



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
(Master in Business Administration)
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ 4 ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ»**

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τίτλος: <<Employer branding και διοίκηση ανθρώπινων πόρων: η συμβολή του employer branding στο marketing των επιχειρήσεων>>.

<<Αντιγόνη Γαρεφαλάκη >>

Επιβλέπων Καθηγητής: << Δρ. Σαλμόν Ιωάννης >>

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	3
Κεφάλαιο Πρώτο.....	5
1.1 Από την Διοίκηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	5
1.2 Η σημασία, οι στόχοι και οι αρμοδιότητες της λειτουργίας των ανθρώπινων πόρων	8
1.2.1 Προσδιορισμός αναγκών για προσωπικό.....	9
1.1.2 Η προσέλκυση υποψηφίων	9
1.2.2 Επιλογή προσωπικού	10
1.2.3 Οι κυριότερες μέθοδοι επιλογής σήμερα.....	11
Κεφάλαιο Δεύτερο	12
2.1 Ορισμός Branding και Employer Branding.....	12
2.2 Θεωρητικό Υπόβαθρο του Employer Branding	13
2.3 Οι Πέντε Μεταβλητές στην Μάρκα Εργοδότη.....	14
2.3.1 Εξισορρόπηση Επαγγελματικής – Προσωπικής ζωής.....	14
2.3.2 Εργασιακό Περιβάλλον (Work Environment).....	17
2.3.3 Εταιρική Φήμη (Corporate Reputation).....	18
2.3.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα	19
2.3.5 Οργανωσιακή Ταύτιση (Organizational Identification).....	24
2.4 Χαρακτηριστικά του επιτυχημένου Employer Branding.....	24
Κεφάλαιο Τρίτο.....	26
3.1 Η συμβολή του employer branding στη ΔΑΔ	26
3.1.1 Βελτίωση της ελκυστικότητας της επιχείρησης απέναντι στους εργαζομένους (σύνδεση με brand equity – αξία του ονόματος)	27
3.1.2 Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο του employer branding	28
3.3 Στρατηγικές employer branding	29
3.3.1 Σωστός σχεδιασμός του προφίλ των υποψηφίων ταλέντων	32
3.3.2 Διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές.....	32
3.3.3 Διαχρονική αξία του brand.....	33
3.3.4 Ανάλυση των στατιστικών στοιχείων που προκύπτουν	33
3.4 Η σύνδεση του corporate με το employer brand	33
Κεφάλαιο Τέταρτο	37
4.1 Employer marketing και Internal Marketing	37
4.2 Η συμβολή του employer branding στη βελτίωση των σχέσεων της επιχείρησης με τους εργαζομένους	38

4.2.1 Διαφοροποίηση του brand	39
4.2.2 Brand και loyalty	40
4.2.3 Brand και satisfaction	41
4.2.4 Brand and affinity	41
4.3 Η σχέση του internal με το external marketing	41
Συμπεράσματα.....	48
Προτάσεις.....	49
Βιβλιογραφία	50
Διαδικτυακές πηγές	53

Εισαγωγή

Το 1996 οι Simon Barrow, πρόεδρος του People in Business και Tim Ambler, συνεργάτη του London Business School παρουσίασαν το άρθρο τους «The Employer brand», στο περιοδικό Journal of Brand Management (Ambler T. and Barrow S. 1996). Ήταν η πρώτη ακαδημαϊκή απόπειρα να δοκιμαστεί η εφαρμογή των τεχνικών διαχείρισης μάρκας στην διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Το Employer Branding ορίστηκε ως ένα πακέτο οικονομικών, λειτουργικών και ψυχολογικών παροχών της εταιρίας προς τους δυνητικούς και υφιστάμενους εργαζομένους που βελτιώνουν τη φήμη της και τη διαφοροποιούν από τους άλλους εργοδότες προσφέροντας μία μοναδική πρόταση αξίας στους εργαζομένους (Barrow S. and Mosley R. 2005).

Σταδιακά αρκετές μεγάλες εταιρίες ανέπτυξαν δραστηριότητα, λιγότερο ή περισσότερο, πάνω στο θέμα και το 2005 δημοσιεύτηκε το πρώτο βιβλίο που αφορούσε την Μάρκα Εργοδότη (Barrow S. and Mosley R. 2005).

Σύντομα όμως αναδείχθηκε σε μείζον θέμα της ανώτερης διοίκησης κάθε επιχείρησης καθώς οι ραγδαίες εξελίξεις στην παγκόσμια πλέον αγορά, η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας και το άνοιγμα των συνόρων έφεραν μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας σε όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων.

Σε βάθος χρόνου, από την βιομηχανική επανάσταση μέχρι τις μέρες μας, έγινε απολύτως ξεκάθαρη η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση. Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, η αναζήτηση και διατήρηση ταλαντούχων ανθρώπων σε μία επιχείρηση είναι πρωταρχικής σημασίας και προσμετράτε ως μία αξιόλογη μακροπρόθεσμη επένδυση σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Η επιτυχημένη στελέχωση μιας επιχείρησης έχει ευρεία θετική αντανάκλαση στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και τελικά είναι απόλυτα αντιληπτή από τους καταναλωτές. Ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση και διατήρηση των περισσότερο ικανών εργαζομένων έχει αναδειχθεί σε «πόλεμο ταλέντων» (war for talent) και είναι πλέον ένα κρίσιμο όπλο στην στρατολόγησης υψηλής ποιότητας προσωπικού.

Από το 1978 λειτουργεί και στην χώρα μας ο Σύνδεσμος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδος (ΣΔΑΔΕ – www.gpma.gr) που εξελίχθηκε σε μία

κοινότητα με περισσότερα από 600 μέλη που προέρχονται από 350 ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις.

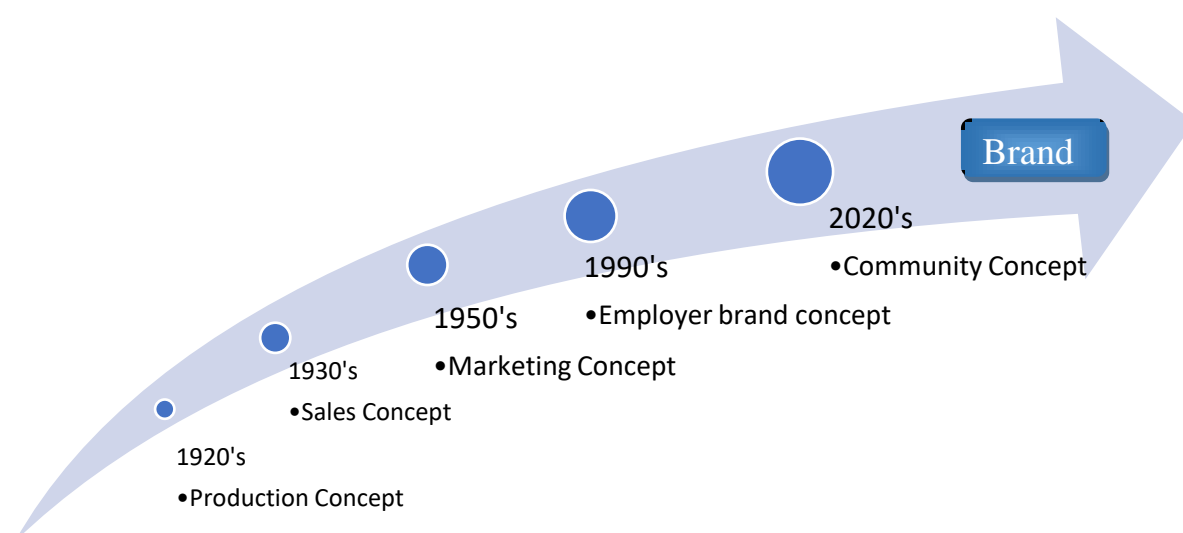
Στην χώρα μας λειτουργεί επίσης παράρτημα του Ινστιτούτου Great Place to Work και είναι ένα από τα 45 παρατήματα που λειτουργούν σε όλο τον κόσμο, το οποίο βράβευσε και φέτος τις καλύτερες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και διακρίθηκαν ως εργοδότες. Στο σύνολο των 64 εταιριών που διαγωνίστηκαν απασχολούνται 33.480 εργαζόμενοι (www.greatplacetowork.gr).

Στην παρούσα εργασία θα παρουσιαστεί αρχικά στα δύο πρώτα κεφάλαια η θεωρητική εξέλιξη της μάρκας εργοδότη και η διαφοροποίησή της από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Μέσα από αυτές τις διαφορές θα εξαχθούν και θα οριστούν τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου employer branding.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τους τρόπους που ένα επιτυχημένο employer branding λειτουργεί βοηθητικά στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μέσα από τις ευνοϊκές συνθήκες και απόψεις που δημιουργεί στους υποψήφιους ή υφιστάμενους εργαζομένους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα αναδείξουμε το employer branding ως internal marketing, που λειτουργεί θετικά και προσδίδει αξία στο external marketing.

Η εργασία θα καταλήξει με τα συμπεράσματα που εύλογα αναδύονται μέσα από την έρευνα και τοποθετούν το employer branding στην κορυφή των διοικητικών λειτουργιών της σύγχρονης επιχείρησης.



Κεφάλαιο Πρώτο

1.1 Από την Διοίκηση Προσωπικού στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ένας από τους βασικούς συντελεστές παραγωγής στην λειτουργία κάθε επιχείρησης είναι η εργασία. Η διαφορετικότητα των ανθρώπων που στελεχώνουν μία επιχείρηση είναι δυνατόν να προσδώσουν το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας υπήρξε ο Frederic Taylor και οι συνεργάτες του που ερεύνησαν τα βασικά προβλήματα της παραγωγικότητας. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι βασικός στόχος της διοίκησης πρέπει να είναι η ευημερία του εργοδότη και του εργαζομένου. Από την πλευρά του εργοδότη ευημερία σημαίνει υψηλά μακροχρόνια κέρδη αλλά και ανάπτυξη της επιχείρησής του. Από την πλευρά των εργαζομένων ευημερία σημαίνει όχι μόνο υψηλές αμοιβές αλλά και ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και εξέλιξη μέσα από την εργασία (Nordhous, 2004).

Ο πρώτος βιομήχανος που ασχολήθηκε με την ανάπτυξη της διοίκησης προσωπικού αναγνωρίζοντας την σημασία των ανθρώπων στην επιχείρησή του ήταν ο Rowntree. Απόγονος βρετανού βιομηχάνου σοκολατοποιίας ο Rowntree εργάστηκε ως χημικός στην επιχείρηση και μετέπειτα ανέλαβε την Διεύθυνση Εργασίας ενώ αργότερα ανέλαβε την ηγεσία της επιχείρησης. Εισηγήγε πρωτοπόρα προγράμματα για την βελτίωση της θέσης των εργαζομένων όπως το ημερήσιο σχολείο, η εβδομαδιαία πενθήμερη εργασία, ιατρικό τμήμα, κοινωνικοί λειτουργοί, καθοδήγηση των διοικητικών στελεχών κ.ά. (Klimoski, 1991).

Στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού στις βιομηχανίες των ΗΠΑ έντονη ανησυχία προκαλούσε το γεγονός των τακτικών αποχωρήσεων από την εργασία. Στην δεκαετία του 1890 εμφανίζονται για πρώτη φορά οι θεωρίες της Βιομηχανικής Ψυχολογίας και αναπτύσσονται μελέτες για τεχνικές πωλήσεων και επιλογής προσωπικού.

Στην ΕΣΣΔ του Λένιν το εργατικό κίνημα προσπαθεί να εφαρμόσει τις ιδέες του Marx και του Engels όπου η εργασία αποδίδει αξία στα προϊόντα μέσα από ένα κεντρικό σύστημα διαχείρισης των φυσικών πόρων και του κεφαλαίου.

Έκτοτε η ανάπτυξη της τεχνολογίας, νέων κλάδων αλλά και η παγκοσμιοποίηση των αγορών έφεραν τεράστιες αλλαγές στην ανάδειξη της εργασίας ως καθοριστικού παράγοντα στην λειτουργία μιας επιχείρησης.

Αν και οι έρευνες για την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων ξεκίνησαν στον βιομηχανικό κλάδο στις μέρες μας αναπτύχθηκαν ορισμένοι σημαντικοί κλάδοι όπως για παράδειγμα ο Ξενοδοχειακός, ο Τραπεζικός και ο Εμπορικός, οι οποίοι απασχολούν ιδιαίτερα αυξημένο αριθμό προσωπικού και η οικονομική επιβάρυνση της επιχείρησης από την απασχόληση είναι ιδιαίτερα μεγαλύτερη σε σχέση με τους άλλους παραγωγικούς συντελεστές (κεφάλαιο ή πάγια).

Για παράδειγμα στον Ξενοδοχειακό κλάδο ένα ξενοδοχείο τεσσάρων ή πέντε αστέρων απασχολεί σχεδόν έναν εργαζόμενο για κάθε έναν πελάτη. Η συνεισφορά των εργαζομένων των Εμπορικών επιχειρήσεων στην αποδοτική λειτουργία τους είναι εξαιρετικά σημαντική αφού η επαφή με τους πελάτες και τους προμηθευτές είναι μια προσωπική σχέση που αναπτύσσεται μακροχρόνια (Δήμου Ν., 1991).

Επίσης σημαντική και καθοριστικής σημασίας είναι η προσωπική επαφή των τραπεζικών υπαλλήλων με τους πελάτες. Το Χρηματοοικονομικό Μάρκετινγκ είναι μάλιστα αυτό που είναι περισσότερο προσωποποιημένο και οι υπάλληλοι πρέπει να ανακαλύπτουν και να προσαρμόζουν τα χρηματοοικονομικά προϊόντα στις ανάγκες των πελατών με απώτερο στόχο την συνέχιση της συνεργασίας (Δήμου Ν., 1991).

Η Διοίκηση Προσωπικού είναι ένας κλάδος του Management που ασχολείται με κάθε θέμα που αφορά τα πρόσωπα που εργάζονται στην επιχείρηση, από την προσέλκυση, επιλογή, πρόσληψη, την απασχόληση, την παρακίνηση και εν γένει εξέλιξή τους, την εκπαίδευση ή ακόμη και την επιβολή πειθαρχικών μέτρων. Τελικός σκοπός είναι πάντα η αύξηση της αποδοτικότητας μέσα από τον σωστό συντονισμό των κατάλληλων ανθρώπων (Δήμου Ν., 1991).

Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τις καθημερινές ανάγκες διαχείρισης των ανθρώπων που απασχολούνται στην επιχείρηση όμως επιπλέον επιβάλλεται η ανάπτυξη σχεδίων και προγραμμάτων για την ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, την δυνατότητα να αναγνωστεί η συνεισφορά τους στην απόδοση της επιχείρησης και την υποκίνηση που απαιτείται γι' αυτόν τον λόγο, όμως ακόμη και την ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους.

Ειδικότερα η Διοίκηση Προσωπικού αφορά:

- ✓ Την κατανόηση των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό.

✓ Την σχεδίαση του έργου που πρέπει να επιτελέσουν οι εργαζόμενοι και οι απαιτήσεις που έχει η επιχείρηση.

✓ Την πρόσληψη του προσωπικού.

✓ Την δημιουργία θετικών συνθηκών εργασίας.

✓ Την αξιολόγηση και την εξέλιξη του προσωπικού.

✓ Την εποπτεία και την εκπαίδευση εφόσον απαιτείται.

✓ Θέματα συνδικαλισμού (Φαναριώτης Π., 1997).

