφορετικά οργανωτικά περιβάλλοντα.

Η σύνδεση μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και εταιρικής φήμης έχει καίριες επιπτώσεις στο διαμέτρημα και την ανάπτυξη των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εξελιχθούν, προωθώντας ολοκληρωμένους επαγγελματίες με επάρκεια όχι μόνο στις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην κατανόηση της επιχειρηματικής δυναμικής και των

περιπλοκών της αγοράς (Ulrich & Brockbank, 2005). Η γνώση του μάρκετινγκ, της επικοινωνίας και των χρηματοοικονομικών αναδεικνύεται ως προαπαιτούμενο, επιτρέποντας στους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού να διακρίνουν αποτελεσματικά τις οργανωτικές προτάσεις αξίας και τις δυναμικές της αγοράς. Συμπληρώνοντας τις βασικές επιχειρηματικές γνώσεις, τα κριτήρια επιλογής των επαγγελματιών του τομέα των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στην επιχειρηματική οξυδέρκεια, όπως υπογραμμίζει ο Lockwood (2007b). Οι Lawler et al. (2006) υποστηρίζουν ένα φάσμα ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για τους επαγγελματίες του τομέα των ανθρώπινων πόρων - που κυμαίνονται από την κατανόηση των επιχειρήσεων έως την παγκόσμια ευαισθητοποίηση και τη διαλειτουργική εμπειρογνωμοσύνη - για την αποτελεσματική εκτέλεση του ρόλου του στρατηγικού εταίρου.

Κατά την είσοδό τους στους οργανισμούς, οι επαγγελματίες του τομέα των ανθρώπινων πόρων πρέπει να καταρτίσουν ένα ισχυρό αναπτυξιακό σχέδιο δράσης, ευθυγραμμίζοντας τις λειτουργίες του τομέα των ανθρώπινων πόρων με την εταιρική φήμη και τους γενικότερους επιχειρηματικούς στόχους. Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού απαιτεί την ενσωμάτωση της εταιρικής φήμης ως καθοριστικού παράγοντα πρόβλεψης της οργανωτικής συμπεριφοράς σε διάφορα σενάρια (Clardy, 2005). Ο Fox (2007b) υποστηρίζει την ενσωμάτωση των φιλανθρωπικών δραστηριοτήτων με την οργανωτική αποστολή και τις βασικές ικανότητες, τονίζοντας την αλλαγή παραδείγματος στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Στο σύγχρονο τοπίο, τα ενδιαφερόμενα μέρη αναμένουν όλο και περισσότερο από τις εταιρείες να εκδηλώνουν κοινωνική ευθύνη, αντικατοπτρίζοντας περιπτώσεις όπως η ταχεία απόσυρση του προϊόντος Tylenol το 1982, διαμορφώνοντας την ταυτότητα της Johnson & Johnson ως υπεύθυνης οντότητας που δίνει προτεραιότητα στην ασφάλεια των καταναλωτών.

Η εταιρική φήμη ενσωματώνει ένα αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής κουλτούρας, περικλείοντας κοινές πεποιθήσεις και αξίες μεταξύ των εργαζομένων που διαμορφώνουν σημαντικά τη συμπεριφορά τους. Η πτυχή αυτή ασκεί επιρροή στην προσέλκυση, διατήρηση και παρακίνηση πολύτιμου ανθρώπινου κεφαλαίου. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, σε συνεργασία με την ηγεσία, πρέπει να προσπαθήσουν να καλλιεργήσουν μια θετική εταιρική φήμη που όχι μόνο ευθυγραμμίζεται με τους οργανωτικούς στόχους αλλά και λειτουργεί ως καταλύτης για την επίτευξη αυτών των στόχων.

3. Διασύνδεση μάρκετινγκ και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων για τη Διατήρηση της Εταιρικής Φήμης

3.1. Πρακτικές Employer Branding μεταξύ των πιο ελκυστικών εργοδοτών στον τομέα της πληροφορικής και της μηχανικής

Το Employer Branding (EB) παραμένει μια σημαντική σύγχρονη πρόκληση για τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στους τομείς της πληροφορικής και της μηχανικής. Στο σημερινό τοπίο, τα άτομα εκτιμούν ιδιαίτερα την ανατροφοδότηση από τους συνομηλίκους τους σχετικά με τις εργασιακές τους εμπειρίες και τους εργοδότες τους, θεωρώντας την ως σημαντική καθοδήγηση για πιθανές μελλοντικές συνεργασίες με αυτές τις οντότητες. Σημαντικά, τα άτομα είναι πιο πρόθυμα να αναζητήσουν ευκαιρίες απασχόλησης σε εταιρείες που διαθέτουν θετική εικόνα εργοδότη, επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία των προσλήψεων και τη συνολική φήμη της εταιρείας.

Ο συνεχιζόμενος "πόλεμος για ταλέντα" υπογραμμίζει την κρισιμότητα των στρατηγικών που αποσκοπούν στην προσέλκυση και διατήρηση των πιο ικανών ατόμων. Οι στρατηγικές αυτές αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες διαφοροποίησης μεταξύ επιτυχημένων και αποτυχημένων εταιρειών (Cheese et al., 2007; Crous, 2007; Michaels et al., 2001). Ειδικότερα, ο τομέας της EB στην Πορτογαλία παρουσιάζει ένα διακριτό κενό γνώσης, καθώς λείπουν σημαντικά οι εμπειρικά τεκμηριωμένες γνώσεις σχετικά με τις πρακτικές EB και τον περίπλοκο ρόλο που διαδραματίζει η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΔ). Ενώ ο Berlenga (2010) περιγράφει τα επιθυμητά οργανωτικά χαρακτηριστικά από την πλευρά των εργαζομένων, ο Tavares (2014) εμβαθύνει συσχετίζοντας τα χαρακτηριστικά αυτά με το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό.

Η ανάδειξη του κομβικού ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη συνέχεια της EB είναι υψίστης σημασίας. Συχνά υποτιμημένη, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει ουσιαστικά στο σχεδιασμό της EB αξιοποιώντας τις γνώσεις σχετικά με τις οργανωσιακές συνθήκες, τις προσδοκίες των εργαζομένων και βελτιστοποιώντας διαδικασίες όπως η πρόσληψη και η επιλογή για αυξημένη αποτελεσματικότητα (Sokro, 2012). Μια πρόσφατη μελέτη των Gregorka et al. (2020) εξετάζει διεξοδικά τις πρακτικές EB μεταξύ των πιο περιζήτητων ταλέντων πληροφορικής και μηχανικών στην Πορτογαλία, αναγνωρίζοντας την έλλειψη εμπειρικών

στοιχείων σε αυτόν τον τομέα και τονίζοντας τη σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο πεδίο της EB (Berlenga, 2010; Tavares, 2014).

Η EB, η οποία εννοιολογήθηκε αρχικά από τους Ambler & Barrow (1996), αποτελεί την επιτομή ενός φάσματος λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών οφελών που προσφέρουν οι οργανισμοί στους εργαζομένους τους, με σκοπό να ενισχύσουν την αυξημένη αφοσίωση και απόδοση. Προερχόμενο από προσπάθειες εφαρμογής των συμβατικών τεχνικών μάρκετινγκ επωνυμίας στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, το EB εστιάζει διακριτικά στην προσέλκυση και διατήρηση της προσοχής και της αφοσίωσης των εργαζομένων, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις επωνυμίας που στοχεύουν στην αφοσίωση των πελατών σε μια συγκεκριμένη μάρκα (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Cable & Turban, 2003; American Marketing Association, 2016).