Οι άνθρωποι δίνουν πνοή, ενδιαφέρον, κουλτούρα, άποψη, δημιουργικότητα, μακροβιότητα και εικόνα σε κάθε νομικό πρόσωπο. Οι άνθρωποι κινούν και εξελίσσουν κάθε απρόσωπο οργανισμό. Οι άνθρωποι είναι όλοι «ίδιοι» και ταυτόχρονα «εντελώς διαφορετικοί» και «μοναδικοί».

Το προσωπικό είναι η μακροχρόνια περιουσία που αποκτά η επιχείρηση από την πρόσληψη και για όσα χρόνια διαρκέσει η συνεργασία με κάθε εργαζόμενο. Δίκαια λοιπόν ο όρος «**ανθρώπινο δυναμικό**» αντικαταστάθηκε με τον όρο «**ανθρώπινοι πόροι**» αφού μέσα από αυτόν οι επιχειρήσεις αντλούν μια πολύτιμη λειτουργική ροή προς την επιτυχία.

Η αξιοποίηση των «διαφορών» στα πρόσωπα που απασχολούνται στην επιχείρηση μπορεί να φέρει απροσδόκητα αποτελέσματα αφού κάθε άτομο διαθέτει δική του προσωπικότητα, ευφυΐα και ικανότητες.

Η **προσωπικότητα** είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών συμπεριφορών που διακρίνουν το άτομο. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να είναι η υπευθυνότητα, η κοινωνικότητα, η επιμονή, η συναισθηματική σταθερότητα, η ψυχραιμία, η ζωντάνια. Ορισμένοι ερευνητές πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν μόνιμα χαρακτηριστικά αλλά αυτά προσαρμόζονται στις περιστάσεις που έχει να αντιμετωπίσει το άτομο.

Η **ευφυΐα** είναι μια ιδιαίτερη ικανότητα αντίληψης των θεμάτων, ανάλυσης αυτών αλλά και επίλυσης προβλημάτων, εξαγωγής συμπερασμάτων και εφαρμογής ορισμένων κανόνων και αρχών. Η ευφυΐα αναλύεται ως νοητική λειτουργία σε πέντε μορφές:

- ◆ μνήμη,
- ◆ σκέψη,
- ◆ αξιολόγηση,
- ◆ συγκλίνουσα παραγωγή, δηλαδή επίλυση προβλημάτων με μία σωστή

λύση.

♦ αποκλίνουσα παραγωγή, δηλαδή επίλυση προβλημάτων που οδηγεί σε απροσδόκητες και πρωτότυπες λύσεις, και

Η ικανότητα μπορεί να αφορά πολλούς διαφορετικούς τομείς στους οποίους ένα άτομο μπορεί να ξεχωρίζει (Flamholtz, 1996). Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

- την ικανότητα αντίληψης του χώρου
- την επιδεξιότητα χειρισμού εργαλείων ή μηχανών
- την μαθηματική ικανότητα
- την επικοινωνιακή ικανότητα
- την επαγωγική λογική
- την κρίση
- την δημιουργικότητα
- την ταχύτητα αντίληψης.

1.2 Η σημασία, οι στόχοι και οι αρμοδιότητες της λειτουργίας των ανθρώπινων πόρων

Από την στιγμή του σχεδιασμού μιας θέσης εργασίας, στην συνέχεια την αναζήτηση και πρόσληψη του προσωπικού, την στελέχωση και την δημιουργία των συνθηκών στην απασχόληση, αλλά και την εξέλιξη που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που πρέπει να συγκεντρώνει (Breuster, 2004).

Με αυτό τον τρόπο μπορεί να προβλεφθεί η αναμενόμενη απόδοση αλλά και η στάση που μπορεί να εκδηλώσει ένα άτομο κατά την άσκηση του επαγγέλματός του, δηλαδή τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις που μπορεί να έχει.

1.2.1 Προσδιορισμός αναγκών για προσωπικό

Απαραίτητη διαδικασία πρόβλεψης και οργάνωσης είναι ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους. Η διαδικασία πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον αριθμό και το είδος των θέσεων που πρέπει να πληρωθούν, να εκτιμά με ακρίβεια τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα που απαιτούνται είτε αυτά είναι τυπικά είτε ουσιαστικά και να οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας.

Για την περιγραφή μιας θέσης εργασίας χρησιμοποιούνται τακτικά ορισμένες κατηγορίες όπως (Χατζηπαντελή Π., 1999):

- Φυσικά χαρακτηριστικά όπως η εμφάνιση και ο τρόπος ομιλίας.
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως η σταθερότητα και η ηγετικές ικανότητες.
- Συνθήκες όπως οι οικογενειακές υποχρεώσεις
- Επιτεύγματα όπως οι σπουδές και άλλες ειδικές γνώσεις.
- Γενική νοητική ικανότητα.
- Ιδιαίτερες δεξιότητες όπως η χρήση μηχανών.
- Ενδιαφέροντα όπως αθλητικές και πολιτιστικές δράσεις.

1.1.2 Η προσέλκυση υποψηφίων

Τακτικά οι επιχειρήσεις υπερβάλουν σε ότι αφορά της απαιτήσεις τους για μια θέση εργασίας. Για παράδειγμα μπορεί να θεωρούν απαραίτητο ένα μεταπτυχιακό στα οικονομικά για την θέση ενός πωλητή υπολογιστών, ή ενός ταμιά. Αυτό όμως λειτουργεί αρνητικά στην αντίληψη που αποκομίζουν οι υποψήφιοι για την εταιρία και πιθανώς να απομακρύνουν ανθρώπους εξαιρετικά ταλαντούχους στις μικρές απαιτήσεις που έχουν οι παραπάνω θέσεις. Οι επιθυμητές απαιτήσεις που ζητά μια επιχείρηση πρέπει να έχουν άμεση σύνδεση με την θέση χωρίς να υποβαθμίζουν ή υπερβάλουν σε αυτές (Aguinis & Lengnick-Hall, 2011).

Για την περιγραφή των σωστών απαιτήσεων για μία θέση εργασίας πρέπει να συνεργάζονται οι άμεσα ενδιαφερόμενοι προϊστάμενοι με την διοίκηση ανθρώπων

πόρων ώστε να διαγράφονται σωστά τα υποχρεωτικά ή και τα επιθυμητά προσόντα που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι.

Είναι λογικό να λαμβάνεται υπόψη η ένταση της προσφοράς και της ζήτησης στην εργασία όμως αυτό δεν μπορεί να επηρεάζει προκαταβολικά την διαδικασία της προσέλευσης ή επιλογής του προσωπικού. Η μειωμένη προσφορά σε θέσεις που απαιτούν εξειδίκευση ή και εμπειρία δεν πρέπει να προκαλεί υπερβολή στις αμοιβές. Αντίθετα η υπερβάλλουσα προσφορά δεν σημαίνει ότι πρέπει να αντιμετωπίζονται με υπερβολή οι απαιτήσεις από το υποψήφιο ή και υφιστάμενο προσωπικό.

Επίσης η αναγγελία για πρόσληψη νέου προσωπικού δεν μπορεί να λειτουργεί ως εκφοβισμός για τους εργαζόμενους σε περιπτώσεις υπερβάλλουσας προσφοράς.

Η προσέλευση υποψηφίων στις σύγχρονες επιχειρήσεις γίνεται κυρίως μέσα από το διαδίκτυο αλλά και τακτικά με αναζήτηση φίλων μέσα από το υφιστάμενο προσωπικό. Ένας ακόμη τρόπος είναι τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, όμως και η συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα που προωθούν μαθητευόμενους για πρακτική άσκηση, ή ακόμη με ανάθεση σε σύμβουλο επιλογής προσωπικού (Aguinis & Lengnick-Hall, 2011).

Εάν υπάρχει Σύμβουλος επιλογής προσωπικού στην επιχείρηση, τότε συχνά στα site των μεγάλων επιχειρήσεων υπάρχει φόρμα κατάθεσης βιογραφικού ή επισύναψης. Αυτό βοηθάει το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να δημιουργήσει μια βάση δεδομένων με ενδιαφερόμενους για απασχόληση στην επιχείρηση. Όπως θα δούμε και παρακάτω το Employer Branding έχει τεράστια συμβολή στην προσέλευση προσωπικού.

1.2.2 Επιλογή προσωπικού

Υπάρχει ένα αξίωμα σε αυτή την διαδικασία: «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» και η σημασία του σηματοδοτεί την μετέπειτα εργασιακή πορεία του ίδιου του προσληφθέντος αλλά και των ανθρώπων με τους οποίους θα συνεργαστεί.

Αν ο ίδιος ο προσληφθείς αντιλαμβάνεται ότι η θέση την οποία ανέλαβε είναι η σωστή για τις ικανότητες και δεξιότητές του κατ' αρχήν θα νιώθει ότι δίκαια επιλέχθηκε για την κάλυψη αυτής της θέσης.

Αν οι υπόλοιποι συνάδελφοι και παλαιότεροι εργαζόμενοι στην επιχείρηση αντιλαμβάνονται ότι ο νεοπροσληφθείς ορθά επιλέχθηκε, νιώθουν και αυτοί ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται δίκαια και έγκυρα επιλέγει τους συνεργάτες τους.

Αναμφίβολα η αμοιβή για τον ίδιο τον εργαζόμενο και αντίστοιχα το κόστος που δημιουργεί στην επιχείρηση είναι ουσιαστικός παράγοντας επιλογής και για τους δύο.

1.2.3 Οι κυριότερες μέθοδοι επιλογής σήμερα

Όλες οι μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις αλλά ακόμη και οι μικρές διαθέτουν πλέον site όπου προβάλλονται και προβάλλουν τα προϊόντα τους. Είναι πλέον καθιερωμένο να συμπεριλαμβάνεται ένα πεδίο όπου οι ενδιαφερόμενοι καταθέτουν τα βιογραφικά τους. Αυτό το πεδίο ονομάζεται συχνά «Ευκαιρίες Καριέρας» και περιλαμβάνει τυποποιημένο ερωτηματολόγιο ή και δυνατότητα επισύναψης αρχείου.

Τα ερωτηματολόγια περιλαμβάνουν βασικές ερωτήσεις που αφορούν τα προσωπικά στοιχεία του ενδιαφερομένου, εκπαίδευση, εμπειρία και χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι εύκολο να επεξεργαστούν. Για παράδειγμα το η ηλικία και το φύλο, η εκπαίδευση και τα έτη εμπειρίας πρέπει να επεξεργάζονται εύκολα σε ένα φύλλο του Excel για να είναι δυνατό ένα πρώτο «ξεκαθάρισμα» στην αναζήτηση ορισμένων υποψηφίων.

Βιογραφικά σημειώματα επίσης καταθέτονται στα site ή και προσωπικά στα αντίστοιχα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Είναι μέγιστης αξίας για τις σημαντικές πληροφορίες που μπορεί να συλλέξει η επιχείρηση για τους ενδιαφερόμενους δυνητικούς υπαλλήλους της. Μέσα στα βιογραφικά υπάρχουν δομημένες πληροφορίες που περιγράφουν τους υποψηφίους σε θέματα που ενδιαφέρουν τις επιχειρήσεις. Η πρώτη επεξεργασία γίνεται αρχικά από κάποιο υπολογιστικό πρόγραμμα και ακολουθεί η επικοινωνία με τους επιλεγέντες για συνέντευξη. Εδώ μπορούν να επαληθευτούν πολλές από τις πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό τους. Για παράδειγμα η γνώση μιας ξένης γλώσσας ή μιας εφαρμογής σε υπολογιστή μπορεί να ζητηθεί να αποδείξει ο υποψήφιος στην πράξη τις γνώσεις του.

Κεφάλαιο Δεύτερο

2.1 Ορισμός Branding και Employer Branding

Το Branding – Εμπορικό Σήμα είναι απαραίτητος προσδιορισμός για μία επιχείρηση. Πρόκειται για ένα όνομα ή όρο ή σημάδι ή σύμβολο ή σχέδιο ή ακόμη και ένας συνδυασμός από τα παραπάνω που προσδιορίζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών αλλά και στην αντίληψη των πελατών, προμηθευτών, εργαζομένων και κάθε φύσης άλλων ενδιαφερομένων και εμπλεκόμενων με την επιχείρηση. Το Branding αφορά την γενικότερη φήμη της εταιρικής επωνυμίας και την αξία που προσθέτει στους πελάτες (Lubecka, 2013).

Το Εμπορικό Σήμα διευρύνθηκε τις τελευταίες δεκαετίες και στο Employer Branding – Μάρκα Εργοδότη και αυτή συνδέεται με την φήμη της επιχείρησης ως εργοδότη. Η Επωνυμία εργοδότη περιγράφει την «εικόνα του οργανισμού ως ένα εξαιρετικό μέρος για εργασία» στην αντίληψη των υποψηφίων εργαζομένων αλλά και των υφιστάμενων (Lubecka, 2013).

Με τον ίδιο τρόπο που ένα Εμπορικό Σήμα χρησιμοποιείται για να οριοθετήσει την προσφορά προϊόντων η Μάρκα Εργοδότη οριοθετεί την προσφορά εργασίας ενός οργανισμού και την αξία που προσδίδει. Δημιουργείται έτσι μια σαφής συναισθηματική σχέση μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων με βάση την Εικόνα της Μάρκας (Ambler, T. and Barrow S., 1996).

Το Employer Branding περιλαμβάνει ένα πακέτο λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών ωφελειών που πηγάζουν από την απασχόληση και ταυτίζονται με την επιχείρηση (Ambler, T. and Barrow S., 1996).

Σε πρόσφατες μελέτες το φαινόμενο του Employer Branding αναδιατυπώθηκε ως την διαδικασία οικοδόμησης μιας ταυτότητας αναγνωρίσιμης από τους εργαζομένους και πελάτες ενός εργοδότη που διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του και ως μια στρατηγική στοχευμένη σε μακροπρόθεσμο χρόνο ώστε να διαχειριστεί το προσωπικό και να προσφέρει υψηλής ποιότητας εμπειρία απασχόλησης (Martingetal, 2011).

Η στρατηγική αυτή αποσκοπεί στην εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία που καθορίζει την επιχείρηση ως άριστο εργοδότη με στόχο την προσέλκυση και αφοσίωση των «ταλέντων» στην επιχείρηση.

2.2 Θεωρητικό Υπόβαθρο του Employer Branding

Η επιτυχία των οργανισμών δεν βασίζεται πλέον σε ξεπερασμένες οργανωτικές δομές και λειτουργικά τμήματα. Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον απαιτεί από τους οργανισμούς να προσαρμόσουν το εργασιακό τους μοντέλο σε ευέλικτο και ανθεκτικό στην πολυπλοκότητα της παγκόσμιας αγοράς.

Κάθε εργοδότης πρέπει να γνωρίζει εκ των προτέρων γιατί ένας δυνητικός εργαζόμενος θα επέλεγε να εργαστεί στην επιχείρησή του. Οι λόγοι που μπορεί η επιχείρηση να είναι ελκυστική στην αντίληψη των εργαζομένων ή και αντίθετα να απωθούν τους υποψήφιους και να δημιουργούν προϋποθέσεις αποχώρησης των υπαλλήλων είναι καθοριστικής σημασίας για την περαιτέρω έρευνα και καθιέρωση ενός ρυθμιστικού πλαισίου που να ενισχύει την Μάρκα Εργοδότη (<https://www.ere.net/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/>).

Η αποστολή, το όραμα και οι αξίες του οργανισμού σας θα πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια και αυτό θα πρέπει να μεταφέρεται στις επικοινωνίες επωνυμίας του εργοδότη (Bruhn & Bach, 2015).

Η διαφήμιση δεν έχει πλέον την επιρροή που είχε κάποτε. Διαφήμιση είναι πλέον κάθε ενέργεια της επιχείρησης που μπορεί να γίνει γνωστή στο κοινό και να λειτουργήσει θετικά για την επιχείρηση.

Για τους παραπάνω λόγους κάθε επιχείρηση πρέπει να ερευνά αν τα διευθυντικά της στελέχη έχουν την σχετική εκπαίδευση για την δημιουργία και διατήρηση μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη. Αρχικά η διοίκηση θα δημιουργήσει ένα θεωρητικό σχέδιο για το θέμα όμως μπορεί να ερευνησει εύκολα την αλήθεια των υποθέσεών της. Η έρευνα μπορεί να προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης και τους ενεργούς εργαζομένους. Κάθε θεωρία μπορεί έτσι να διασταυρωθεί στην πράξη εάν η ηγεσία της επιχείρησης μπορεί να ρωτήσει το προσωπικό της και να μάθε εάν θα πρότειναν σε φίλους να εργαστούν στην επιχείρηση και για ποιους λόγους (Bruhn & Bach, 2015).

2.3 Οι Πέντε Μεταβλητές στην Μάρκα Εργοδότη

Τι τελικά συνθέτει την μάρκα εργοδότη; Υπάρχουν πέντε μεταβλητές που για τους υποψήφιους και υφιστάμενους εργαζομένους είναι ιδιαίτερης σημασίας και αυτές αφορούν τα παρακάτω:

2.3.1 Εξισορρόπηση Επαγγελματικής – Προσωπικής Ζωής

Η εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής –work life balance είναι κάθε πολιτική που ασκεί η επιχείρηση ώστε να μειώσει τις αναπόφευκτες σύγκρουσης μεταξύ επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων (Froneetal., 1992).

Πολλές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί για το συγκεκριμένο θέμα και στα πλαίσια αυτών των ερευνών αναπτύχθηκαν οι εξής θεωρίες:

Η Θεωρία της Λογικής (Rational View). Αφορά την σύγκρουση που δημιουργείται μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής εξαιτίας του περιορισμένου χρόνου για να ανταποκριθεί το άτομο και στα δύο (Duxbury et al., 1991)

Η Θεωρία της Σύγκρουσης (Conflict). Σε συνέχεια της θεωρίας της Λογικής, η θεωρία της Σύγκρουσης απαριθμεί και άλλους λόγους που συνδράμουν στον περιορισμό των πόρων που μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση της επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής (Burke, 1986). Έτσι ο περιορισμένος χρόνος, η ενέργεια και η προσοχή που εστιάζονται σε έναν τομέα, δηλαδή είτε στον οικογενειακό είτε στον επαγγελματικό, λειτουργία αρνητικά για την επιτυχία του άλλου. Με αποτέλεσμα η ικανοποίηση στον έναν τομέα να οδηγεί στην δυσαρέσκεια στον άλλον τομέα.

Η θεωρία της αποζημίωσης (Compensation). Ένας εργαζόμενος που είναι δυσαρεστημένος με την εργασία του τείνει να αναζητά υποστήριξη και ευχαρίστηση από την οικογενειακή ζωή προκειμένου να αντισταθμίσει το συναισθηματικό κενό, αλλά και το αντίθετο (Burke, 1986). Είναι λοιπόν αναμενόμενο να αφιερώσει περισσότερο χρόνο στην οικογένειά του γιατί από εκεί αντλεί ικανοποίηση. Αυτός είναι ένας λόγος που μπορεί να οδηγήσει σε αδιαφορία για την εργασία του επειδή η επαγγελματική και προσωπική ζωή βρίσκονται σε αντιδιαστολή (Lobel, 1991).

Η Συντελεστική Θεωρία (Instrumental). Η θεωρία αυτή αναλύει την σύγκρουση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επειδή το άτομο αφιερώνει

χρόνο για την απόκτηση περισσότερων χρημάτων προκειμένου να υποστηρίξει την προσωπική του ζωή, ακόμη σε θέματα που αφορούν χόμπι ή και την απόκτηση υλικών αγαθών. Η στόχευση αυτή για την απόκτηση μεγαλύτερου οικονομικού οφέλους τελικά λειτουργεί εις βάρος της προσωπικής / οικογενειακής ζωής (ZedeckandMosier, 1990).

Η Θεωρία της Διάχυσης (Spillover). Το 1990 οι ερευνητές Zedeck και Mosier σε άρθρο τους στο *American Psychologist* σύνδεσαν την ικανοποίηση που προέρχεται από την επαγγελματική ζωή με την θετική επίδραση που έχει αυτή στην προσωπική ζωή και το αντίθετο (Zedeck, S. AndMosierK.L., 1990). Το άτομο που προσπαθεί να διατηρήσει μια ευτυχισμένη οικογενειακή ζωή ενώ είναι δυσαρεστημένο από την εργασία του, οδηγείται σε σύγκρουση. Ορισμένες φορές προκειμένου να ανταποκριθεί κάποιος στις οικογενειακές υποχρεώσεις, αναγκάζεται να εργάζεται σε δουλειές που δεν του προσφέρουν ικανοποίηση ή και αντίθετα των δυσαρεστούν. Μπορεί όμως να συμβαίνει και το αντίθετο. Δυσκολίες στην οικογενειακή ζωή μπορεί να επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία και την γενικότερη συμπεριφορά.

Η Θεωρία της Τμηματοποίησης (Segmentation). Πρόκειται για μία θεωρία αντίθετη με την θεωρία της Διάχυσης. Εδώ υποστηρίζεται ότι η προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι δύο ανεξάρτητα θέματα τα οποία δεν αλληλοεπηρεάζονται, δεν αλληλοεξαρτώνται ούτε αλληλεπιδρούν. Τα άτομα φεύγοντας από το σπίτι στην δουλειά αφήνουν πίσω τους τα οικογενειακά ζητήματα και το αντίθετα όταν επιστρέφουν στο σπίτι αφήνουν πίσω τους τα επαγγελματικά τους θέματα. Η σύγκρουση δημιουργείται όταν αυτοί οι δύο τομείς δεν είναι διακριτοί από το άτομο και δεν μπορεί να τους ισορροπήσει στην ζωή του, χρονικά, συναισθηματικά και αξιολογικά (Burke, 1986).

Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων ακόμη και μικρού μεγέθους, προσπαθούν να μειώσουν τις συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στην οικογενειακή και επαγγελματική ζωή με την ανάπτυξη υποστηρικτικών πολιτικών προς την οικογένεια. Τέτοιες πολιτικές αφορούν την δημιουργία παιδικών σταθμών στους χώρους εργασίας, άδειες μητρότητας, άδειες άνευ αποδοχών, μερική απασχόληση, ευέλικτα ωράρια και φιλική οικογενειακή παρακολούθηση (FroneandYardley, 1996).

Επειδή όπως αναφέρθηκε ήδη, το προσωπικό είναι μία μακροχρόνια επένδυση για τον οργανισμό, τις τελευταίες δεκαετίες προσφέρονται ολοκληρωμένα υποστηρικτικά προγράμματα εξισορρόπησης της επαγγελματικής και προσωπικής

ζωής (work–life programs). Σκοπός είναι η προσωπική ευημερία των εργαζομένων να εξασφαλίζει την επαγγελματική τους ανάπτυξη και συνέχιση της συνεργασίας με την επιχείρηση (Lambert, 2000).

Τέτοια προγράμματα περιλαμβάνουν έξι κύριες κατηγορίες που αφορούν:

1. Την ψυχολογική στήριξη των εργαζομένων
2. Την οικονομική και εκπαιδευτική ενίσχυση των εργαζομένων με σκοπό την επαγγελματική τους ανάπτυξη.
3. Τον προγραμματισμό του χρόνου των εργαζομένων σε έκτακτες καταστάσεις με ευέλικτο ωράριο ή μοίρασμα της εργασίας μεταξύ των εργαζομένων.
4. Τα παιδιά των εργαζομένων που χρειάζονται υποστήριξη είτε οικονομική είτε σε φροντίδα.
5. Τους ηλικιωμένους συγγενείς των εργαζομένων.
6. Την υγειονομική υποστήριξη με προγράμματα για αδυνάτισμα ή διακοπή του καπνίσματος κ.ά.

Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση βελτιώνει τις σχέσεις τις με τους εργαζομένους, οι αποχωρήσεις και οι απουσίες μειώνονται και ενισχύεται η οργανωσιακή δέσμευση. Η λειτουργία τέτοιων προγραμμάτων δημιουργεί τελικά αίσθημα υποχρέωσης στους εργαζόμενους, οι οποίοι αναγνωρίζουν την προσπάθεια της επιχείρησης να λειτουργήσει θετικά στην προσωπική τους ζωή και εξέλιξη.

Έρευνες απέδειξαν ότι η σύγκρουση μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής προκαλεί επιπλέον άγχος και χαμηλή αποδοτικότητα, χαμηλό ηθικό και βραδύτητα στην εργασία αλλά και αρνητική εργασιακή ικανοποίηση (Kossek and Ozeki, 1999). Όσο κι αν η εργασία προσφέρει υψηλές αμοιβές και επαγγελματική καταξίωση, η σύγκρουση στην προσωπική ζωή μπορεί να αντισταθμίσει κάθε θετικό στοιχείο και τελικά να οδηγήσει σε αποχώρηση.

Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που ασκούν φιλική επιστασία προς την οικογένεια προκαλούν στους εργαζομένους τους θετική αντίληψη και στάση για την εργασία τους και συνήθως παραμένουν πιστοί και το ποσοστό αποχωρήσεων μειώνεται.

2.3.2 Εργασιακό Περιβάλλον (Work Environment)

Εργασιακό περιβάλλον αφορά κάθε τι που συνθέτει το φυσικό περιβάλλον εργασίας όπως τα γραφεία, τα μέσα εργασίας, οι αίθουσες, οι χώροι εστίασης του προσωπικού και η περιοχή που εδρεύει η επιχείρηση.

Το εργασιακό περιβάλλον έχει όμως και άλλες διαστάσεις που αφορούν τις σχέσεις που δημιουργούνται στην εργασία και επηρεάζουν την στάση των εργαζομένων στην εργασία και στην γενικότερη απόδοσή τους. Έτσι οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων και η συμπεριφορά των υψηλότερων διευθυντικών κλιμακίων προς όλους τους εργαζομένους είναι αναμφίβολα παράγοντας που μπορεί να προκαλέσει ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Σε πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζεται πλέον από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη ή «περιφερόμενη διοίκηση», η επίσκεψη δηλαδή των ανώτερων στελεχών σε όλες τις περιοχές της επιχείρησης ώστε να διαπιστώνουν οι ίδιοι τις συνθήκες εργασίας, τα προβλήματα που ενδεχομένως ανακύπτουν αλλά ακόμη και να συνομιλούν με όλους τους εργαζομένους σε κάθε επίπεδο.

Επίσης οι σχέσεις που εξελίσσονται μεταξύ των εργαζομένων και αφορούν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της σωστής στελέχωσης, δίνουν ικανοποίηση και αρμονικές συνεργασίες στους εμπλεκόμενους. Η σωστή στελέχωση λειτουργεί βοηθητικά στην αποδοχή ή όχι των συνεργατών και προϊσταμένων. Για παράδειγμα ένας προϊστάμενος που δίκαια εξελίχθηκε μέσα από την εργασία του και αναγνωρίζεται εύκολα αυτό από τους συναδέλφους και συνεργάτες είναι σίγουρα αποδεκτός.

Η δίκαιη και ίση μεταχείριση μεταξύ των εργαζομένων αλλά και η δίκαιη και ορθολογική κρίση στις προαγωγές επηρεάζει θετικά το εργασιακό περιβάλλον.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιδιώκουν διαρκώς περισσότερο την δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος που θα αποτελεί ως πόλος έλξης των νέων που ανήκουν στις γενιές X, όσοι δηλαδή έχουν γεννηθεί από το 1965 έως το 1981 και της γενιάς Y, δηλαδή όσοι γεννήθηκαν από το 1982 με 1998 (DeSolfo, 1999).

Για τις γενιές X και Y έχει επικρατήσει η άποψη ότι απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός εργασιακού περιβάλλοντος είναι η προώθηση της δημιουργικότητας, η εργασία κάτω από συνθήκες ηρεμίας χωρίς άγχος, η ύπαρξη εμπιστοσύνης και οι ανοιχτοί χώροι εργασίας.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι το εργασιακό περιβάλλον ήταν καθοριστικής σημασίας παράγοντας για την επιλογή μιας θέσης εργασίας όμως και για την απόδοση και την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας (Shalley et al., 2000). Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον προσφέρει την απαραίτητη ηρεμία ώστε οι εργαζόμενοι να αποδίδουν περισσότερο και οι προθέσεις για αποχώρηση μειώνονται όταν οι συνθήκες προωθούν την δημιουργικότητα ενώ ταυτόχρονα υπάρχει αυτονομία, οργανωσιακή υποστήριξη και οργανωσιακός έλεγχος.

Ψυχολογικές μετρήσεις έχουν αποδείξει ότι ακόμη και η θερμοκρασία, ο θόρυβος, ο φωτισμός και ο αερισμός επιδρούν στην απόδοση των εργαζομένων. Αυτό όμως που φαίνεται να τους ενδιαφέρει περισσότερο είναι το ενδιαφέρον της διοίκησης για τις συνθήκες εργασίας και την ευημερία των εργαζομένων (Stallworth and Kleiner, 1996).

Οι συνθήκες εργασίας επιδρούν ακόμη και στο εργασιακό άγχος ενώ μελέτες απέδειξαν ότι ορισμένα άτομα ταιριάζουν ή όχι με ορισμένα εργασιακά περιβάλλοντα (person–environmentfitmodel) και μάλιστα μπορεί να ταυτιστούν με αυτό το περιβάλλον ή να τους δημιουργεί αντίθετα ιδιαίτερο άγχος (Schwartzetal, 1996). Αποτέλεσμα έρευνας είναι και το μοντέλο «απαίτησης – ελέγχου» (demand–controlmodel) που περιλαμβάνει τις ψυχολογικές απαιτήσεις στην απασχόληση αλλά και τον έλεγχο της εργασίας. Οι μελέτες απέδειξαν ότι όσοι εργαζόμενοι είχαν τον έλεγχο στην εργασία τους και την δυνατότητα να αποφασίσουν για ότι ταιριάζει περισσότερο στις απαιτήσεις εργασίας είχαν τελικά καλύτερη απόδοση χωρίς ιδιαίτερη κούραση. Ενώ αντίθετα όσοι προσπαθούσαν να πετύχουν κάποιο αποτέλεσμα χωρίς ανταμοιβή τελικά αυτό τους εξουθένωνε.

2.3.3 Εταιρική Φήμη (Corporate Reputation)

Αφορά την γενικότερη εκτίμηση που περιβάλλει την εταιρία κάθε ομάδα ενδιαφερομένου, δηλαδή τους πελάτες, του εργαζομένους, τους επενδυτές και το ευρύτερο κοινό. Η εκτίμηση που αναπτύσσουν οι ενδιαφερόμενες ομάδες, με σημαντικότερη αυτή των εργαζομένων, αφορά κάθε ενέργεια της επιχείρησης στο παρόν και στο παρελθόν (Fombrum, 1996). Η εταιρική φήμη πηγάζει από την ποιότητα των προϊόντων, τις υποστηρικτικές υπηρεσίες, την οικονομική επίδοση, την

ηγεσία ή και την ιδιοκτησία, ακόμη και τους εργαζομένους και την κοινωνική ευθύνη (Schwaiger, 2004).