Στο σημερινό τοπίο, το Employer Branding (EB) περιλαμβάνει μια στρατηγική απαραίτητη για την επικράτηση στον αδυσώπητο "πόλεμο για ταλέντα" (Amelia & Nasution, 2016), με στόχο να προσελκύσει τους σημερινούς και τους μελλοντικούς εργαζόμενους. Λειτουργώντας ως ένα κομβικό εργαλείο επικοινωνίας, το EB λειτουργεί ως το μέσο μέσω του οποίου ένας οργανισμός προβάλλει τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά και τις προσφορές του (Love & Singh, 2011; Srivastava & Bhatnagar, 2010), διεγείροντας την επιθυμία των ατόμων που στοχεύουν να γίνουν μέρος του εργατικού δυναμικού του (Cooper, 2008).

Στο επίκεντρο της διαδικασίας EB βρίσκεται η διατύπωση της Πρότασης Αξίας των Εργαζομένων (EVP), μια προσαρμοσμένη πρόταση που έχει διαμορφωθεί στρατηγικά για να προσελκύσει και να διατηρήσει τα ταλέντα. Απαντώντας στο κρίσιμο ερώτημα "τι σημαίνει αυτό για μένα" για έναν εργαζόμενο (Barrow & Mosley, 2005), η πρόταση αυτή περιλαμβάνει μια σειρά ελκυστικών παροχών, που κυμαίνονται από τις αποδοχές και τα μπόνους μέχρι την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας και τις προοπτικές προαγωγής (Minchington, 2010).

Η διαδικασία της EB εκτυλίσσεται σε τρεις διακριτές φάσεις (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens, 2007):

- Η σύλληψη της επωνυμίας εργοδότη συνεπάγεται τον ορισμό του EVP και των μοναδικών χαρακτηριστικών που ευθυγραμμίζονται με τις προσφορές του οργανισμού.

- Το εξωτερικό μάρκετινγκ του EB περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διάδοση του EVP πέρα από τα όρια του οργανισμού.
- Το εσωτερικό μάρκετινγκ του EB περιστρέφεται γύρω από την ενορχήστρωση της επικοινωνίας του EVP εντός του οργανισμού και τη διασφάλιση της υλοποίησης των υποσχόμενων δεσμεύσεων.

Ωστόσο, ο Deb (2006) υποστηρίζει ότι η διαδικασία της EB ξεκινά την πορεία της ακόμη και πριν από την κατασκευή ενός εργοδοτικού σήματος. Ξεκινά με την αξιολόγηση της τρέχουσας οργανωσιακής αντίληψης και την ανάλυση των προφίλ των εργαζομένων, των EVPs, των αξιών, των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των παραγόντων διάκρισης (Miles & Mangold, 2005). Παρομοίως, άλλοι μελετητές (Barrow & Mosley, 2005; Mosley, 2009) υποστηρίζουν την προσαρμογή της EB ώστε να ευθυγραμμιστεί με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που στοχεύει να προσελκύσει ο οργανισμός, περιλαμβάνοντας ποικίλα επίπεδα εμπειρίας, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, μαζί με τις επιθυμητές αξίες και την ποικιλομορφία, ιδίως στους ρόλους των Μηχανικών.

Μόλις διαμορφωθεί η στρατηγική, το ταξίδι της EB προχωρά με τη συνεκτική άρθρωση του μηνύματος και την εφαρμογή μετρήσεων για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητάς της (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Born & Kil Kang, 2015). Επιπλέον, η εξασφάλιση σαφών, συνεπών και αξιόπιστων καναλιών επικοινωνίας (Barrow & Mosley, 2005) καθίσταται κομβικής σημασίας, διαδίδοντας μηνύματα που υπογραμμίζουν το EVP και τις αξίες της μάρκας του οργανισμού (Mosley, 2007; Lloyd, 2002).

3.1.1. Employer Branding και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Για να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά και να αποκτήσουν ένα διαρκές πλεονέκτημα στην αγορά, οι οργανισμοί πρέπει να οχυρώσουν τα εμπορικά τους σήματα και παράλληλα να προσελκύσουν ένα παραγωγικό και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό (Sivertzen et al, 2013; Mosley, 2015). Αναγνωρίζοντας ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι αποτελούν την κινητήρια δύναμη πίσω από την επέκταση των επιχειρήσεων και την ανταγωνιστική κυριαρχία (Backhaus & Tikoo, 2004; Minchington, 2010; Wheelen & Hunger, 2013), η χάραξη στρατηγικών για την προσέλκυση και τη διατήρηση των κορυφαίων ταλέντων έχει αναδειχθεί σε ύψιστης σημασίας επιτακτική ανάγκη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).

Πλήθος μελετητών (Gabriel et al., 2016; Jiang et al., 2012a; Jiang et al., 2012b) προτείνουν ότι οι πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού που επηρεάζουν το Employer Branding (EB) περιλαμβάνουν διαστάσεις ικανοτήτων, κινήτρων ή ευκαιριών/ενδυνάμωσης. Η διάσταση των ικανοτήτων ενσωματώνει πρακτικές όπως η πρόσληψη και η κατάρτιση, ενώ η πτυχή των κινήτρων περιλαμβάνει πρακτικές αμοιβών και διαχείρισης της απόδοσης (Subramony, 2009). Ταυτόχρονα, οι πρακτικές της διάστασης της ενδυνάμωσης, όπως η αυτονομία των εργαζομένων και οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, έχουν καθοριστική σημασία για τη διαμόρφωση της EB (Jiang et al., 2012a; Rauch & Hatak, 2016). Δεδομένης αυτής της εκτεταμένης εμπλοκής, ο De Chernatony (2006) υποστηρίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να πρωτοστατεί στη διαδικασία της EB.

Παράλληλα, οι Love & Singh (2011) εντόπισαν οκτώ κοινά κριτήρια που είναι ενδεικτικά της επιτυχίας του Ανθρώπινου Δυναμικού μεταξύ των παγκοσμίως αναγνωρισμένων καλύτερων εργοδοτών. Η μελέτη τους υπογράμμισε ότι η καλλιέργεια μιας μοναδικής κουλτούρας και η διασφάλιση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος ήταν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ αυτών των επίλεκτων εργοδοτών. Όπως υποδεικνύεται από τα ευρήματα των Gregorka et al. (2020), οι Καλύτεροι Εργοδότες επιμελούνται περιβάλλοντα που προωθούν την ανοιχτή επικοινωνία και ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους να διαπρέψουν. Επιπλέον, αυτοί οι εργοδότες προσφέρουν τόσο υλικές όσο και άυλες ανταμοιβές για την υπέρβαση των προσδοκιών. Ανεξάρτητα από τα επιτεύγματα των μεμονωμένων εργαζομένων, οι κορυφαίοι εργοδότες φιλοδοξούν να διατηρήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, καταρτίζοντας στρατηγικά σχέδια ανθρώπινου δυναμικού προσαρμοσμένα στις ποικίλες ανάγκες τους.

3.1.2. Πρακτικές Προσέλκυσης και Διατήρησης Εργαζομένων

Διάφορες ερευνητικές μελέτες έχουν σταθερά επισημάνει τη θετική επίδραση του Employer Branding (EB) τόσο στην προσέλκυση όσο και στη διατήρηση των εργαζομένων (Amelia & Nasutionb, 2016; Barrow & Mosley, 2005; Berthon et al., 2005). Ωστόσο, οι κινήτρι μοχλοί πίσω από την προσέλκυση και τη διατήρηση των εργαζομένων παρουσιάζουν συχνά διακριτά χαρακτηριστικά (Barrow & Mosley, 2005).