Το Περιοδικό Fortune καταρτίζει λίστα με τις δέκα αξιοθαύμαστες αμερικάνικες εταιρίες. Μεταξύ των κριτηρίων περιλαμβάνονται η φήμη, η ποιότητα της διοίκησης και των προϊόντων, η καινοτομία στην παραγωγή και στα προϊόντα, η οικονομική κατάσταση, η ελκυστικότητα στην προσέλκυση ταλαντούχου προσωπικού, η κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη, η ορθή χρήση των πόρων και άλλα. Σήμερα αντίστοιχες λίστες καταρτίζονται στην Ευρώπη και στην Ασία.

Η θετική εταιρική φήμη κάνει τους εργαζομένους να ταυτίζονται με την λειτουργία της επιχείρησης και να νιώθουν κομμάτι της. Επιδρά επίσης θετικά στην προσέλκυση υποψηφίων (Nakra, 2000). Το αναγνωρισμένο κύρος και γόητρο της επιχείρησης στην οποία εργάζονται ή επιδιώκουν να εργαστούν κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται μέλη του οργανισμού (Cialdini et al, 1976). Μάλιστα έρευνες έχουν αποδείξει ότι όσοι επιδιώκουν να εργαστούν σε επιχειρήσεις με υψηλή θετική φήμη και αναγνωρισμένο κύρος, είναι ακόμη πρόθυμοι να αμείβονται λιγότερο.

2.3.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα

Στα ρωμαϊκά χρόνια ο Κικέρων ανέφερε για πρώτη φορά την λέξη cultura προερχόμενη από το ρήμα colere που σημαίνει καλλιεργώ και ουσιαστικά είναι αντίστοιχο της ελληνικής λέξης παιδεία. Μετά την Αναγέννηση παραφράστηκε ως πολιτισμός ενώ δεν αφορά παρά ένα υποσύνολο του πολιτισμού. Πολλές εννοιολογικές προσεγγίσεις επιχειρήθηκαν έκτοτε.

Το 1972 σε ένα άρθρο του Harvard Business Review αναφέρθηκε για πρώτη φορά η έννοια της εταιρικής κουλτούρας με θέμα τις Οργανωσιακές ιδεολογίες. Λίγα χρόνια αργότερα άρχισε να προσελκύει το ενδιαφέρον των στελεχών και συνδέθηκε με την επιτυχία της απόδοσης μιας επιχείρησης (Ercuji, 2009).

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι το άθροισμα των αντιλήψεων, των παραδοχών, των αξιών, των πεποιθήσεων και του γενικότερου τρόπου σκέψης σε θέματα που αφορούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στο εξωτερικό περιβάλλον μέσα από μια ενιαία εσωτερική γραμμή σκέψης και στάσης των μελών της (Schein, 1983). Η οργανωσιακή κουλτούρα συσπειρώνει τα μέλη του οργανισμού εσωτερικά αλλά και στην κοινή αντιμετώπιση των εξωτερικών θεμάτων.

Σε μελέτες που εκπονήθηκαν αποδείχθηκε ότι (John Kotter and James Heskett, 1992) οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν περισσότερες από μία εταιρικές κουλτούρες αλληλοσυμπληρούμενες μεταξύ τους που να βοηθούν στην διαμόρφωση μιας επίσημης συμπεριφοράς και στρατηγικής έναντι του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Μακροχρόνια αυτή μπορεί να έχει μεγάλη οικονομική επίδοση και να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την βιωσιμότητα του οργανισμού. Υπάρχουν όμως και ορισμένες επιχειρήσεις δύσκαμπτες στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και η κουλτούρα τους παρέχει μια σημαντική βοήθεια για την προσαρμογή τους.

Για να καταφέρει ένα στέλεχος να αφομοιώσει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας απαιτείται να ενταχθεί στην ομάδα και να υιοθετήσει ορισμένη συμπεριφορά, να κατανοήσει τα έθιμα και τις συνήθειες στον χώρο εργασίας. Η κουλτούρα μπορεί να μεταδοθεί και να λειτουργήσει ως συνδετικός κρίκος μεταξύ των εργαζομένων και να προσδώσει μια αίσθηση κοινής ταυτότητας και εμπιστοσύνης (Naudauser, PC, Bender, R. And Stromberg, K.L.).

Επτά βήματα απαιτούνται για την διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας:

- Η συγκέντρωση του προσωπικού
- Η εκπαίδευσή του
- Η οριοθέτησή του
- Οι κοινές αξίες
- Τα μέτρα και οι απολαβές
- Οι μύθοι και οι παραδόσεις
- Τα μοντέλα και οι ρόλοι

Υπάρχουν επιχειρήσεις που οι εργαζόμενοι απασχολούνται μακριά ο ένας από τον άλλον ή το πλήθος του προσωπικού είναι πολύ μεγάλο, ώστε είναι δύσκολη η κοινή συνεύρεση και ο συγχρονισμός. Τέτοιο παράδειγμα μπορεί να είναι ένα ξενοδοχείο που δραστηριοποιείται σε πολλά διαφορετικά σημεία του πλανήτη, όμως λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο, κάτω από κοινή επιχειρησιακή κουλτούρα (π.χ. Hilton). Σε αυτές τις περιπτώσεις οι ανταγωνιστές μπορεί να μην είναι μόνο οι τοπικές επιχειρήσεις. Η δημιουργία μιας παγκόσμιας κουλτούρας είναι απαραίτητη για την κοινή επικοινωνία. Η εκπαίδευση όμως βοηθάει να εξαλειφθούν αυτές οι δυσκολίες. Τα εκπαιδευτικά συστήματα των σύγχρονων χωρών ελέγχουν και προσαρμόζουν τα προγράμματά τους στις απαιτήσεις των παγκοσμιοποιημένων εταιριών.

Τα μέσα μαζικής επικοινωνίας επίσης και η παγκόσμια διαφήμιση μπορεί να οδηγήσουν σε παροδικές καταναλωτικές προτιμήσεις. Οι πολυεθνικές εταιρίες οριοθετούν την οργανωσιακή κουλτούρα με εταιρικές πολιτικές και εκπαίδευση. Έτσι τα Mc Donalds' στον Καναδά λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο που λειτουργούν στην Ρωσία ή στην Ελλάδα.

Η κουλτούρα είναι όλα εκείνα που οι άνθρωποι σκέφτονται, κάνουν και έχουν. Είναι δηλαδή όλα τα αντικείμενα που χρησιμοποιούν οι σκέψεις και οι ιδέες καθώς και οι ενέργειες με βάση μια στάση ζωής. Η κουλτούρα επιδρά στην άνθρωπο και τον μετατρέπει από φυσικό όν σε κοινωνικό μέλος. Εάν για παράδειγμα οι ποιότητα θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας μιας επιχείρησης οι εργαζόμενοι θα αναπτύξουν συμπεριφορές με σκοπό να εκπληρώσουν τον στόχο. Η εταιρική κουλτούρα παρέχει στους εργαζομένους μια αίσθηση σταθερότητας (Armstrong M., 2005).

Η κουλτούρα μιας οργάνωσης επηρεάζεται από την διοίκηση και το ηγετικό στυλ των διευθυντικών στελεχών επηρεάζει το προσωπικό. Το στυλ αυτό πρέπει να προσβλέπει σε μια θετική επιρροή προς την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Έτσι κάθε επιχείρηση πρέπει να διαθέτει μια μοναδική κουλτούρα. Τέτοια που να επηρεάζει θετικά ένα πλήθος μεταβλητών ώστε να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το εξωτερικό περιβάλλον και να διακρίνεται.

Κάθε κουλτούρα απαιτεί την δημιουργία ενός κώδικα, ενός μέσου για την ερμηνεία του νοήματος και για τον λόγο αυτό χρειάζεται εκπαίδευση. Ένας αποδεκτός τρόπος εκμάθησης είναι η εξάσκηση πάνω στην δοκιμή και στο λάθος.

Ορισμένοι ουσιώδης παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική κουλτούρα είναι:

- ♦ Η δομή της εξουσίας
- ♦ Η δομή της οργάνωσης
- ♦ Η δομή των συμβόλων της εταιρικής φήμης
- ♦ Η δομή των αξιών
- ♦ Τα συστήματα ελέγχου
- ♦ Οι καθημερινές λειτουργίες.

Συνήθως απαιτούνται πολλά έτη για την ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας και το προσωπικό δένεται με αυτή. Ο τρόπος ηγεσίας, λειτουργίας, οι χώροι εργασίας, η αποστολή, ακόμη και οι ενδυμασίες του προσωπικού μπορεί να λειτουργούν ως κίνητρο για την επιλογή ενός οργανισμού από τους ενδιαφερόμενους

εργαζόμενους, επειδή πιστεύουν ότι η κουλτούρα της επιχείρησης ταιριάζει με την δική τους.

Η κουλτούρα έχει δύο επίπεδα σε έναν οργανισμό: Σε πρώτο επίπεδο παρατηρούμε κοινές συμπεριφορές, σύμβολα, ενδυμασία, ιστορίες και τελετές που χρησιμοποιούν τα μέλη ενός οργανισμού ενώ σε δεύτερο επίπεδο τα στοιχεία δεν είναι απτά αλλά αφορούν τις αξίες, τις στάσεις και τα συναισθήματα καθώς και τις κοινές παραδοχές και πεποιθήσεις (Deshapande and Webster, 1989).

Αναπόφευκτα οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι αλλαγές στην κουλτούρα ενός οργανισμού είναι πραγματικά δύσκολες και συνήθως επιχειρούνται μόνο σε περίπτωση που απειλείται η επιβίωσή του. Ως παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε την τεχνολογική εξέλιξη που μπορεί να προκαλέσει μια σημαντική κρίση την λειτουργία της επιχείρησης και επομένως να απαιτείται η αλλαγή της κουλτούρας.

Για την επιτυχή αλλαγή της κουλτούρας είναι απαραίτητο τα στελέχη να ακολουθήσουν μια πρότυπη συμπεριφορά ώστε να τους ακολουθήσει και το προσωπικό, να δημιουργηθούν νέα σύμβολα, τυπικές διαδικασίες και τελετές, να εξελιχτούν οι εργαζόμενοι που αποδέχονται τις αλλαγές ίσως να αλλάξει το σύστημα αμοιβών ώστε να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν την νέα κουλτούρα.

Τακτικά δημιουργούνται υποκουλτούρες μέσα στον οργανισμό με αποτέλεσμα να προκληθούν συγκρούσεις. Αυτό μπορεί να προκαλέσει υποομάδες μέσα στον οργανισμό και να μειώσει τον εσωτερικό συντονισμό αλλά και την εικόνα διάσπασης που δημιουργείται στις εξωτερικές σχέσεις.

Τα οφέλη μιας ισχυρής κουλτούρας είναι κυρίως η δημιουργία αφοσιωμένων υπαλλήλων και η κοινωνικοποίηση των νέων μελών και η παρακίνηση των παλαιότερων. Οι οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα έχουν ξεκάθαρη φιλοσοφία στην λειτουργία και την διοίκησή τους, έχουν κοινά αποδεκτούς κανόνες και αξίες και επιλέγουν προσεκτικά τους νέους εργαζόμενους.

Ο οργανισμός πετυχαίνει τους στόχους του μέσα από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδική εργασία και την κοινή δέσμευση για την εργασιακή συμπεριφορά.



2.3.5 Οργανωσιακή Ταύτιση (Organizational Identification)

Η οργανωσιακή ταύτιση συνδέεται με την ψυχολογική δέσμευση του εργαζομένου με τις επιτυχίες ή αποτυχίες της επιχείρησης (Saks and Ashforth, 1997). Σχετίζεται με μεγάλο πλήθος μεταβλητών όπως το άγχος, η οργανωσιακή δέσμευση, η συναισθηματική ευημερία, η ομαδική συνεργασία και η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού.

Η έντονη οργανωσιακή ταύτιση των εργαζομένων συντελεί στην εργασιακή ικανοποίηση και την αφοσίωση στην επιχείρηση ενώ αναπτύσσουν εύκολα κοινή στάση στο εξωτερικό περιβάλλον. Αντίθετα αποτελέσματα έχει ή χαμηλή οργανωσιακή ταύτιση γιατί τότε οι εργαζόμενοι αντιδρούν με ιδιοτέλεια και η στάση τους διαφοροποιείται από αυτή την εταιρίας.

Η οργανωσιακή δέσμευση έχει συναισθηματικούς και ψυχολογικούς συνδέσμους με τον εργαζόμενο. Η ταύτιση του εργαζομένου με την επιχείρηση μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα επωφελής για την τελική ικανοποίηση των πελατών.

2.4 Χαρακτηριστικά του επιτυχημένου Employer Branding

Με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο του Employer Branding που προηγήθηκε μπορούμε να προσδιορίσουμε εύκολα τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης μάρκας εργοδότη.

Κύριο χαρακτηριστικό πρέπει να είναι η υψηλή προσέλκυση ενδιαφερομένων να εργαστούν στην επιχείρηση. Αυτό μπορούμε να το κρίνουμε με μια γρήγορη ματιά στο site της εταιρίας, με την καταμέτρηση των υποβαλλόμενων βιογραφικών. Μέσα από τις φόρμες υποβολής των βιογραφικών στις «Ευκαιρίες Καριέρας» μπορούμε να αντιληφθούμε την απήχηση που έχει η εταιρία ως άριστος εργοδότης και εάν η διεργασία για ανάπτυξη της μάρκας εργοδότη έχει προσδώσει το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Moroko and Uncles, 2008).

Ένα ακόμη ισχυρό χαρακτηριστικό του Employer Branding είναι η διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές και πως αυτή την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Στην πραγματικότητα κατά την διαδικασία ακόμη της υποβολής ενός βιογραφικού αλλά και κυρίως κατά την πρόσληψη, λαμβάνει χώρα ένα «ψυχολογικό συμβόλαιο» όπου εργοδότης και εργαζόμενος προσδοκούν την εκπλήρωση των υποχρεώσεων εκατέρωθεν. Η εκπλήρωση των όρων του ψυχολογικού συμβολαίου δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης, αφοσίωση και

πίστη στην επιχείρηση. Οι όροι, είναι καλό, να είναι μετρήσιμοι και αντικειμενικοί όμως και ειλικρινείς για καλύτερη κατανόηση κυρίως από την πλευρά του εργαζομένου. Οι πληροφορίες που αντλούν οι εργαζόμενοι από το Employer Branding πρέπει να είναι θετικές και ακριβείς. Αυτό κινητοποιεί τους εργαζομένους σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και ενδιαφέρον για την εργασία.

Ένα ακόμη ηχηρό χαρακτηριστικό για το επιτυχημένο Employer Branding είναι η άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το περιβάλλον εργασίας, το σύνολο των συναδέλφων τους, τις σχέσεις που δημιουργούνται, τις ανταμοιβές και το είδος της εργασίας (Maxwell and Knox, 2009).

Κεφάλαιο Τρίτο

3.1 Η συμβολή του employer branding στη ΔΑΔ

Μια αξιόπιστη μάρκα εργοδότη είναι απαραίτητη για την ΔΑΔ επειδή συνδράμει στην προσέλκυση αξιόλογων υποψηφίων. Το κατάλληλο προσωπικό είναι πάντα υπεύθυνο για την βελτίωση της παραγωγικότητας μιας εταιρίας και αποτελεί μια σημαντική επένδυση. Για τον λόγο αυτό είναι εξαιρετικά σημαντική η ανάδειξη ενός αξιόλογου employer branding που δημιουργεί τα θεμέλια για την ορθότερη διαμόρφωση της τελικής επιλογής προσωπικού.

Επιπλέον, μια ισχυρή μάρκα εργοδότη κάνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται περήφανοι που συμμετέχουν σε έναν οργανισμό. Για τους περισσότερους υπαλλήλους είναι σημαντικό να είναι μέρος μιας σωστής εταιρικής κουλτούρας και θέλουν να γνωρίζουν γι' αυτή ώστε να κρίνουν αν μπορούν να ενταχθούν σε αυτή (Cable and Turban, 2003).

Σημαντική είναι επίσης η συμβολή του employer branding στην μείωση του κόστους πρόσληψης. Η προσπάθεια μιας εταιρίας με ισχυρή μάρκα εργοδότη, μειώνεται γιατί οι υποψήφιοι ενδιαφέρονται από μόνοι τους να ενταχθούν στην εταιρία και η στρατολόγηση του σωστού προσωπικού γίνεται εύκολη υπόθεση. Όμως επίσης, οι υποψήφιοι είναι συχνά πρόθυμοι να έχουν χαμηλότερη αμοιβή προκειμένου να συμμετέχουν σε μία εταιρία με θετικές κριτικές και γνωστό εμπορικό σήμα.

Εξαιρετικά σημαντικό είναι και το γεγονός ότι όσο περισσότερο οι υπάλληλοι μιλούν θετικά για την εταιρία τόσο περισσότεροι ικανοί υποψήφιοι προσελκύονται και το εμπορικό σήμα ενδυναμώνεται χωρίς την δαπάνη του παραμικρού ποσού. Η φήμη που εξαπλώνεται στόμα με στόμα είναι αδιαμφισβήτητη στο μυαλό των καταναλωτών.

Μία ακόμη σημαντική παράμετρος είναι η παρακίνηση των εργαζομένων να μείνουν και να εξελιχθούν σε μία εταιρία με ισχυρή μάρκα εργοδότη. Αυτή η παρακίνηση δημιουργεί έναν επιπλέον ενθουσιασμό και μεγαλύτερη παραγωγικότητα που ισοδυναμεί με μεγαλύτερη ανάπτυξη για μία εταιρία, αύξηση των εσόδων και χρηματοοικονομική σταθερότητα. Ως αποτέλεσμα αυτό έχει κατ' αρχήν οι εργαζόμενοι να αισθάνονται περισσότερη ασφάλεια στην εργασία τους και οι

υποψήφιοι να θεωρούν την εταιρία περισσότερο ελκυστική (<https://www.entrepreneur.com/article/310546>).

3.1.1 Βελτίωση της ελκυστικότητας της επιχείρησης απέναντι στους εργαζομένους (σύνδεση με brand equity – αξία του ονόματος)

Ορισμένα θέματα είναι σίγουρα σημαντικά για κάθε υποψήφιο εργαζόμενο και αφορούν αυτή καθ' εαυτή τη θέση εργασίας και τις αρμοδιότητες με τις οποίες συνδέεται. Οπωσδήποτε σημαντικό είναι το ωράριο και ο μισθός με τον οποίο αμείβεται η συγκεκριμένη θέση. Όμως υπάρχουν και άλλα θέματα που δημιουργούν κόστος στους εργαζομένους και αφορούν τον χρόνο που χρειάζονται για να μεταβούν στην θέση εγκατάστασης της εργασίας, ή ακόμη και την τήρηση του ωραρίου από την πλευρά του εργοδότη. Η απαίτηση για «υποχρεωτικές» και μη αμειβόμενες υπερωρίες είναι λόγος έντονης δυσαρέσκειας από τους εργαζομένους (Lubecka, 2013).

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του τρίτου κεφαλαίου, είναι πολύ πιθανόν οι υποψήφιοι να είναι διατεθειμένοι να έχουν μειωμένες αμοιβές έναντι άλλων δυνητικών επιλογών τους, εάν νιώθουν την ασφάλεια ενός δυνατού employer branding. Εξίσου σημαντική είναι όμως και η πορεία της εταιρίας στα μάτια των υποψηφίων, σε θέματα που αφορούν την μεγέθυνσή της, τις επιτυχίες της στον κλάδο, την διεύρυνση του ποσοστού της στην αγορά και την ποιότητα των προϊόντων της με ότι αυτό επιφέρει στην κερδοφορία της (Lubecka, 2013).

Ορισμένοι ψυχολογικοί παράγοντες που αφορούν την εξασφάλιση της μακρόχρονης συνεργασίας, την βέβαιη καταβολή των μισθών, τις καλές συνθήκες εργασίας και την φήμη του ονόματος της εταιρίας, δημιουργούν ιδιαίτερα θετικές «προκαταλήψεις» στο μυαλό των υποψηφίων εργαζομένων. Στις προκαταλήψεις αυτές σημαντικό ρόλο παίζουν η οργάνωση και στελέχωση αλλά ακόμη και ο βασικός μέτοχος μιας μεγάλης εταιρίας που «εγγυάται» την συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης (Lubecka, 2013).

Σημαντικά μηνύματα λαμβάνει επίσης κάθε «εξωτερικός αναλυτής» από τις διαφημίσεις και άλλου είδους προβολές της εταιρίας. Στο σημείο αυτό συνδέεται το employer branding με το brand equity – αξία ονόματος, το οποίο χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: την αξία που αφορά την εταιρία και την αξία που αφορά τον πελάτη. Η

αντίληψη για την αξία της εταιρίας είναι περισσότερο αντικειμενική αφού προέρχεται από τα χρηματοοικονομικά της στοιχεία, την περιουσία της και την ροή κεφαλαίων της. Η αντίληψη που έχει διαμορφώσει κάθε υποψήφιος εργαζόμενος μπορεί να προέρχεται και από την εμπειρία του ως πελάτης της εταιρίας. Η ποιότητα των προϊόντων (αγαθά ή υπηρεσίες) που παρέχει μια εταιρία είναι συχνά εκ των προτέρων αποδεκτή όταν αυτή έχει μια ισχυρή εμπορική μάρκα (Turban and Greening, 1996).

Αν και συχνά συγχέεται η εμπορική διαφήμιση με τις δημόσιες σχέσεις μιας εταιρίας, τα τελευταία χρόνια φάνηκε στην πράξη ότι ο συνδυασμός των δύο παραπάνω συστατικών είναι ιδιαίτερα αποδοτικός στην φήμη μιας εταιρίας: Προϊόντα που δημιουργούνται με σεβασμό στο περιβάλλον, υπηρεσίες που δημιουργούνται από την ανάδειξη της ανθρώπινης υπόστασης στην εξυπηρέτηση πελατών και άλλοι τέτοιου είδους συνδυασμοί έχουν δώσει ώθηση στην φήμη πολλών εταιριών.

Κατ' επέκταση η θετική ανταπόκριση των υποψηφίων σε εταιρίες που ικανοποιούν ένα πλήρες φάσμα κοινωνικά υπεύθυνων χαρακτηριστικών όπως οι εργασιακές σχέσεις, η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα στην παροχή υπηρεσιών, οι περιβαλλοντικές πολιτικές και ο σεβασμός στο περιβάλλον, μπορεί να έχουν έναν δευτερεύον όμως ιδιαίτερα σημαντικό αντίκτυπο στην συνείδηση όσων προτίθενται να καταθέσουν βιογραφικά.

3.1.2 Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο του employer branding

Στην σχέση μεταξύ εργοδότη και υποψηφίου εργαζομένου αυτός που έχει την λιγότερη πληροφόρηση είναι σίγουρα ο υποψήφιος. Η ασυμμετρία πληροφόρησης δημιουργεί ένα πεδίο όπου επιδρά σημαντικά η μάρκα εργοδότη θετικά ή αρνητικά. Εδώ ένα ισχυρό employer branding επιδρά εξ αρχής θετικά στο μυαλό των υποψηφίων (Franck, Pudack & Opitz 2001: Schmidtke 2002).

Σίγουρα ορισμένα χαρακτηριστικά μιας θέσης εργασίας είναι άμεσα σημαντικά από τον υποψήφιο, όπως η θέση εργασίας, ο μισθός, το ωράριο και η περιοχή εγκατάστασης της εταιρίας και η φήμη της εταιρίας και των προϊόντων. Υπάρχουν φυσικά και θέματα που δεν μπορούν να ελεγχθούν εκ των προτέρων από έναν υποψήφιο εκτός και εάν έχει εσωτερική πληροφόρηση, όπως το κλίμα που

επικρατεί στις εργασιακές σχέσεις και οι τρόποι εξέλιξης στην εταιρία (Weiber & Adler 1995).

Όλες αυτές τις πληροφορίες που ο υποψήφιος δεν μπορεί να αντλήσει τις λαμβάνει ως μηνύματα από την μάρκα του εργοδότη. Εδώ επιδρά σημαντικά ένα ισχυρό employer branding και κάθε εταιρία πρέπει να προσπαθεί ώστε να αναπτύξει τις σχετικές στρατηγικές που θα ενδυναμώσουν το όνομά της.

Οι δυνητικοί εργαζόμενοι επηρεάζονται θετικά όταν θεωρούν ότι η θέση εργασίας στην οποία στοχεύουν έχει ποιότητα και ότι ο κίνδυνος που διατρέχουν με την ένταξή τους στην εταιρία είναι μικρός (Berthon, Ewing&Hah, 2005). Άλλωστε οι περισσότεροι υποψήφιοι προσπαθούν να ενημερωθούν για τον εργοδότη πριν ακόμη καταθέσουν το βιογραφικό τους.

Η αξιοπιστία του ονόματος εργοδότη δίνει την εξ αρχής βεβαιότητα στους υποψηφίους ότι κάθε θετική πληροφορία που έλαβαν, είναι πιθανό να είναι αληθινή και αποκτούν την προσδοκία ότι η απασχόλησή τους στην εταιρία θα έχει την ποιότητα που αναμένουν (Erdem & Swait, 2004).

Αυτό διευκολύνει το έργο της ΔΑΔ κατά την προσέλκυση υποψηφίων και διανοίγει το εύρος επιλογών για την εταιρία, ώστε να βρεθεί ο κατάλληλος υποψήφιος μέσα από το σύνολο. Η επένδυση στο προσωπικό στις μέρες μας είναι το απαραίτητο συστατικό για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα.

3.3 Στρατηγικές employer branding

Στην εποχή της έντονης επιρροής των social media σε κάθε τομέα, η αυξημένη έκθεση των επιχειρήσεων στην διαφάνεια και η δυνατότητα πολύπλευρης πληροφόρησης κάθε ενδιαφερομένου (πιθανού επενδυτή, δανειστή, συνεργάτη, προμηθευτή, εργαζομένου) καθιστά εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση την αποτελεσματική διαχείριση της φήμης των εταιριών.

Το branding δεν είναι πλέον μια μονοσήμαντη έννοια. Η σύνθεση του περιλαμβάνει μεταξύ των άλλων και την μάρκα εργοδότη που ενισχύει, θετικά ή αρνητικά, το τελικό αποτέλεσμα.

Έτσι, το branding καθίσταται σημαντικός σύμμαχος στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και συμπεριλαμβάνεται στην ολότητα των στρατηγικών που αναπτύσσονται, ενώ αναπόφευκτα ξεφεύγει από τον έλεγχο του HR.

Η νέα παγκόσμια οικονομία επιβάλλει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, μείωσης του κόστους παραγωγής και διανομής, διαρκούς έρευνας και καινοτομίας και τελικά αυξημένη ανταγωνιστικότητα. Για τον λόγο αυτό, απαραίτητη κρίνεται η σωστή στελέχωση των επιχειρήσεων με την προσέλκυση «ταλέντων» σε κάθε επίπεδο προκειμένου να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να πετύχουν τους αναπτυξιακούς τους στόχους.

Ανάμεσα στις σημαντικότερες στρατηγικές που θέτει, λοιπόν, ένας Διευθύνων Σύμβουλος είναι και αυτή της ανάδειξης του employer branding. Διεθνείς κολοσσοί όπως η P&G και η Shell επένδυσαν ήδη από την προηγούμενη δεκαετία στην απόκτηση και διατήρηση των καλύτερων εργαζομένων και έδιναν ιδιαίτερη έμφαση στην σωστή οικοδόμηση του employer branding (Erdem & Swait, 2004).

Οι τρόποι με τους οποίους η μάρκα εργοδότη επικοινωνείται σωστά αναπτύσσονται μέσα από το Employee Value Proposition, που εντόπιζε τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα για τους εργαζομένους της επιχείρησης και διέγραφε τις κατευθυντήριες γραμμές της διαμόρφωσης πολιτικής προσέλκυσης εργαζομένων.

Παλαιότερα το Human Resource ήταν υπεύθυνο για το employer branding και ουσιαστικά διαφήμιζε την εταιρία ώστε να προσελκύσει τους καλύτερους. Η έντονη χρήση των social media πρόσθεσε περισσότερη διαφάνεια και κατέστησε τις επιχειρήσεις περισσότερο ευάλωτες, πράγμα που σημαίνει ότι για τους υποψήφιους μεγαλύτερη αξιοπιστία έχει η άποψη των ήδη εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση από ότι η εικόνα που προβάλλει η ίδια η εταιρία προς τα έξω. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που τελικά επικοινωνούν μια θετική εικόνα για την επιχείρηση (Bruch & Batt, 2015).

Η εξειδικευμένη στον τομέα της συμβουλευτικής εταιρία Unversum δημοσίευσε εκτεταμένη έρευνα που διενήργησε σε 2.000 ανώτερα στελέχη σε 18 χώρες, με τίτλο «2020 Outlook, The Future of Employer Branding». Μέσα από την έρευνα φάνηκε καθαρά ότι οι HR δεν είναι πλέον υπεύθυνοι για το Employer Branding των εταιριών αλλά ο ίδιος ο Διευθύνων Σύμβουλος – Chief Executive Officer (CEO) σε ποσοστό μάλιστα 60% (<http://www.hrpro.gr> – Employer Branding: γιατί βρίσκεται πλέον στην ατζέντα των CEO).

Ο λόγος που το θέμα ξέφυγε από την αρμοδιότητα του HR είναι γιατί ενσωματώνεται πλέον στις βασικές στρατηγικές της διαχείρισης της επωνυμίας της επιχείρησης ως εργοδότη. Όμως εξίσου σημαντική θεωρείται πλέον η προσέλκυση ταλέντων και η διακράτησή τους για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το επίπεδο του

προσωπικού και η αφοσίωσή του στην επιχείρηση είναι η καλύτερη εικόνα προβολής στους υποψήφιους αλλά ακόμα και στους κάθε είδους συναλλασσόμενους με την εταιρία (Bruch & Batt, 2015).

Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι εξαιρετικά σημαντικό οι εργαζόμενοι να είναι υπερήφανοι για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται γιατί αυτό μεταδίδουν και στους πελάτες. Είναι λοιπόν λογική εξέλιξη η προσπάθεια των περισσότερων επιχειρήσεων να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές του employer branding με αυτές του customer branding.

Οι στρατηγικές διαμόρφωσης ενός ισχυρού employer branding συνοψίζονται σε ένα employee value proposition όπου καταγράφονται τα δυνατά σημεία του οργανισμού και οι ιδιαιτερότητές του. Οι ενέργειες συντονίζονται ώστε να επικοινωνείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η φήμη του εργοδότη. Στο μεγαλύτερο ποσοστό αυτή η επικοινωνία γίνεται δια μέσου διαδικτύου όπου υπάρχει και άμεση και σαφής εικόνα σε μετρήσιμα αποτελέσματα της στρατηγικής employer branding (Erdem & Swait, 2004).