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επιλογή ενός εργοδότη επηρεάζεται εγγενώς από τις προηγούμενες εμπειρίες, τα κίνητρα, τις ανάγκες, τις προτεραιότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου (Lievens, et al., 2001- Slaughter et al., 2004). Παρ' όλα αυτά, μια

ξεχωριστή και μοναδική πρόταση συμβάλλει σημαντικά στην προσέλκυση δυνητικών υποψηφίων (Backhaus & Tikoo, 2004; Kissel & Buttgen, 2015; Elving et al., 2012). Ο Deb (2006) σκιαγραφεί ότι η κλίση των υποψηφίων προς την πρόταση αξίας ενός εργοδότη εξαρτάται από τρεις πρωταρχικές πτυχές: τη φήμη (το παγκόσμιο κύρος του οργανισμού), την προσφορά καριέρας (συμπεριλαμβανομένων των προοπτικών απασχόλησης και των αμοιβών) και την εταιρική κουλτούρα (περιβάλλον και ήθος του οργανισμού).

Ομοίως, το Randstad Award 2015 (Randstad, 2015), μία από τις μεγαλύτερες έρευνες EB παγκοσμίως, περιέγραψε τα βασικά χαρακτηριστικά που αναζητούν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι στους εργοδότες. Σε αυτά περιλαμβάνονται παράγοντες όπως η εργασιακή ασφάλεια, οι ανταγωνιστικοί μισθοί, η οικονομική σταθερότητα, η θετική εργασιακή ατμόσφαιρα, το ελκυστικό περιεχόμενο της εργασίας, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, το ευέλικτο ωράριο εργασίας, η γεωγραφική τοποθεσία, η κατάρτιση, η ισχυρή εικόνα και οι αξίες του οργανισμού, η στιβαρή διοίκηση, τα ποιοτικά προϊόντα/υπηρεσίες, οι διεθνείς προοπτικές σταδιοδρομίας, η διαχείριση της διαφορετικότητας, η τεχνολογική πρόοδος και η περιβαλλοντική συνείδηση. Αυτά τα περιζήτητα χαρακτηριστικά ενσωματώνονται σε μια σειρά πρακτικών μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί, ιδίως στις προσπάθειες πρόσληψης (Allen et al., 2007; Brown et al., 2003).

Η EB όχι μόνο προάγει υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης αλλά και ενισχύει τη διατήρηση των εργαζομένων (Backhaus & Tikoo 2004; Cascio, 2003; Kossivi et al., 2016). Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορες πρωτοβουλίες για να διατηρήσουν το εργατικό δυναμικό τους, συμπεριλαμβανομένης της προώθησης θετικών εργασιακών περιβαλλόντων που προωθούν ευνοϊκές εμπειρίες (Backhaus & Tikoo, 2004; Boxall & Macky, 2009). Επιπλέον, πρακτικές που προσελκύουν δυνητικούς εργαζόμενους, όπως η ευελιξία στο ωράριο και τις τοποθεσίες εργασίας, η αποτελεσματική επικοινωνία, οι φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές, ο προσανατολισμός στην ευημερία των εργαζομένων και οι κοινωνικές παροχές, έχουν αναγνωριστεί ως ευεργετικές για τη διατήρηση (Beauregard & Henry, 2009; Zatzick & Iverson, 2006). Οι Dockel (2003) και Dockel et al. (2006) εντόπισαν παρόμοιους παράγοντες διατήρησης, συμπεριλαμβανομένων των αμοιβών, των χαρακτηριστικών της εργασίας, όπως η αυτονομία, οι ευκαιρίες κατάρτισης, οι υποστηρικτικοί προϊστάμενοι, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η οργανωτική δέσμευση.

3.1.3. Employer Branding στην Πληροφορική και τη Μηχανική

Περιορισμένες έρευνες εμβαθύνουν στους συγκεκριμένους παράγοντες που προσελκύουν τους επαγγελματίες της πληροφορικής στη σφαίρα του Employer Branding (EB) (Kucheron & Zamulin, 2016; Newton & Keenan, 1990; Sivertzen et al., 2013). Οι μελέτες αυτές έχουν τονίσει ότι οι επαγγελματίες έλκονται από τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, συνεχούς ανάπτυξης και ευκαιριών κατάρτισης (Kucheron & Zamulin, 2016; Tanwar & Prasad, 2016). Επιπλέον, δίνουν προτεραιότητα σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον που εξισορροπεί την επαγγελματική και την προσωπική ζωή (Tanwar & Prasad, 2016), συχνή ανατροφοδότηση, ατομική αναγνώριση, ελκυστικές προκλήσεις στα καθήκοντά τους (Kucheron & Zamulin, 2016; Westlund & Hannon, 2008), μια δίκαιη και σταθερή δομή αποζημίωσης, ασφάλεια εργασίας και δίκαιες πρακτικές διαχείρισης (Tanwar & Prasad, 2016; Westlund & Hannon, 2008).

Ελάχιστες έρευνες έχουν διερευνήσει συγκεκριμένα τους κινητήριους παράγοντες που οδηγούν στην πρόσληψη επαγγελματιών μηχανικών σε συγκεκριμένους οργανισμούς και τον ρόλο της EB σε αυτή τη διαδικασία. Η μελέτη των Newton & Keenan (1990) αποκάλυψε ότι οι μετακινήσεις των μηχανικών σε θέσεις εργασίας συνδέονται πρωτίστως με τους περιορισμούς εντός του υφιστάμενου εργασιακού περιβάλλοντος, ιδίως με την έλλειψη προοπτικών εξέλιξης, και όχι αποκλειστικά με μισθολογικές εκτιμήσεις. Παρόμοιες κινητήριες δυνάμεις εντοπίστηκαν στη μελέτη των Sivertzen et al. (2013), όπου μη χρηματικές πτυχές, όπως η καινοτομία και η εσωτερική αξία, επηρέασαν σημαντικά την έλξη των φοιτητών προς τους οργανισμούς, υποδεικνύοντας ότι η αμοιβή δεν ήταν ο πρωταρχικός καθοριστικός παράγοντας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

3.2. Παραδείγματα Εφαρμογή Επωνυμίας Εργοδοτών από Σύγχρονες Επιχειρήσεις

Το Employer Branding αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο που χρησιμοποιούν οι ομάδες προσλήψεων στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Χρησιμεύει ως πλατφόρμα για να φωτίσει τη βασική αποστολή, τις αξίες και την ουσία του χώρου εργασίας ενός οργανισμού, επιτρέποντας στην εταιρεία να αφηγηθεί τη μοναδική της ιστορία και να παρουσιάσει τις ιδιαίτερες πτυχές της οργανωτικής της κουλτούρας. Αυτή η στρατηγική branding καθίσταται καθοριστικής σημασίας, προσφέροντας στους δυνητικούς υποψηφίους ένα παράθυρο στα συναισθήματα και τις εμπειρίες των εργαζομένων πριν καν σκεφτούν να υποβάλουν αίτηση ή να αποδεχτούν μια προσφορά εργασίας.

Πέρα από τη συμβατική σελίδα καριέρας, το περιεχόμενο μάρκετινγκ προσλήψεων έρχεται σε ποικίλες μορφές, καλύπτοντας άρθρα, ιστολόγια, σαηνευτικές εικόνες, podcasts και καθηλωτικά βίντεο. Σε αυτό το πεδίο, δεν υπάρχει μια προσέγγιση που να ταιριάζει σε όλους- αντίθετα, το πιο εντυπωσιακό περιεχόμενο employer branding δημιουργεί μια ζωντανή και βαθιά απεικόνιση της κουλτούρας της εταιρείας, προσελκύοντας πιθανούς υποψηφίους.

Καθώς οι επιχειρήσεις ετοιμάζονται να ανανεώσουν το περιεχόμενο του employer branding, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε και να αναδείξουμε υποδειγματικές περιπτώσεις στο τοπίο του employer branding.

3.2.1. Η Περίπτωση της Salesforce

Η Salesforce στέκεται ψηλά ανάμεσα στην ελίτ ως ένας από τους κορυφαίους χώρους εργασίας παγκοσμίως, υπογραμμίζοντας τις πολυάριθμες διακρίσεις της και την ακλόνητη δέσμευσή της στην προώθηση της ανάπτυξης των εργαζομένων, της ποικιλομορφίας και της φιλανθρωπίας. Η συνεχής τοποθέτησή της στις κορυφαίες κατατάξεις ενισχύει αυτή τη φήμη, εξασφαλίζοντας την τρίτη θέση στην αξιολογή λίστα του Fortune Best Places to Work in the World, τη δεύτερη θέση στην λίστα του Fortune 100 Best Companies to Work For 2019, παράλληλα με την επαναλαμβανόμενη συμπερίληψή της στις κορυφαίες εταιρείες του LinkedIn, στις καλύτερες θέσεις εργασίας του Glassdoor και στις κορυφαίες αξιολογούμενες θέσεις εργασίας του Indeed. Μια κομβική παρουσίαση του εργοδοτικού σήματος της Salesforce βρίσκεται στο βίντεο με την εταιρική κουλτούρα, μια απόδειξη του βραβευμένου εργασιακού ήθους της, που αποδίδει την επιτυχία της εταιρείας στο εξαιρετικό εργατικό δυναμικό και τις στιβαρές αξίες της.

Κεντρική θέση στην επωνυμία της κατέχει η έμφαση στην ισότητα, την ισότητα αμοιβών μεταξύ των δύο φύλων και την κοινωνική προσφορά, επαναλαμβάνοντας πως τα θριαμβευτικά βήματα της Salesforce στην επιχείρηση αποτελούν άμεση αντανάκλαση των αφοσιωμένων, κοινωφελών υπαλλήλων της. Η επιτομή της επωνυμίας εργοδότη είναι εμφανής στη σελίδα εθελοντισμού της Salesforce, αποκαλύπτοντας τη βαθιά επίδραση του 30.000 εργαζομένων της, που συνεισφέρουν χρόνο, πόρους και τεχνογνωσία για την αναβάθμιση των τοπικών κοινοτήτων. Αυτό που κάνει τη Salesforce να ξεχωρίζει είναι η μοναδική προσφορά επτά ημερών αμειβόμενης εθελοντικής άδειας, ενθαρρύνοντας ενεργά τους εργαζόμενους να επενδύσουν ουσιαστικό χρόνο πέρα από τα όρια των γραφείων τους, συμβάλλοντας σημαντικά σε θετικούς κοινοτικούς σκοπούς (Jayawardene & Wanninayake, 2016).

3.2.2. Η Περίπτωση της Microsoft

Το περιεχόμενο του employer branding από τον τεχνολογικό κολοσσό επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στην προβολή του προσωπικού αντίκτυπου του να είσαι μέλος της Microsoft. Συγκεκριμένα, η Microsoft δίνει σημαντική έμφαση στη σειρά των παροχών προς τους εργαζομένους της, υπογραμμίζοντας τη σταθερή δέσμευση της εταιρείας να προάγει την υγιή και παραγωγική ζωή του εργατικού δυναμικού της. Η εκτεταμένη κάλυψη που καλύπτει τη σωματική και ψυχική υγεία, οι ολοκληρωμένες γονικές και οικογενειακές άδειες, οι τρόποι συνεχούς μάθησης, οι αποκλειστικές εκπώσεις προϊόντων και οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας αποτελούν ένα μωσαϊκό παροχών που προσφέρονται τόσο στους δυνητικούς υποψηφίους όσο και στους υφιστάμενους εργαζόμενους. Ένα σημαντικό μέρος του περιεχομένου του employer branding της Microsoft περιστρέφεται γύρω από τις αφηγήσεις των εργαζομένων της, παρουσιάζοντας με γλαφυρό τρόπο την αφοσίωση της εταιρείας στην καλλιέργεια μιας αρμονικής ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Μέσα σε αυτές τις αφηγήσεις κρύβεται η βαθιά δέσμευση της Microsoft για την ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπλέον, η Microsoft διαθέτει ειδικές ενότητες για την ανάδειξη των παγκόσμιων εταιρικών φιλανθρωπικών πρωτοβουλιών της και των στιβαρών πρακτικών της που προωθούν την ποικιλομορφία και την ενσωμάτωση. Πρωτοβουλίες όπως η εκπαίδευση για την ασυνείδητη προκατάληψη και ο ετήσιος Hackathon, όπου χιλιάδες εργαζόμενοι σε πολλά παγκόσμια γραφεία συνεργάζονται για να δώσουν ζωή σε καινοτόμες ιδέες, αποτελούν απόδειξη της δέσμευσης της Microsoft να καλλιεργήσει μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς και καινοτομία (Pawar, 2016).

3.2.3. Η Περίπτωση της Toyota

Το περιεχόμενο του employer branding του γίγαντα της αυτοκινητοβιομηχανίας περιστρέφεται γύρω από ένα ολοκληρωμένο θέμα κινητικότητα, το οποίο εκτείνεται πέρα από τη γκάμα των οχημάτων του και περιλαμβάνει τις δυνατότητες που παρέχει στους εργαζομένους να καλλιεργήσουν και να προωθήσουν την καριέρα τους. Η Toyota τονίζει έντονα τους θεμελιώδεις λόγους που διέπουν τη δημιουργία των προϊόντων της, δίνοντας έμφαση στην παροχή προσιτών οχημάτων που διευκολύνουν τις καθημερινές μετακινήσεις των πελατών. Μέσα από μία από τις παρουσιάσεις της στο YouTube, η Toyota παρουσιάζει με γλαφυρό τρόπο τον βαθύ αντίκτυπο των προϊόντων και των διαδικασιών κατασκευής της, προβάλλοντας ιδιαίτερα τα χαρακτηριστικά

ασφάλειας, βιωσιμότητας και προσβασιμότητας που έχουν σχεδιαστεί για την εξάλειψη των εμποδίων κινητικότητας για τα άτομα με αναπηρία (Mücelandili & Erdil, 2021).

Οι περιβαλλοντικές εκθέσεις της Toyota αποτελούν απόδειξη της ακλόνητης δέσμευσης της εταιρείας για φιλικές προς το περιβάλλον επιχειρηματικές πρακτικές. Οι εκθέσεις αυτές περιγράφουν διάφορες πρωτοβουλίες διατήρησης που εξοικονόμησαν σημαντικές ποσότητες νερού στη Βόρεια Αμερική, παράλληλα με φιλόδοξα σχέδια που είχαν ως αποτέλεσμα την ανακύκλωση, επαναχρησιμοποίηση ή κομποστοποίηση του εκπληκτικού 93% όλων των αποβλήτων που παρήχθησαν το 2018. Γνωστή ως ένας από τους πιο περιζήτητους εργοδότες παγκοσμίως και εξασφαλίζοντας την 13η θέση ως πρωταρχικός προορισμός για παγκόσμια ταλέντα μηχανικών, οι προσπάθειες branding της Toyota δίνουν σημαντική έμφαση στις πρακτικές ποικιλομορφίας και ενσωμάτωσης. Αυτές είναι εμφανείς στην ειδική ενότητα του ιστοτόπου της, που εξυμνεί τις αρετές της συνεργασίας, της ομαδικής εργασίας και της ενσωμάτωσης διαφορετικών προοπτικών (Mücelandili & Erdil, 2021).