Υπάρχουν ορισμένα βασικά βήματα που είναι δυνατόν να ακολουθούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να προσελκύσουν τους κατάλληλους υποψηφίους:

- Αρχικά πρέπει να ερευνηθούν ποια είναι η υφιστάμενη εικόνα τους ως εργοδότες. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αξιολογήσουν σε ποια θέση βρίσκονται στο παρόν και να ορίσουν που θέλουν να φτάσουν στο άμεσο μέλλον.
- Το επόμενο βήμα είναι ο ρεαλιστικός ορισμός της θέσης που θέλουν να βρεθούν στα μάτια των υποψηφίων ταλέντων τονίζοντας τα δυνατά τους σημεία.
- Ο τρόπος που θα προωθήσει ο οργανισμός την εικόνα του είναι φυσικά τα social media όπου μπορούν να αναδεικνύονται οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος με αυθεντικό τρόπο.
- Το κάθε τμήμα ξεχωριστά πρέπει να αντιληφθεί πλήρως την σπουδαιότητα του employer branding στην εικόνα του οργανισμού και να συμβάλλει σε αυτήν θετικά ώστε διατηρήσει την φήμη αλλά και την γνησιότητα της προβαλλόμενης εικόνας μέσα από το εργασιακό περιβάλλον.

Βασικές στρατηγικές που πρέπει να αναπτύσσει η εταιρία για την ανάδειξη ενός ισχυρού employer branding αφορούν τα εξής:

3.3.1 Σωστός σχεδιασμός του προφίλ των υποψηφίων ταλέντων

Ξεκινώντας την αναζήτηση ταλέντων πρέπει απαραίτητα να σχεδιαστεί το προφίλ των ανθρώπων που θεωρούνται ικανά να στελεχώσουν την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Κάθε θέση έχει ορισμένα ξεχωριστά χαρακτηριστικά και οι άνθρωποι που πιθανώς θα την στελεχώσουν υποκινούνται από ορισμένα κίνητρα διαφορετικά σε κάθε περίπτωση. Για τους μηχανικούς π.χ. θεωρείται περισσότερο ελκυστική η έρευνα και η καινοτομία ενώ για τα στελέχη πωλήσεων θεωρείται αντίστοιχα ελκυστική η δυνατότητα εξέλιξης. Αυτό σημαίνει απλά ότι πρέπει να ερευνάται το προφίλ των υποψηφίων ταλέντων και να διαφοροποιείται ανάλογα και το μήνυμα που προβάλλει ο οργανισμός.

Πολλές μεγάλες εταιρίες περιλαμβάνουν στα site τους τις Ευκαιρίες Καριέρας, όπου παρουσιάζονται αναλυτικά οι θέσεις εργασίας και τα χαρακτηριστικά του κατάλληλου υποψηφίου. Κάποιες εταιρίες περιλαμβάνουν και τις εμπειρίες των υφιστάμενων εργαζομένων τους στην φύση της συγκεκριμένης θέσης. Με αυτό τον τρόπο ο υποψήφιος μπορεί να κατανοήσει την ακριβή εικόνα της θέσης που πρόκειται να υποβάλει το βιογραφικό του (Erdem & Swain, 2015).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω στο υποκεφάλαιο 1.1 η διαδικασία σχεδιασμού του τυποποιημένου αρκετές φορές, βιογραφικού που θα δεχτεί η εταιρία είναι μέγιστης σημασίας όπως και η συνέντευξη (Erdem & Swain, 2015).

3.3.2 Διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές

Το Employee Value Proposition καθορίζει επίσης με σαφήνεια τις ειδοποιούς διαφορές από τις ανταγωνιστικές εταιρίες σε θέματα προσέλκυσης ταλέντων. Εάν δηλαδή σε ορισμένους τομείς είναι πραγματικά εξαιρετική έναντι των ανταγωνιστών της. Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είναι απαραίτητο να τα δημιουργήσει ώστε να χτίσει την σωστή, διαφορετική και εξαιρετική εικόνα που απαιτεί μια ισχυρή μάρκα εργοδότη (Erdem & Swain, 2015).

Επειδή οι υποψήφιοι είναι κατά κάποιον τρόπο όπως και οι καταναλωτές, έχουν επιλογές, αναζητούν τον καλύτερο εργοδότη με τον οποίο θα συνδεθούν πιθανώς για μεγάλο χρονικό διάστημα. Με τον ίδιο τρόπο λοιπόν που οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στην κατάκτηση των πελατών, πρέπει να αντιμετωπίζουν και την προσέλκυση ταλέντων

3.3.3 Διαχρονική αξία του brand

Το εργοδοτικό brand πρέπει να διαγράφει μια αδιάλειπτη θετική πορεία και να μην εξαντλείται κατά την περίοδο προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Οι εμπειρίες που βιώνουν οι εργαζόμενοι καθημερινά στην εργασία τους, σε θέματα διοίκησης, αξιολόγησης και απόδοσης επαίνων, ή ακόμη και στο πλάνο ανάπτυξής τους είναι οι λόγοι που μπορεί να τους οδηγήσουν στην θετική υποστήριξη της επιχείρησης για την οποία εργάζονται. Η επιχείρηση – εργοδότης πρέπει αδιάκοπα να υποστηρίζει τα πλεονεκτήματα και τις αξίες της. Ενδεικτικά, η Google επέτρεψε στους ηλεκτρολόγους μηχανικούς που εργάζονται σε αυτή, να χρησιμοποιούν το 20% του χρόνου τους σε έργα της προσωπικής τους επιλογής. Το αποτέλεσμα ήταν η αύξηση της καινοτομίας από τους εργαζομένους σε αυτόν τον κλάδο.

3.3.4 Ανάλυση των στατιστικών στοιχείων που προκύπτουν

Η στατιστική επιστήμη διευκολύνθηκε ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια με την ανάπτυξη των υπολογιστικών συστημάτων και μέσα από τα ιστορικά στοιχεία που πλέον εύκολα συγκεντρώνονται, μπορούν εύκολα να αξιοποιηθούν για προβλέψεις και διαχείριση μελλοντικών κινδύνων.

Στην πράξη φαίνεται ότι λίγες επιχειρήσεις αξιοποιούν τα αναβαθμισμένα πλέον analytics που διαθέτουν και δεν τα χρησιμοποιούν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όμως οι επιχειρήσεις που μπορούν να προβλέψουν το μέλλον είναι αυτές που τελικά κατακτούν το προβάδισμα έναντι των άλλων, διατηρούνται στην κορυφή και πετυχαίνουν τους στόχους ανάπτυξής τους.

Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις επιτυχίες του marketing σε όλους τους τομείς, και μέσα σε αυτούς πλέον περιλαμβάνεται και το ισχυρό employer branding. Η αποτελεσματικότητα λοιπόν του Marketing Brand επιβάλλεται να συγκρίνει την σχέση κόστους με την τελική προσέλκυση ταλέντων.

3.4 Η σύνδεση του corporate με το employer brand

Κάθε επιχείρηση έχει πλέον συνειδητοποιήσει την συμμετοχή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην τελική αποτελεσματικότητά της. Το σύγχρονο management στοχεύει στην μέγιστη αξιοποίηση των μέσων και των ανθρώπων που διαθέτει ώστε να επιτύχει και το μέγιστο αποτέλεσμα.

Η έντονη ανταγωνιστικότητα και η αστάθεια που προκαλείται στα πλαίσια της νέας παγκόσμιας οικονομίας αναβαθμίζει κυριολεκτικά την ΔΑΠ σε στρατηγικό σύμμαχο στην προσπάθεια επιβίωσης και κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Παλαιότερα ο ρόλος της ΔΑΠ περιοριζόταν στην διευθέτηση των όρων εργασίας. Σήμερα ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί μια σπουδαία επένδυση που μπορεί να δώσει την δυνατότητα (ή να την αφαιρέσει) επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων.

Το ισχυρό employer brand έχει την δύναμη να προσελκύσει και να διατηρήσει στο δυναμικό της επιχείρησης τα απαραίτητα «ταλέντα» που μπορούν να την οδηγήσουν στο μέλλον. Συγκεκριμένα, μέσα από το ωφέληματα που προκύπτουν από την προσέλκυση, επιλογή και αφοσίωση του προσωπικού, η επιχείρηση μπορεί:

- Να βελτιώσει τους τρόπους παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων της και ακόμη την παραγωγικότητά της. Στις βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις η διαρκής αναζήτηση του τρόπου που θα μειώσει το τελικό κόστος είναι αποφασιστικής σημασίας για την τελική κερδοφορία της. Κυριολεκτικά το προσωπικό πρέπει να είναι αφοσιωμένο στην διεργασία αυτή. Εάν για κάποιους λόγους το προσωπικό αδιαφορήσει για την δημιουργία πρόσθετων εξόδων μπορεί σύντομα να προκληθεί ανεπανόρθωτη ζημιά. Επίσης το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει κάθε λεπτομέρεια για την ποιότητα στην παραγωγή προϊόντων, ακόμη και σε θέματα αποθήκευσης και διατήρησης ενός προϊόντος στην σωστή κατάσταση προς κατανάλωση. Κάθε στάδιο παραγωγής έχει μετρήσιμα στοιχεία και αυτά πρέπει να τηρούνται. Εφόσον οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι στον εργοδότη τους, η παραγωγικότητα θα παραμένει υψηλή. Ιδιαίτερα σημαντική είναι πάντα η συμβολή του προσωπικού στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μιας και οι υπηρεσίες κυριολεκτικά δημιουργούνται και προσφέρονται ταυτόχρονα από τους εργαζομένους.

- Να λειτουργεί ανταγωνιστικά όταν το προσωπικό της έχει το υψηλό επίπεδο που απαιτείται και την εμπειρία και την αφοσίωση στην επιχείρηση που εργάζεται. Ακόμη και στις περιπτώσεις που απαιτείται υψηλότερη αμοιβή το προσωπικό πρέπει να τηρεί τα υψηλά επίπεδα που θα κάνουν την διαφορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

- Να τηρεί τις κοινωνικές και νομικές τις υποχρεώσεις έναντι του δημοσίου αλλά και προς όφελος της ίδιας και του προσωπικού της.

- Να προσφέρει την εργασιακή ικανοποίηση και μέσα από την ανέλιξη του προσωπικού της, γεγονός που αναπτύσσει την παραγωγικότητα και την

ανταγωνιστικότητα. Με σκοπό την εργασιακή ικανοποίηση το employer branding αναδεικνύει την εργασιακή εμπειρία, την διάθεση αλλά και την κοινωνική αποδοχή που προέρχεται από την εργασία στην επιχείρηση.

- Να πετυχαίνει διαρκώς την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων μετατρέποντας το προσωπικό της σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι σαφές πως οι επιχειρηματικοί στόχοι μπορεί να είναι πέρα από την κερδοφορία και η διάνοιξη μιας νέας αγοράς, η διεύρυνση της υπάρχουσας αγοράς, η διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών, η δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων αλλά και θέματα που αφορούν την τιμολογιακή της πολιτική. Για παράδειγμα εάν το προσωπικό της πετυχαίνει διαρκή μείωση του κόστους παραγωγής αυτό δίνει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους στην εταιρία. Οι χρηματοοικονομικές αποδόσεις την επιχείρησης δίνουν το αίσθημα της επιτυχίας και της εξέλιξης. Όμως και η διάνοιξη μιας νέας αγοράς οφείλεται στην δημιουργία κάποιας καινοτομίας από το προσωπικό. Επίσης και η διεύρυνση της υπάρχουσας αγοράς είναι μια διαρκής προσπάθεια του προσωπικού έναντι των ανταγωνιστών που τελικά μπορεί να προσδώσει το πλεονέκτημα που απαιτείται για να οδηγηθεί η επιχείρηση στην κορυφή.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επεκτείνεται σε όλους τους τομείς της σύγχρονης επιχείρησης. Τα πρόσωπα που στελεχώνουν την επιχείρηση είναι ο καθρέφτης της. Αν και το employer branding είναι μία εσωτερική διαδικασία έχει έντονα εξωστρεφή αποτέλεσμα. Είναι όμως εξίσου σημαντικό να ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις της εποχής.

Η νέα γενιά των Millennials επικεντρώνεται και έλκεται από τα social media και σε αυτό το θέμα πρέπει να στραφεί υποχρεωτικά και η σύγχρονη επιχείρηση. Όπως αναφέρεται σε άρθρο του Fortune με τίτλο «Millennials want this one thing from employers», οι άνθρωποι της γενιάς αυτής αναζητούν διαφάνεια στο εργασιακό περιβάλλον και την αίσθηση του σκοπού στο έργο τους. Είναι επίσης οι άνθρωποι που προτιμούν τα μικρά σε μέγεθος συνεργατικά περιβάλλοντα όπου κάθε άτομο έχει τον δικό του σημαντικό ρόλο.

Τι σημαίνει αυτό σε όρους HR; Ότι θα μπορούσε να αναδειχθεί η ομαδικότητα και η ομαδική αναγνώριση που αναζητούν και οι Millennials.

Οι περισσότερες πλέον επιχειρήσεις διαθέτουν στα site τους και μία σελίδα που αφορά τις Ευκαιρίες Καριέρας. Όπως αναφέρθηκε αρκετές φορές ο μεγαλύτερος όγκος πληροφοριών διακινείται μέσα από τα social media. Η επιχείρηση προβάλλεται

μέσα από τις εμπορικές διαφημίσεις της, το website της αλλά ακόμη και από τις αγγελίες για την αναζήτηση στελεχών. Καμία προβολή δεν πρέπει να υποτιμάται στην προσπάθεια οικοδόμησης της φήμης της επιχείρησης. Η προβολή της μέσα από τα λόγια του προσωπικού της είναι πάντα ουσιώδης.

Στην προσπάθεια αξιοποίησης των ταλέντων του σήμερα, οι επιχειρήσεις πρέπει να ενισχύσουν το επωνυμία εργοδότη, αυτών που μπορεί ταυτόχρονα να είναι πελάτες τους, εργαζόμενοί τους, υποψήφιοι εργαζόμενοι, αλλά και δημιουργοί της φήμης τους.

Κεφάλαιο Τέταρτο

4.1 Employer marketing και Internal Marketing

Η έννοια του Internal Marketing εμφανίστηκε για πρώτη φορά την δεκαετία του 1970. Η αίσθηση που αιωρούνταν από τους υπεύθυνους του marketing ότι οι υποκινημένοι και πελατοκεντρικά σκεπτόμενοι εργαζόμενοι μπορούν να δώσουν ώθηση στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης έλαβε το όνομα «Εσωτερικό Μάρκετινγκ» (Groppoos, 1981). Η ιδέα εμφανίστηκε αρχικά στον χώρο του λιανικού εμπορίου αφού φάνηκε ξεκάθαρα η σύνδεση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία του με την ικανοποίηση των πελατών (George, 1977). Ορισμένοι ερευνητές προχώρησαν και άλλο αυτή την ιδέα θεωρώντας πως οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι και οι εσωτερικοί πελάτες της εταιρίας (Berry & Parasuraman, 1991). Οι εργαζόμενοι ως πελάτες μπορούσαν να δώσουν σημαντική πληροφόρηση για το πώς θα αντιδράσουν και οι υπόλοιποι πελάτες στα προϊόντα της επιχείρησης, τι ανάγκες ικανοποιεί και πως ένα προϊόν. Για τον εξαιρετικά σπουδαίο αυτό λόγο, ήταν μάλλον απαραίτητο ορισμένες αρμοδιότητες του HR να υποστηρίζονται πλέον από το Internal Marketing.

Οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να δώσουν τις κατάλληλες πληροφορίες στην διοίκηση για το πώς ικανοποιούνται οι ανάγκες των καταναλωτών, ποια εμπόδια αντιμετωπίζουν και με ποιον τρόπο μπορούν να επιλυθούν τα κάθε είδους προβλήματα. Όλες οι διαδικασίες της επιχείρησης πρέπει να επικεντρώνονται από την άποψη που έχει ο τελικός πελάτης και τις πληροφορίες δίνουν σίγουρα οι εργαζόμενοι (Berry & Parasuraman, 1991).