3.2.4. Η Περίπτωση της EY

Ο γίγαντας των επαγγελματικών υπηρεσιών χρησιμοποιεί στρατηγικά το περιεχόμενο του employer branding για να αναδείξει το εκτεταμένο δίκτυο αποφοίτων της EY (Ernst & Young Global Limited). Με έναν εντυπωσιακό αριθμό μελών που ξεπερνά τα 275.000 άτομα, η EY στοχεύει στη διατήρηση ισχυρών δεσμών μεταξύ των σημερινών και πρώην εργαζομένων της, δίνοντας έμφαση στις κοινές τους εμπειρίες εντός της εταιρείας. Μέσω ενός ισχυρού προγράμματος αποφοίτων, τα μέλη αποκτούν πρόσβαση σε ανεκτίμητες ευκαιρίες καθοδήγησης, εξασφαλίζοντας μια διαιωνιζόμενη δέσμευση για την προώθηση ενός εμπλουτισμένου εργασιακού περιβάλλοντος στην EY. Το τμήμα εταιρικής υπευθυνότητας της EY διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην καθοδήγηση της αναπτυξιακής πορείας της εταιρείας εν μέσω σημαντικών κοινωνικών μετασχηματισμών. Η εταιρεία είναι αφοσιωμένη στην υπεράσπιση ενός ολοκληρωμένου και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακού περιβάλλοντος. Πέρα από την απλή καλλιέργεια ενός δικτύου αποφοίτων, η EY προσπαθεί ενεργά να εμφυσήσει μια διάχυτη αίσθηση του ανήκειν στους υπαλλήλους της, καλλιεργώντας ένα ενιαίο κοινοτικό ήθος. Η εστίαση στις υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές είναι εμφανής στην έμφαση που δίνει η EY στις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας, στη συμβουλευτική της αλυσίδα εφοδιασμού και στην ακλόνητη δέσμευση για την τήρηση των προτύπων για τα ανθρώπινα δικαιώματα (Tikson et al., 2018).

Η ποικιλομορφία και η συμμετοχικότητα στην ΕΥ δεν είναι απλώς λέξεις-κλειδιά, αλλά αναπόσπαστα στοιχεία της κουλτούρας της. Το περιεχόμενο του employer branding περιλαμβάνει σχολαστικά αφηγήσεις από διαφορετικές ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των βετεράνων στρατιωτικών, υπογραμμίζοντας την αταλάντευτη αφοσίωση της ΕΥ στην υποδοχή και ενσωμάτωση εργαζομένων με πολύπλευρες εμπειρίες ζωής στον εταιρικό ιστό της (Tikson et al., 2018).

4. Συμπεράσματα

Η ταυτότητα αποτελεί κεντρικό πυλώνα στο πεδίο του σύγχρονου εταιρικού μάρκετινγκ, καθώς αποτελεί το θεμέλιο για πολλές αλληλένδετες έννοιες, ιδίως την εταιρική ταυτότητα. Μέσα σε αυτό το τοπίο, η εταιρική ταυτότητα της μάρκας αναδεικνύεται ως ένα ισχυρό στρατηγικό εργαλείο, προσφέροντας στους οργανισμούς πολύπλευρα πλεονεκτήματα για την επίτευξη βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η ολοκληρωμένη διαχείρισή της εκτείνεται σε διάφορες εσωτερικές διαστάσεις, λειτουργώντας ως θεμελιώδης πρόδρομος της εικόνας της μάρκας του οργανισμού.

Εντάσσοντας το θέμα αυτό στο οργανωτικό περιβάλλον, η εξέλιξη της εργοδοτικής επωνυμίας απαιτεί τη γνώση των δημογραφικών αλλαγών, των μεταβολών στις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού και των αλλαγών στις εργασιακές συμπεριφορές. Η συρρικνούμενη δεξαμενή του πληθυσμού εργάσιμης ηλικίας, οι μεταβαλλόμενες αντιλήψεις για την εργασία μεταξύ των νεότερων γενεών και η διαρκής μάχη για ταλέντα αποτελούν σημαντικές προκλήσεις για τους οργανισμούς στις προσπάθειες πρόσληψης και διατήρησης προσωπικού. Η δυναμική της παγκοσμιοποίησης επιδεινώνει περαιτέρω την πρόκληση αυτή- με τις επιχειρήσεις να διασχίζουν τα διεθνή σύνορα, η δημιουργία ενός εργοδοτικού σήματος υπερβαίνει τις περιφερειακές ή αγοραίες δομές λόγω της ενσωμάτωσης των προηγμένων τεχνολογιών επικοινωνίας.

Η εταιρική φήμη, ένα ανθεκτικό και διαρκές άυλο περιουσιακό στοιχείο, επηρεάζει βαθιά την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών, αναγκάζοντας τις οντότητες να διαθέσουν σημαντικούς πόρους για την αύξησή της. Πειθαρχίες όπως οι δημόσιες σχέσεις και η εταιρική επικοινωνία υπογραμμίζουν τον βαθύ αντίκτυπο της εταιρικής φήμης στη συμπεριφορά των καταναλωτών, ενώ το μάρκετινγκ εστιάζει στην περίπλοκη αλληλεπίδραση των διαδικασιών επωνυμίας και ταυτότητας.

Το Employer Branding αναδεικνύεται ως μια καίρια σύγχρονη πρόκληση για τις επιχειρήσεις. Η σύγχρονη αξία που αποδίδεται στα σχόλια των ατόμων σχετικά με τις εργασιακές τους εμπειρίες και τους εργοδότες σηματοδοτεί τον κομβικό ρόλο τους ως κατευθυντήρια πυξίδα για τους δυνητικούς μελλοντικούς συνεργάτες. Οι υποψήφιοι παρουσιάζουν αυξημένη τάση να συνεργαστούν με εταιρείες που διαθέτουν θετική εικόνα εργοδότη, τονίζοντας την επιτακτική ανάγκη των οργανισμών να καθορίσουν και να επικοινωνήσουν στρατηγικά μια εικόνα που να βρίσκει απήχηση και να διατηρεί τα κορυφαία ταλέντα. Στο σημερινό τοπίο, ο "πόλεμος για

ταλέντα" αποκτά πρωτοφανή σημασία, διαφοροποιώντας τα επιτυχημένα εγχειρήματα από τα λιγότερο επιτυχημένα αντίστοιχα.

Το περιεχόμενο του Employer Branding αναδεικνύεται σε ισχυρό εργαλείο που χρησιμοποιούν οι ομάδες πρόσληψης. Αυτό το περιεχόμενο, που εκτείνεται πέρα από μια υποτυπώδη σελίδα καριέρας, περιλαμβάνει μια σειρά από μορφές - από άρθρα και ιστολόγια έως οπτικά και πολυμεσικές αφηγήσεις - επιτρέποντας στις εταιρείες να αρθρώσουν τις αφηγήσεις τους και να αναδείξουν τις ιδιαίτερες πτυχές της εργασιακής τους κουλτούρας. Το αποτελεσματικό περιεχόμενο του employer branding, ποικίλο στις μορφές του, περικλείει μια συναρπαστική, διαφωτιστική απεικόνιση του ήθους και του περιβάλλοντος μιας εταιρείας.

Βιβλιογραφία

- Aaker, A., 1996. *Building Strong Brands*. The Free Press, New York.
- About FedEx: Employee Volunteer Stories(2007) viewed 8 April, 2007, <http://www.fedex.com/us/about/unitedstates/people/community/index.html> .
- Abraham , S . E . , Friedman , B . A . , Khan , R .and Skolnik , R . ‘ Is publication of the reputation quotient (RQ) sufficient to move stock prices? ’ *Corporate Reputation Review*, 11 (4) , 308 – 319 .
- Albinger , H . S .and Freeman , S . J .(2000) ‘ Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations ’ , *Journal of Business Ethics*, 28 , 243 – 253 .
- Allen, D., Mahto, R., & Otondo, R. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web Site on applicant attraction. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696–1708. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1696 PMID:18020806
- Alsem, K.J., Kosteljik, E., 2008. Identity based marketing: a new balanced marketing paradigm. *Eur. J. Market.* 42 (9/10), 907---914.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4/1996.
- Amelia, N., & Nasution, R. (2016). Employer Branding for Talent Attraction in the Indonesian Mining Industry. *International Journal of Business*, 21(3), 226–242.
- American Marketing Association. (2016). Dictionary. Retrieved from <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>
- Anderson , J .and Smith , G .(2006) ‘ A great company can be a great investment ’ , *Financial Analysts Journal*, 62 (4) , 86 – 93
- Arendt, S., Brettel, M., 2010. Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Manag. Decis.* 48 (10), 1469---1492.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. doi:10.1108/13620430410550754

- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5).
- Balmer, J.M., 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing --- seeing through the fog. *Eur. J. Market.* 35 (3/4), 248---291.
- Balmer, J.M., 2008. Identity based views of the corporation: insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *Eur. J. Market.* 42 (9), 879---906.
- Balmer, J.M., 2012. Strategic corporate brand alignment: perspective from identity based views of corporate brands. *Eur. J. Market.* 46 (7/8), 1064---1092.
- Balmer, J.M., Greyser, S.A., 2002. Managing the multiple identities of the corporation. *Calif. Manag. Rev.* 44 (3), 72---86.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at work*. Chichester: West Sussex.
- Bartel , A . P .(1994) ‘ Productivity gains for the implementation of employee training programs ’ , *Industrial Relations*, 33 (4) , 411 – 428 .
- Beauregard, T., & Henry, L. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22. doi:10.1016/j.hrmr.2008.09.001
- Becker , B . E . , Huselid , M . A .and Ulrich , D .(2001) *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA .
- Becker , B .and Gerhart , B .(1996) ‘ The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects ’ , *Academy of Management Journal*, 39 , 779 – 801 .
- Benedict , A .(2007) *Change Management Survey Report*, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA .
- Benedict , A .(2008) *HR’s Evolving Role in Organizations and Its Impact on Business Strategy. Linking Critical HR Functions to Organizational Success*. Society for Human Resource Management, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA .

- Berlenga, S. (2010). Employer Branding: What Makes a Firm a Desirable Place to Work [M.Sc. Thesis]. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e do Emprego.
- Berłowski, P. & Turłukowska, J. (2013). Zewnętrzny i wewnętrzny employer branding- korzyści z konsekwentnego budowania wizerunku firmy jako pracodawcy na przykładzie Mars Polska. ABC Wolters Kluwer Business. (online) Available on: <http://www.kadry.abc.com.pl>.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912
- Blombäck, A., Ramírez-Pasillas, M., 2012. Exploring the logics of corporate brand identity formation. *Eur. J. Market.* 17 (1), 7---28.
- Born, N., & Kil Kang, S. (2015, April). What are Best Practices in the Space of Employer Branding that Enable Organizations Attract and Retain the Best Talent? Cornell University. Retrieved from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1078&context=student>
- Boxall, P. (1996) ' The strategic HR debate and the resource based view of the firm ', *Human Resource Management Journal*, 6 (3) , 59 – 75 .
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high involvementsystem. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. doi:10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x
- Brammer, S. , Brooks, C .and Pavelin, S. (2006) ' Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures ', *Financial Management*, 35 (3) , 97 – 116 .
- Branco, M .and Rodrigues, L. (2006) ' Corporate social responsibility and resource-based perspectives ', *Journal of Business Ethics*, 69 (2) , 111 – 132 .
- Bromley, D. B. (2000) ' Psychological aspects of corporate identity, image and reputation ', *Corporate Reputation Review*, 3 (3) , 240 – 252 .

- Brown, D., Cober, R., Cober, A., Keepin, L., & Levy, P. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3), 158–169.
- Buil I., Catalan S., Martinez E. (2004) : The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector 2014 ACEDE. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)
- Burmann, C., Zeplin, S., Riley, N., 2009. Key determinants of internal brand management success: an exploratory empirical analysis. *J. Brand Manag.* 16 (4), 264---284.
- Cable, D., & Turban, D. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. doi:10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x
- Carmeli , A . , Gershon , G .and Weisberg , J .(2006) ‘ Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach ’ , *Corporate Reputation Review*, 9 (2) , 92 – 104 .
- Carmeli , A .and Tishler , A .(2005) ‘ Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrial enterprises ’ , *Corporate Reputation Review*, 8 (1) , 13 – 31 .
- Caruana , A . C . , Cohen , C . C .and Krentler , K . A . (2006) ‘ Corporate reputation and shareholders ’ intention: An attitudinal perspective ’ , *Brand Management*, 13 (6) , 429 – 440 .
- Cascio, W. (2003). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. Boston, MA: McGrawHill/Irwin.
- Cheese, P., Thomas, R., & Craig, E. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page Limited.
- CIPD. (2006). *Chartered Institute of Professional Development*. (online) Available on: <http://www.cipd.co.uk>.

- Clardy, A. (2005) ' Reputation, goodwill and loss: Entering the employee training audit equation ', *Human Resource Development Review*, 4 (3) , 279 – 304 .
- Coca-Cola(2008a) ' Workplace social responsibility ' , Viewed 8 August, 2008, http://www.thecocacolacompany.com/citizenship/our_workplace.html .
- Coleman, D., de Chernatony, L., Christodoulides, G., 2011. B2B service brand identity: scale development and validation. *Ind. Market. Manag.* 40 (7), 1063---1071.
- Colton, S., Oliveira, P., 2009. Banking On It. The Role of the Corporate Brand in Rebuilding Trust. *Interbrand: Creating and Managing Brand Value*, Available at: <http://www.interbrand.com>
- Conner, J. and Ulrich, D. (1996) ' Human resource roles: Creating value, not rhetoric ' , *Human Resource Planning*, 19 (3) , 38 – 50 .
- Cooper, K. (2008). Attract, develop and retain: Initiatives to sustain a competitive workforce. Spring Hill. Mining Industry Skills Centre.
- Crous, S. (2007). Talent makes the rules now. *Corporate Research Foundation*, 33, 4–7.
- Currás, R., 2010. Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis* 7, 9---34.
- da Silveira, C., Lages, C., Simoes, C., 2013. Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *J. Bus. Res.* 66, 28---36.
- De Chernatony, L. (2006). *From Brand Vision to Brand Evaluation. The strategic process of growing and strengthening brands* (2nd ed.). Oxford: Elsevier LTD. doi:10.4324/9780080459660
- de Chernatony, L., 2010. *From Brand Vision to Brand Evaluation*, 3rd ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- de Chernatony, L., Cottam, S., 2006. Why are all financial services brands not great? *J. Prod. Brand Manag.* 15 (2), 88---97.
- Deb, T. (2006). *Strategic approach to human resource management: Concept, tools and application*. New Delhi: Atlantic.