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων στις πωλήσεις είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση που και οι ίδιοι αντλούν από την παρακίνηση που παρέχει η επιχείρηση, είτε αυτό είναι μόνους, είτε είναι ανάπτυξη και εξέλιξη. Το εξωτερικό marketing είναι αυτό που καταφέρνει να φέρει τους πελάτες μέχρι την είσοδο ενός καταστήματος, όμως τα περαιτέρω είναι πραγματικά υπόθεση των εργαζομένων. Αν πετύχουν να κάνουν την πώληση για την οποία ο πελάτης ήρθε μέχρι το κατάστημα, ή αν ακόμη περισσότερο καταφέρουν να πουλήσουν και επιπλέον προϊόντα από αυτά για τα οποία αρχικά ο πελάτης προσήλθε είναι μια επιτυχία του εσωτερικού marketing.

Οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να παρέχουν στρατηγική καθοδήγηση ώστε να επιτύχει η επιχείρηση τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης και κέρδους. Από την πλευρά της η επιχείρηση πρέπει να παρέχει σε αυτούς την ψυχολογική ασφάλεια ώστε να εκφράζονται με ειλικρίνεια, διαφάνεια και ακεραιότητα. Η απόλυτα αληθινή έκφραση της γνώμης των εργαζομένων είναι πολύτιμη πηγή πληροφοριών που μπορεί να δώσει τα καλύτερα αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να μην φοβούνται να μιλήσουν ανοιχτά, αλλά να νιώθουν ασφαλείς και μετά την έκφραση της γνώμης τους (Berry & Parasuraman, 1991).

Η αφοσίωση στους σκοπούς της επιχείρησης και η ταύτιση των εργαζομένων με αυτούς έχει μεγάλη επίδραση στο τελικό αποτέλεσμα του internal marketing. Ένας αφοσιωμένος εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει καλύτερα γιατί νιώθει ότι είναι κομμάτι της επιχείρησης. Εδώ ενώνονται κυριολεκτικά το Employer Branding και το Internal Marketing. Η αφοσίωση σε μία ισχυρή μάρκα εργοδότη είναι συχνά εύκολη υπόθεση γιατί οι εργαζόμενοι νιώθουν και την ασφάλεια που τους παρέχει αυτή η μάρκα από πολλές απόψεις.

4.2 Η συμβολή του employer branding στη βελτίωση των σχέσεων της επιχείρησης με τους εργαζομένους

Είναι βέβαιο ότι το employer brand είναι ένα σημαντικό «χαρτί» την εταιρίας σε όλη την διάρκεια της σχέσης της με τον εργαζόμενο, ακόμα και μετά τη λήξη της και εστιάζει στην εργασιακή δέσμευση των δυνητικών και των ήδη εργαζομένων. Η σχέση του brand με τον εργαζόμενο αρχίζει ήδη από την διαδικασία της πρόσληψης και εξελίσσεται μέσα στον χρόνο.

Η ακατάπαυστη προσπάθεια της επιχείρησης να αποδεικνύεται καθημερινά η ισχυρή μάρκα εργοδότη που διαθέτει και πρέπει να διατηρήσει, της επιβάλλει την δημιουργία καλών σχέσεων με τους εργαζομένους. Η θετική πεποίθηση των εργαζομένων για την εταιρία που εργάζονται σημαίνει αυτόματα και την επιτυχία του employer branding.

Η προσέλκυση νέων και ταλαντούχων εργαζομένων είναι μόνο η αρχή καθώς το επόμενο βήμα πρέπει να είναι η διακράτηση του προσωπικού. Η αξία της γνώσης, της εμπειρίας και των δεξιοτήτων των ανθρώπων που στελεχώνουν μια εταιρεία, είναι μέγιστης σημασίας και αξίζει η επένδυση σε χρόνο και καλλιέργεια δυνατών διαπροσωπικών σχέσεων εκ μέρους της διοίκησης.

Η εργασιακή σχέση δε σταματά όταν ένας εργαζόμενος αποχωρήσει γιατί όσοι αποχωρούν μπορούν να αποδειχθούν οι καλύτεροι πρεσβευτές. Οι ίδιοι αυτοί παλαιοί εργαζόμενοι είναι μελλοντικοί πελάτες, μπορεί επίσης να εργαστούν στον ανταγωνισμό ή να γίνουν εξωτερικοί συνεργάτες. Μπορούν να επηρεάσουν ή να κατευθύνουν γνώμες και απόψεις, γι' αυτό είναι σημαντικό να νιώθουν την υποστήριξη που χρειάζονται μέχρι το τέλος.

4.2.1 Διαφοροποίηση του brand

Τα τελευταία χρόνια, όλο και πιο εύκολα οι εργαζόμενοι μεταναστεύουν για να εργαστούν σε καλύτερες συνθήκες ανά την υφήλιο. Το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και κυρίως οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, της δίνει την δυνατότητα να «συλλέξει» ταλέντα από όλο τον κόσμο. Παράλληλα η ανάγκη να διαφοροποιείται και να διαθέτει πάντα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των πολλών ανταγωνιστών της έχει αναδειχθεί σε αγώνα δρόμου.

Η διαφοροποίηση του brand στοχεύει στην δημιουργία μιας διαφορετικής, ξεχωριστής και μοναδικής εικόνας της εταιρίας στο μυαλό του καταναλωτή.

Ορισμένες από τις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθεί η διαφοροποίηση του brand είναι οι εξής:

Διαφοροποίηση προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας) που παρέχει η εταιρία, με προσωπικό εκπαιδευμένο ώστε να υποστηρίξει σωστά την πώλησή του αλλά και η επιλογή των καναλιών διανομής.

Το ίδιο το Προϊόν με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως το στυλ και ο σχεδιασμός αλλά και οι επιδόσεις του, η σωστή λειτουργία, αντοχή, αξιοπιστία, όμως και την δυνατότητα επισκευής που υποστηρίζεται από το κατάλληλο προσωπικό που είναι αφοσιωμένο στην εταιρία και το προϊόν που παρέχει.

Υπηρεσίες διευκόλυνσης που αφορούν την ευκολία παραγγελίας και παράδοση, την εγκατάσταση του προϊόντος εάν απαιτείται, την εκπαίδευση πελατών στην λειτουργία του προϊόντος, κάθε είδους συμβουλές απαραίτητες προς τους πελάτες και υποστήριξη κατά την διάρκεια του χρόνου χρήσης ενός προϊόντος και φυσικά υπηρεσίες επισκευής εάν χρειαστεί.

Προσωπικό με κατάλληλη και διαρκή εκπαίδευση ικανότητες, επικοινωνία και διακριτικότητα, αξιοπιστία, φερεγγυότητα, ανταπόκριση.

Κανάλια διανομής και περιοχές που καλύπτονται

Εικόνες που αποτυπώνονται στο μυαλό του καταναλωτή όπως εταιρικά σύμβολα, γραπτά και οπτικοακουστικά μέσα, η ατμόσφαιρα στους χώρους των καταστημάτων, επιπλέον εκδηλώσεις και η βασική διαφήμιση του ονόματος.

Αρχικά πρέπει λοιπόν να επιλεγεί η στρατηγική διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό και ακολούθως να επικοινωνηθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης στους καταναλωτές. Η ιδιαίτερη αξία της επιχείρησης τίθεται στην κρίση των καταναλωτών, οι οποίοι πρέπει να διακρίνουν εύκολα τις διαφορές από τον ανταγωνισμό. Με τον τρόπο αυτό «τοποθετείται» το brand στο μυαλό των καταναλωτών.

4.2.2 Brand και loyalty

Η εμπιστοσύνη του εμπορικού σήματος αφορά την συνήθεια του πελάτη να αγοράζει το ίδιο προϊόν με την πάροδο του χρόνου (Jacoby and Chestnut, 1978) και διαφέρει σημαντικά από την εμπιστοσύνη στον εργοδότη. Συχνά παρατηρείται να αλλάζουν τα εμπορικά σήματα με μικρό κόστος, ενώ στην απασχόληση παρατηρούνται βραχυπρόθεσμες συμβάσεις αν και το κόστος είναι υψηλό. Διάφοροι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τον εργαζόμενο να εγκαταλείψει την θέση εργασίας του ή αντίθετα να παραμείνει παρά το γεγονός ότι είναι δυσαρεστημένος. Οι εργαζόμενοι που έχουν μεγαλύτερη ευκαιρία να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν (Spencer, 1986). Η πρόθεση εγκατάλειψης σχετίζεται με το άγχος της εργασίας, την έλλειψη δέσμευσης στον εργοδότη και τη δυσαρέσκεια για τη δουλειά (Melloretal., 2004). Τα περισσότερα εργασιακά μοντέλα περιλαμβάνουν ποικίλους συναισθηματικούς παράγοντες όπου συμπεριλαμβάνεται η δέσμευση, η ευημερία και η ικανοποίηση από την εργασία (Steeletal., 2002, Steel, 2002). Η ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωτική δέσμευση αναμένεται να επηρεάσουν την απόφαση για έξοδο (Winterton, 2004), αλλά ποτέ δεν λαμβάνεται υπόψη η επίδραση του εταιρικού σήματος σε αυτή τη διαδικασία, ίσως ο σημαντικότερος συναισθηματικός παράγοντας σε έναν οργανισμό. Το employer branding είναι δυνατόν να ισχυροποιήσει την πίστη των εργαζομένων στην επιχείρηση και να μειώσει τις πιθανότητες αποχώρησης ικανών εργαζομένων.

4.2.3 Brand και satisfaction

Ένα ισχυρό brand μπορεί να δημιουργήσει και να ενισχύσει την ικανοποίηση. Η ικανοποίηση προβλέπει τη μελλοντική συμπεριφορά έναντι της μάρκας (Mittal and Kamakura, 2001) και, όπως εξηγείται παραπάνω, η ικανοποίηση από την εργασία και από τον εργοδότη είναι χρήσιμοι παράγοντες πρόβλεψης της πρόθεσης για έξοδο από την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι που είναι πιο ικανοποιημένοι δημιουργούν επίσης καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες (Heskett et al., 1997). Η ικανοποίηση του πελάτη μετατρέπει το προϊόν της επιχείρησης σε ξεχωριστό και επιθυμητό προϊόν ή υπηρεσία (Wirtz, 2003).

Τακτικά τα θέματα που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ικανοποίηση που αντλεί ο εργαζόμενος από την εργασία και τους δεσμούς της με την μάρκα εργοδότη. Όμως και αντίθετα μια ισχυρή επωνυμία εργοδότη προσφέρει ικανοποίηση στους εργαζομένους.

4.2.4 Brand and affinity

Μια ισχυρή μάρκα προκαλεί μια συναισθηματική ανταπόκριση από έναν καταναλωτή (Yeung and Wyer, 2004). Το επίπεδο διέγερσης, η ποιότητα της καταναλωτικής εμπειρίας και η συναισθηματική προσκόλληση σε ένα εμπορικό σήμα επηρεάζουν την συναισθηματική αξιολόγηση του καταναλωτή (Tsai, 2005). Η συναισθηματική προσκόλληση του εργαζόμενου στον εργοδότη του εκτιμάται συνήθως με τη μέτρηση της δέσμευσης (Steel, 2002), την επιθυμία να διατηρηθεί σε έναν οργανισμό (Meyer and Allen, 1991) και την πεποίθηση που του δημιουργείται ότι η ένταξή του σε αυτόν του προκαλεί υπερηφάνεια.

Τελικά η επιτυχία της επωνυμίας αφορά την συναισθηματική αντίδραση από τον εργαζόμενο, η μάρκα του εργοδότη θα πρέπει να έλκει τον υπάλληλο με το εμπορικό σήμα.

4.3 Η σχέση του internal με το external marketing

Πριν από περίπου έναν αιώνα ο Philip Kotler πρότεινε για πρώτη φορά την πλατφόρμα marketing με τα 4 P (Place, Price, Product, Promotion) και σύντομα προστέθηκε και το People που σήμερα έχει διαδεδομένη χρήση.

Όμως μόλις πριν τρεις δεκαετίες οι άνθρωποι που στελεχώνουν τις εταιρίες άρχισαν να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην δημιουργία αξίας της φήμης, της διαφοροποίησης και της συνέπειας με σκοπό την δημιουργία επωνυμίας υπηρεσιών.

Ορισμένες επιχειρήσεις ανήκουν αποκλειστικά στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών. Εκεί φυσικά οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι βασικότερες ακόμη και από το ίδιο το προϊόν. Ένα παράδειγμα της καθημερινότητάς μας είναι οι τραπεζικές υπηρεσίες. Το Χρηματοοικονομικό Marketing είναι το πλέον προσωποποιημένο marketing αφού οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται ώστε να διαμορφώνουν το τελικό προϊόν στα μέτρα ακριβώς του πελάτη τους. Μάλιστα διαχρονικά φάνηκε ότι ένας πιστός πελάτης στα Πιστωτικό Ιδρύματα, δίνει περισσότερο κέρδος στην τράπεζα ακόμη και αν χρειαστεί να κάνει ορισμένες υποχωρήσεις με σκοπό να τον κρατήσει (Berry & Parasuraman, 1991).

Υπάρχουν βεβαίως και κλάδοι που παράγουν και πωλούν μικτά προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που περιέχουν και υπηρεσίες και αγαθά ταυτόχρονα. Ένας τέτοιος κλάδος είναι ο ξενοδοχειακός. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαμόρφωση της τελικής εμπειρίας από την διαμονή ενός τουρίστα στο ξενοδοχείο είναι αδιαμφισβήτητης σημασίας.

Πολλές επιχειρήσεις όμως εντάσσονται στις εμπορικές ή βιομηχανικές. Εδώ μπορεί να «πωλούν» μόνο αγαθά όμως και αυτά πλαισιώνονται και προωθούνται σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες που παρέχουν. Για παράδειγμα, ένα γρήγορο αυτοκίνητο πέρα από την τεχνολογία κατασκευής του δίνει στον καταναλωτή την τέλεια αίσθηση της οδήγησης ή μία τηλεόραση πέρα από τα τεχνολογικά της χαρακτηριστικά δίνει στον καταναλωτή την αίσθηση της τρισδιάστατης εικόνας. Και εδώ το Services Marketing φαίνεται πως είναι δυνατόν να εμπλέκεται παντού και άρα η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα να έχει πολύπλοκη συμμετοχή στην διαμόρφωση της άποψης του καταναλωτή για το προϊόν και την εμπορική επωνυμία (Berry & Parasuraman, 1991).

Επιπλέον τα αγαθά που πωλούνται περιέχουν και υπηρεσίες ή συνοδεύονται από υπηρεσίες όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Για παράδειγμα ένα laptop πωλείται με τις υπηρεσίες της υποστήριξης λειτουργίας του software και το απαραίτητο service εφόσον χρειαστεί ή ένα κλιματιστικό πωλείται μαζί με τις υπηρεσίες εγκατάστασης και ετήσιου service. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται η επωνυμία ταυτότητας στις βασικές και δευτερεύουσες παρελκόμενες υπηρεσίες σε ένα αγαθό. Πολύ τακτικά είναι ο λόγος που μία εταιρία διαφοροποιείται στο μυαλό

των καταναλωτών και την προτιμούν για την αγορά των αγαθών από άλλες ανταγωνιστικές εταιρίες (Reis & Braga, 2016).

Ίσως το σημαντικότερο προσωπικό σε πολλές επιχειρήσεις είναι οι πωλητές (merchandiser) αυτοί δηλαδή που θα έρθουν σε επαφή με τους πελάτες. Το merchandising αναπτύχθηκε ως κλάδος του marketing στην τελική ευθεία, τις πωλήσεις. Εκεί δηλαδή που τελικά ο πελάτης για ορισμένους λόγους που τον δέλεασαν από το marketing που αναπτύσσει η εταιρία, βρίσκεται πλέον μπροστά στον πωλητή και ο πωλητής θα τον πείσει να αγοράσει αυτό για το οποίο μπήκε στο κατάστημα ή αν είναι καλά ενημερωμένος και εκπαιδευμένος, ακόμη περισσότερα προϊόντα (Reis & Braga, 2016).