- Delaney , J .and Huselid , M .(1996) ‘ The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance ’ , Academy of Management Journal, 39 (4) , 949 – 969 .
- Deutsch , C . D .(2003) ‘ Taking on the Tyco challenge ’ , The Sunday New York Times, 23 November .
- Dockel, A. (2003). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees [M.Sc. Thesis]. University of Pretoria, Pretoria, South Africa.
- Dockel, A., Basson, J., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. SA Journal of Human Resource Management, 4(2), 20–28. doi:10.4102/sajhrm.v4i2.91
- Dowling , G .(2006) ‘ How good corporate reputations create corporate value ’ , Corporate Reputation Review, 9 (2) , 134 – 143 .
- Eberl , M .and Schwaiger , M .(2005) ‘ Corporate reputation: Disentangling the effects on financial performance ’ , European Journal of Marketing, 39 (7/8) , 838 – 854 .
- Edwards , M . R .(2005) ‘ Organizational identification: A conceptual and operational review ’ , International Journal of Management Reviews, 7 (4) , 207 – 230 .
- Elving, W., Westhoff,J., Meusen, C., & Schoonderbeek,J. (2012). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. Journal of Brand Management, 20(5), 355–373. doi:10.1057/bm.2012.21
- Estelami , H .(2000) ‘ Competitive and procedural determinants of delight and disappointment in consumer complaint outcomes ’ , Journal of Service Research, 2 (3) , 285 – 300 .
- Estelami , H .and DeMaeyer , P .(2002) ‘ An exploratory study of customer reactions to service provider over-generosity ’ , Journal of Service Research, 4 (3) , 205 – 217 .
- Flanagan , D . J .and O ’ Shaughnessy , K . C .(2005) ‘ The effect of layoffs on firm reputation ’ , Journal of Management, 31 (3) , 445 – 463 .
- Fortune Datastore(2007) ‘ Fortune Corporate Reputation Industry Reports ’ , viewed 7 April, 2007, http://www.timeinc.net/fortune/datastore/reputation/ cr_report.html .

- Fox , A .(2007a) ‘ Refreshing a beverage company’s culture ’ , HR Magazine, November, pp. 58 – 60 .
- Fox , A .(2007b) ‘ Corporate social responsibility pays off ’ , HR Magazine, August, pp. 42 – 47 .
- Freeman , R . E .(1984) Strategic Management: A Shareholder Approach, Pittman, Boston, MA .
- Freiesleben , J .(2006) ‘ What are quality reputations worth? ’ Quality Progress, 39 (2) , 35 – 41 .
- Friedman , B . A .(2005) ‘ Demand more from the human resource function ’ , Association on Employment Practices and Principles Conference, Baltimore, MD, October . Gabbioneta et al., 2007;
- Friedman A. (2009) : Human Resource Management Rple Implications for Corporate Reputation Vol. 12, 3, 229–244 © 2009 Palgrave Macmillan 1363-3589
- Gabriel, A., Cheshin, A., Moran, C., & van Kleef, G. A. (2016). Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective. Human Resource Management Review, 26(1), 14–24. doi:10.1016/j.hrmr.2015.09.003
- Gioia , D . A . , Schultz , M .and Corley , K . G .(2000) ‘ Organizational identity, image and adaptive instability ’ , Academy of Management Review, 25 (1) , 63 – 81 .
- Gray , E . R .and Balmer , J .(1998) ‘ Managing corporate image and corporate reputation ’ , Long Range Planning, 31 (5) , 695 – 702 .
- Griffin, L. & Clarke, T. (2008). Employer Branding. Your Customers Know Your Brand & Values... Do Your Employees? Bridge Partners Insights. August 2008.
- Groenland , E . A . G .(2002) ‘ Qualitative research to validate the RQ dimensions ’ , Corporate Reputation Review, 4 (4) , 308 – 315 .
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2007). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. European Journal of Marketing, 31(5/6).
- Helm , S .(2005) ‘ Designing a formative measure for corporate reputation ’ , Corporate Reputation Review, 8 (2) , 95 – 109 .

- Heskett , J . L . , Sasser Jr. , W . E .and Schlesinger , L . A . (1997) *The Service Profit Chain*, The Free Press, New York, NY .
- Hunt , S . D .and Morgan , R . M .(1995) ‘ The comparative advantage theory of competition ’ , *Journal of Marketing*, 59 (2) , 1 – 15 .
- Hurley , R . F .(2002) ‘ Putting people back into organizational learning ’ , *Journal of Business &Industrial Marketing*, 17 (4) , 270 – 281 .
- Hurley , R . F .and Estelami , H .(2007) ‘ An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of customer satisfaction ’ , *Journal of Services Marketing*, 21 (3) , 186 – 199 .
- Huselid , M . A .(1995) ‘ The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance ’ , *Academy of Management Journal*, 38 (3) , 635 – 672 .
- Jayawardene, M. U., & Wanninayake, W. M. C. B. (2016). *Employer Branding and its Impact on Developing Sales Force Commitment in Pharmaceutical Industry in Sri Lanka*.
- Jenner, S. J. & Taylor, S. (2008). *Employer Branding – Fad or the Future of HR? Employer branding. The latest fad or the future of HR? Research insight*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Jiang, K., Lepak, D., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85. doi:10.1016/j.hrmr.2011.11.005
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. doi:10.5465/amj.2011.0088
- Johnson, M., Zinkhan, G.M., 1990. Defining and measuring company image. In: Thirteenth Annual Conference of the Academy of Marketing Science. Academy of Marketing Science, New Orleans, LA.
- Kapferer, J.N., 2004. *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page, London.

- Kissel, P., & Buttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755–777. doi:10.1057/ bm.2015.42
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261–268. doi:10.4236/jss.2016.45029
- Kotha , S . , Rajgopal , S .and Rindova , V .(2001) ‘ Reputation building and performance: An empirical analysis of the top-50 pure internet fi rms ’ , *European Management Journal*, 19 (6) , 571 – 586 .
- Koys , D . J .(1997) ‘ Human resourced management and fortune’s corporate reputation survey ’ , *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 10 (2) , 93 – 101 .
- Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178–188. doi:10.1080/13678868.2016.1144425
- Larkin , J .(2003) *Strategic Reputation Risk Management*, MacMillan, Basingtoke, UK .
- Lawler , E . E . , Boudreau , J . W .and Albers , M . S .(2006) *Achieving Strategic Excellence: An Assessment of Human Resource Organizations*, Stanford Business Books, Stanford, CA
- Lea Gregorka,Susana Silva,Cândida Silva (2020): Employer Branding Practices Amongst the Most Attractive Employers of IT and Engineering Sector/*International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals* Volume 11 • Issue 1 • January-March 2020
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefsfor potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69. doi:10.1002/hrm.20145
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x

- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30–51. doi:10.1111/1464- 0597.00047
- Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside Out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64–66.
- Lockwood , N . R .(2004) ‘ Corporate social responsibility: HR’s leadership role ’ , viewed 13 November, 2007, <http://www.shrm.org/research/quarterly/1204RQuart.asp> .
- Lockwood , N . R .(2007a) Maximizing Human Capital: Demonstrating HR Value with Key Performance Indicators, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA , Society for Human Resource Management 2007 Research Quarterly, September .
- Love, L., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through ‘best employer’ surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175–181. doi:10.1007/s10869-011-9226-5
- Malhotra, N., Mukherjee, A., 2004. The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *J. Serv. Market.* 18 (3), 162---174.
- Martin, G. (2008). Employer Branding – Time for Some Long and ‘Hard’ Reflections? Employer branding. The latest fad or the future of HR? Research insight. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1)
- Mathis , R . L .and Jackson , J . H .(2008) Human Resource Management, 12th edn., Thomson South Western, Australia .
- McEwen, W.J., 2010. Which Bankers Deserve the Bonus, Available at: <http://gmj.gallup.com/content/139748/bankers-deservebonus.aspx>
- Melewar, T.C., 2003. Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *J. Market. Commun.* 9 (4), 195---220.
- Memery , J . , Megicks , P .and Williams , J .(2005) ‘ Ethical and social responsibility issues in grocery shopping: A preliminary typology ’ , *Qualitative Market Research*, 8 (4) , 399 – 413

- Meyer , P .and Smith , A .(2000) ‘ HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model ’ , Canadian Journal of Administrative Sciences, 17 (4) , 319 – 331 .
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Miles, S., & Mangold, W. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535–545. doi:10.1016/j.bushor.2005.04.010
- Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership: A Global Perspective*. Torrensville. Collective Learning Australia.
- Mitki , Y .and Herstein , R .(2007) ‘ Innovative training in designing corporate identity ’ , *Industrial & Commercial Training*, 39 (3) , 174 – 179 .
- Moroko, L. (2008). Uncles M.D.: Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*. 16(3).
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful Employer Brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. doi:10.1057/bm.2008.
- Mosley, R. (2009). *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*. A Shoulders of Giants Publication.
- Mosley, R. (2009). *Employer Brand: The Performance Driver No Business Can Ignore*. A Shoulders of Giants Publication.
- Mosley, R. (2015, May 11). CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. *Harvard Business Review*.
- Mücelandili, B., Tatar, B., & Erdil, O. (2021). Retaining the Best Talents: The Impact of Employer Branding and Psychological Capital. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(63), 1414-1429.
- Neville , B . A . , Bell , S . J .and Meng ü ç , B .(2005) ‘ Corporate reputation, stakeholders and the social performance-fi nancial performance relationship ’ , *European Journal of Marketing*, 39 (9/10) , 1184 – 1198 .
- Newton, T., & Keenan, A. (1990). Consequences of changing employers amongst young engineers. *Journal of Occupational Psychology*, 63(2), 113–127. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00514.x

- Olins , W .(2000) ‘ How brands are taking over the corporation ’ , in M. Schultz, M. J. Hatch and M. H. Larsen (eds.) *The Expressive Corporation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford, UK , pp. 51 – 65 .
- Orlitzky , M . , Schmidt , F . L .and Rynes , S . L .(2003) ‘ Corporate social and environmental responsibility: A meta-analysis ’ , *Organizational Studies*, 24 (3) , 403 – 441 .
- Ou , W . M . , Abratt , R .and Dion , P .(2006) ‘ The influence of retailer reputation on store patronage ’ , *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13 (3) , 221 – 230
- Ou , W . M .(2007) ‘ Moderating effects of age, gender, income and education on consumer’s response to corporate reputation ’ , *Journal of American Academy of Business*, 10 (2) , 190 – 194 .
- Pawar, A. (2016). Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*, 16(1), 56-62.
- Punjaisri, K., Wilson, A., 2011. Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *Eur. J. Market.* 45 (9/10), 1521---1537.
- Randstad Holding. (2015). The Randstad Award 2015. Retrieved from <https://www.randstad.ch/workforce360/.../7b31206d-6e5e-4f7f-934a-4d8e437e892c/>
- Randstad. (2013). Employer Branding. Perception being reality. Results Randstad Award 2013. Global Report. (online) Available on: www.randstadt.com.
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 485–504. doi:10.1016/j.jbusvent.2016.05.005
- Rose , C .and Thomsen , S .(2004) ‘ The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence ’ , *European Management Journal*, 22 (2) , 201 – 210 .
- Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*. Farnham: Gower Publishing Limited. ISBN 978-0566088995.
- Rucci , A . , Kirn , S .and Quinn , R .(1998) ‘ The employee-customer-profit chain at Sears ’ , *Harvard Business Review*, January –February, pp. 82 – 99 .

- Sánchez, J. L. F. and Sotrorío, L. L. (2007) 'The creation of value through corporate reputation', *Journal of Business Ethics*, 76 (3), 335 – 346.
- Sahinidis, A. and Bouris, J. (2008) 'Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes', *Journal of European Industrial Training*, 32 (1), 63 – 76.
- Schneider, B. and Bowen, D. (1993) 'The service organization: Human resources management is crucial', *Organizational Dynamics*, 21, 39 – 55.
- SHRM (2008). *The Employer Brand: A Strategic Tool to Attract, Recruit and Retain Talent*. Society for Human Resources Management. April/June 2008.
- Simões, C., Dibb, S., Fisk, R.P., 2005. Managing corporate identity: an internal perspective. *J. Acad. Market. Sci.* 33 (2), 153---168.
- Sitko, W. & Zarębska, A. (2007). Zintegrowany model zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie. *Organizacja i Kierowanie*, 1.
- Sivertzen, A., Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473–483. doi:10.1108/JPBM-09-2013-0393
- Slaughter, J., Zickar, M., Highhouse, S., & Mohr, D. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85–103. doi:10.1037/0021-9010.89.1.85 PMID:14769122
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee's attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164–173.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14(1-2), 25–34. doi:10.1177/097226291001400103
- Subramony, M. (2009). A meta-analytical investigation of the relationships between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768. doi:10.1002/hrm.20315
- Sułkowski, Ł. (2005). Organizacja w poszukiwaniu tożsamości. *Przegląd Organizacji*, 3

- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. ER Daily. <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3 Suppl).
- Tavares, S. M. J. (2014). A Perceção da Proposição de Valor para o Empregado e o Tipo de Comprometimento com a Organização [M.Sc. Thesis]. Faculdade de Economia de Universidade do Porto.
- Tikson, S. D. S., Hamid, N., & Mardiana, R. (2018). Employer branding as a strategy to attract potential workforce. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 25(3).
- Turban, D. B. and Cable, D. M. (2003) ' Firm reputation and applicant pool characteristics ', *Journal of Organizational Behavior*, 24 (6) , 733 – 750 .
- Ulrich, D. , Brockbank, W. , Yeung, A. K. and Lake, D. G. (1995) ' Human resource competencies: An empirical assessment ', *Human Resource Management*, 34 (4) , 473 – 495 .
- Ulrich, D. , Cody, T. , LaFasto, F. and Rucci, T. (1989) ' Human resources at Baxter healthcare corporation merger: A strategic partner role ', *Human Resource Planning*, 12 (2) , 87 – 103 .
- Ulrich, D. (1997) *HR Champions*, Harvard Business Press, Boston, MA .
- Ulrich, D. and Beatty, D. (2001) ' From partners to players: Extending the HR playing field ', *Human Resource Management*, 40 (4) , 293 – 307 .
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005) *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston, MA .
- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2005) ' HR's new ROI: Return on intangibles ', *Human Resource Management*, 44 (2) , 137 – 142
- Van Riel, C., 1995. *Principles of Corporate Communication*. Prentice-Hall, London, UK.
- Wallace, E., de Chernatony, L., Buil, I., 2013. Building bank brands: how leadership behavior influences employee commitment. *J. Bus. Res.* 66 (2), 165---171.

- Wartick, S. L. (2002) 'Measuring corporate reputation', *Business & Society*, 41 (4), 371 – 392 .
- Watson Wyatt (2001) 'Human capital index: Human capital as a lead indicator of shareholder value', from [http://watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=W-488 & page=1](http://watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=W-488&page=1) . Retrieved 21 August, 2008 .
- Westlund, S., & Hannon, J. (2008). Retaining talent: Assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions. *Journal of Information Technology Management*, 19(4), 1–15.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability*. New Jersey: Pearson.
- Wieseke, J., Ulrich, J., Christ, O. and Dick, R. (2007) 'Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations', *Marketing Letters*, 18 (4), 265 – 278 .
- Wu, M. L. (2006) 'Corporate social performance: Corporate financial performance, and firm size: A metaanalysis', *Journal of American Academy of Business*, 8 (1), 163 – 171
- Wilkinson, A., Balmer, J.M., 1996. Corporate and generic identities: lessons from the Co-operative Bank. *Int. J. Bank Market*. 14 (4), 22---35.
- Wojtaszyk, K. (2012). *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Younger, J., Smallwood, N. and Ulrich, D. (2007) 'Developing your organization's brand as a talent developer', *Human Resource Planning*, 30 (2), 21 – 29 .
- Zatzick, C., & Iverson, R. (2006). High-involvement management and workforce reduction: Competitive advantage or disadvantage? *Academy of Management Journal*, 49(5), 999–1015. doi:10.5465/amj.2006.22798180