Τα εργαλεία που δίνονται στους πωλητές μπορούν να ενισχύσουν τις πωλήσεις και να ικανοποιήσουν τους πελάτες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Για να μπορέσει όμως να αξιοποιήσει αυτά τα εργαλεία θα πρέπει να κατέχει ιδιαίτερες δεξιότητες, να έχει δική του άποψη για ένα πλήθος αντικειμένων και να είναι πλήρως ενημερωμένος για θέματα όπως το marketing και το management, η προμήθεια και η τιμολόγηση των προϊόντων, η διακόσμηση εσωτερικών χώρων και το design, η ευχέρεια στη χρήση νέων τεχνολογιών, η γνώση του πελατολογίου και των απαιτήσεών του, η πρόβλεψη διαφόρων καταστάσεων και έκτακτων προβλημάτων, η ικανότητα εξεύρεσης άμεσων λύσεων, η έμπνευση, η δημιουργικότητα κ.α. (Wahba and Elmanadily, 2015).

Ένας εργαζόμενος που έχει ταυτιστεί με την επωνυμία εργοδότη και βλέπει την εταιρία ως «δική του υπόθεση» μπορεί καλύτερα να αποδώσει σε κάθε περίπτωση και να αντιληφθεί ορθά τους λόγους που πρέπει να προωθήσει τις πωλήσεις της εταιρίας.

Αυτό σημαίνει ότι έχει κατανοήσει επαρκώς την επιχειρησιακή κουλτούρα και ο εργαζόμενος που λαμβάνει ικανοποίηση από την εργασία του μπορεί να την μεταφέρει και στον πελάτη. Η διαπροσωπική σχέση μεταξύ πωλητή και πελάτη είναι πολλές φορές η σημαντικότερη παράμετρος της τελικής απόφασης του πελάτη για αγορά. Πολλές επιχειρήσεις στοχεύουν σε αυτή την διαπροσωπική σχέση και παροτρύνουν τους εργαζόμενους να χτίσουν τέτοιες σχέσεις με τους πελάτες (Wahba and Elmanadily, 2015)

Έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι ίσως το μεγαλύτερο μέρος της ικανοποίησης των πελατών αντλείται από την διαπροσωπική σχέση με το προσωπικό. Και είναι πραγματικά εντυπωσιακό ότι ακόμη και οι πελάτες σε μεγάλα και υψηλού κόστους

διαμονής ξενοδοχεία κατατάσσουν την εξυπηρέτηση από το προσωπικό σε εξίσου σημαντικό παράγοντα επιλογής του ξενοδοχείου με τις ακριβές εγκαταστάσεις και τις τιμές διαμονής και διατροφής.

Οι υπηρεσίες δημιουργούνται την ίδια στιγμή που παρέχονται και η αλληλεπίδραση με τον πελάτη είναι μοναδική. Η ικανότητα των εργαζομένων να αποδώσουν το σωστό αποτέλεσμα εξαρτάται από την εκπαίδευση, την εμπειρία αλλά κυρίως και από την δική τους διάθεση. Όταν οι ίδιοι είναι ικανοποιημένοι από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται είναι μία εκ των προτέρων θετική παράμετρος που θα τους βοηθήσει να αποδώσουν την μέγιστη ικανοποίηση και στον πελάτη (Berry & Parasuraman, 1991).

Για παράδειγμα μία μητέρα με τον μικρό της γιο επισκέπτεται ένα εξεταστικό κέντρο για τυπικές εξετάσεις αίματος στο παιδί. Είναι λογικό ότι η ίδια είναι φοβισμένη και το παιδί πιθανότατα θα αντιδράσει άσχημα στην θέα της ένεσης. Η διάθεση της νοσοκόμας που κάνει την λήψη είναι πολύ καλή, παίζει με τον μικρό, του λέει αστείες ιστορίες και τελικά του ζητάει να κλείσει τα μάτια και να πάρει μια βαθιά ανάσα. Σε λίγο η λήψη τελειώνει και η εμπειρία της επίσκεψης στο εξεταστικό κέντρο δεν ήταν καθόλου δυσάρεστη για την μητέρα και το παιδί. Η νοσοκόμα ήταν αυτή που κατάφερε να αλλάξει το κλίμα και την ικανοποίηση στον πελάτη από την υπηρεσία που προσέφερε. Μάλιστα είναι ένα σημαντικός λόγος ώστε η συγκεκριμένη πελάτισσα να παραμείνει πιστή στις υπηρεσίες του εξεταστικού κέντρο από την εξυπηρέτηση που είχε (Wahba and Elmanadily, 2015)

Το internal marketing αποδεικνύεται πολύτιμος σύμμαχος στην διαμόρφωση του external marketing αφού μπορεί να δώσει το κίνητρο στους εργαζομένους να επέμβουν και να διορθώσουν ή να επεκτείνουν τις στρατηγικές του marketing και του merchandising.

Σε πολλές περιπτώσεις όμως η παροχή υπηρεσιών είναι απολύτως διαπροσωπική υπόθεση όπως για παράδειγμα οι λογιστές, οι χρηματοοικονομικοί σύμβουλοι, οι γιατροί, οι δικηγόροι, οι προγραμματιστές και εξαρτάται από την ικανότητά τους να αξιολογούν και να αντιλαμβάνονται τον άνθρωπο – πελάτη που έχουν απέναντί τους και να του πωλούν τις υπηρεσίες με τρόπο που να νιώθει στην πραγματικότητα συνεργάτης – πελάτης.

Επιπλέον και το πιο σημαντικό είναι ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζουν το πρόβλημα που πιθανώς έχουν εντοπίσει και τις λύσεις που προτείνουν. Ο πελάτης

μπορεί να είναι ήδη καλά πληροφορημένος πριν την επίσκεψή του σε έναν λογιστή ή έναν δικηγόρο. Μπορεί να έχει ήδη επισκεφτεί και άλλους τέτοιους επαγγελματίες. Η αντίληψή του για το θέμα που τον απασχολεί πρέπει να είναι ευδιάκριτη από τον επαγγελματία – πωλητή. Ο τρόπος που ο επαγγελματίας ζητάει στοιχεία και τα αναλύει κάνουν τον πελάτη να νιώθει την αξία της υπηρεσίας που του προσφέρεται. Όμως επίσης σημαντική είναι και η αντιμετώπιση του προβλήματος και οι λέξεις που επιλέγει ο επαγγελματίας πωλητής να το παρουσιάσει (Berry & Parasuraman, 1991).

Όλα αυτά μπορούν να διαφοροποιήσουν μια παρεχόμενη υπηρεσία στα μάτια του καταναλωτή, κυρίως σε αυτούς που έχουν να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα και όχι τόσο σε αυτούς που έχουν επισκεφτεί ένα κέντρο αναψυχής για να διασκεδάσουν. Η επιτυχία της πώλησης στην παροχή υπηρεσιών εξαρτάται αποκλειστικά από την εκπαίδευση και διάθεση των πωλητών και κυρίως μπορούν να μεταδίδουν την δική τους ικανοποίηση ως εργαζόμενοι και πελάτες της εταιρίας τους στον δυνητικό πελάτη. Για παράδειγμα η πώληση ενός αεροπορικού εισιτηρίου. Στην πραγματικότητα ο πελάτης αγοράζει απλά ένα εισιτήριο, ένα μικρό κομματάκι χαρτιού, που του υπόσχεται την συγκίνηση της πτήσης που του «περιγράφει» η πωλήτρια – ταμίας, με τα άρθρα εξοπλισμένα αεροσκάφη της εταιρίας και τις εξαιρετικές υπηρεσίες που παρέχονται εν πτήση. Ο πελάτης πείθεται για την αγορά του εισιτηρίου από την ικανότητα της ταμίας να περιγράψει την υπηρεσία που πουλάει ως υπάλληλος αλλά και ως καταναλωτής. Η επιχείρηση έχει την υποχρέωση πλέον απλά να επαληθεύσει την περιγραφή (Berry & Parasuraman, 1991).

Η οργάνωση αλλά και η εξυπηρέτηση των πελατών πρέπει να δίνει έμφαση στην λεπτομέρεια. Οι λεπτομέρειες μπορεί να κάνουν την διαφορά ανάμεσα στον ανταγωνισμό και να προσφέρουν τις αναμενόμενες πωλήσεις και την ικανοποίηση στον πελάτη που θα επιστρέψει ξανά και ξανά στο κατάστημα.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν γνώση της υπηρεσίας που προσφέρουν, αλλά και της υπόσχεσης που δίνει η επωνυμία του εργοδότη τους στους πελάτες που προσέρχονται. Η συμπεριφορά τους απέναντι στον πελάτη οφείλει να είναι πελατοκεντρική και ως «πελάτες» να σκέφτονται κατά την διάρκεια της πώλησης. Η εταιρία πρέπει να έχει χαράξει κάθε ικανή στρατηγική ισχυρού employer branding που θα παρακινήσει τον εργαζόμενο να πράξει τα αναμενόμενα. Είναι ιδιαίτερα δαπανηρό πάνω από κάθε εργαζόμενο να βρίσκεται και ένας προϊστάμενος που να ελέγχει την συμπεριφορά και τον τρόπο που αντιμετωπίζει τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δουλεύουν μόνοι τους με τον τρόπο που τους έχει υποδειχθεί,

ακόμη και όταν κανείς δεν τους επιβλέπει και εδώ η παρακίνηση είναι μοναδικός παράγοντας (Wahba and Elmanadily, 2015)

Επί της ουσίας οι εργαζόμενοι πρέπει να εμπλέκονται στην κουλτούρα της επιχείρησης και την εσωτερική της οργάνωση και να αντιλαμβάνονται πλήρως τους οικονομικούς της στόχους.

Παρακάτω εκπαιδεύονται και αναλαμβάνουν υπηρεσία σε ομάδες ή μόνοι. Πρέπει λοιπόν να είναι απολύτως βέβαιο ότι θα αποδώσουν τα αναμενόμενα ή και ακόμη περισσότερο χωρίς να υπάρχει καμία επίβλεψη ή έλεγχος. Οπωσδήποτε σημαντικό είναι να υπάρχει ή ίδια εξυπηρέτηση από όλους τους εργαζομένους ώστε να είναι βέβαιο στον πελάτη πως την ίδια θετική αντιμετώπιση θα έχει για κάθε επιθυμία του πρόβλημα από όλους ανεξαιρέτως τους εργαζομένους στην επιχείρηση.

Το internal branding έχει ήδη προσδώσει τις κοινές αξίες που βασίζονται στο ήθος και συνδέονται με ορισμένο εταιρικό όραμα ή αποστολή. Στην διαμόρφωση αυτής της πεποίθησης σημαντικό ρόλο παίζει η ευθυγράμμιση της ηγετικής συμπεριφοράς εντός της επιχείρησης με την δημιουργία του employer branding που αναμένεται να εδραιωθεί. Η διεργασία αυτή δεν αφήνει χώρο σε πισωγυρίσματα και αφορά ένα ευρύ φάσμα σχέσεων μεταξύ της διοίκησης (εταιρίας) και των εργαζομένων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει έναν σημαντικό ρόλο στην ευθυγράμμιση της συμπεριφοράς της ηγεσίας με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους. Όπως άλλωστε προαναφέρθηκε πολλές φορές αυτός ο ρόλος αναλαμβάνεται από τους ίδιους τους Διευθύνοντες Συμβούλους –CEO. Όμως κατ' επέκταση είναι σπουδαίος και ο τρόπος που συνδέεται η «χημεία» μεταξύ των ανθρώπων στην δημιουργία των ομάδων εργασίας (Wahba and Elmanadily, 2015)

Η σωστή στελέχωση είναι λοιπόν ένα ακόμη απαραίτητο κομμάτι από το puzzle που συνθέτει την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του. Εάν η στελέχωση δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις των εργαζομένων ή ακόμη και στην διεκπεραίωση της εργασίας πρέπει να επεμβαίνει άμεσα η διοίκηση και να διορθώνει τα όποια προβλήματα δημιουργούν την συγκεκριμένη δυσλειτουργία.

Το «πακέτο» ικανοποίησης που παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο από την απασχόλησή του πρέπει να έχει περαιτέρω στόχους στην αύξηση της παραγωγικότητας και την ολική συνεισφορά του εργαζομένου με όλες τους τις δυνατότητες στην παροχή της εργασίας. Η ικανοποίηση και η ανταμοιβή που

λαμβάνει ο εργαζόμενος είναι προφανείς στα μάτια του καταναλωτή. Είναι αυτό ακριβώς που μπορεί να μεταδώσει ο εργαζόμενος στους ικανοποιημένους πελάτες και να επιτύχει την μέγιστη απόδοση και αφοσίωση και να ξεφύγει η επωνυμία της εταιρίας από την μετριότητα ώστε να διακριθεί.

Συμπεράσματα

Εάν θεωρήσουμε ως αρχή την υποχρέωση της επιχείρησης να δημιουργεί κέρδη, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που μπορεί να την οδηγήσει στην επίτευξη του στόχου της σήμερα και στο μέλλον.

Το έμπυχο υλικό της επιχείρησης μπορεί να προσδώσει το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να οδηγήσει στην μακροχρόνια εξέλιξη και κερδοφορία.

Το employer branding αντιπροσωπεύει την κουλτούρα και τις αξίες της εταιρίας στο εργασιακό περιβάλλον. Μπορεί έτσι να προκαλέσει το ενδιαφέρον για την προσέλκυση των ανθρώπων που χρειάζεται η επιχείρηση αλλά ακόμη και ταλέντων που μπορούν να τις προσφέρουν τις καινοτομίες και τις υψηλές αποδόσεις.

Η ορθή χρήση της μάρκας εργοδότη μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό πλεονέκτημα για αυξημένη παραγωγικότητα, άριστο συντονισμό και απόκτηση μιας ηγετικής θέσης στην αγορά εργασίας. Οι εργαζόμενοι είναι ένα σημαντικό κεφάλαιο στην λειτουργία της επιχείρησης.

Οι αυξημένες παροχές του εργοδότη προς τους εργαζομένους είτε είναι υλικές είτε συναισθηματικές μπορεί να ανοίξουν την πόρτα στις διεθνείς αγορές και στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον των παγκόσμιων αγορών.

Στις σελίδες που προηγήθηκαν αναλύσαμε κάθε πλευρά της απόκτησης και διατήρησης ενός ισχυρού employer branding που λειτουργεί επωφελώς σε βάθος χρόνου στην λειτουργία και κερδοφορία της επιχείρησης. Είναι πλέον ένα θέμα που πρέπει να απασχολεί κάθε βαθμίδα της διοίκησης και να ακολουθείται αδιάκοπα κάθε στάση που μπορεί να επιδρά θετικά στην ενίσχυση της μάρκας εργοδότη αλλά και να διατηρείται συνεχώς.

Και επειδή η φήμη έχει μεγαλύτερη βαρύτητα και από το κεφάλαιο η δημιουργία της φήμης ενός αξιόλογου εργοδότη έχει σήμερα αντίστοιχη αξία με την εταιρική φήμη.

Προτάσεις

Η διαχείριση της εμπειρίας των εργαζομένων από την απασχόλησή τους σε έναν οργανισμό πρέπει να αποτελεί ευθύνη της επιχείρησης για όλο τον κύκλο διάρκειας της συνεργασίας.

Είναι λοιπόν προφανές ότι οι διαδικασίες και οι πρακτικές της μάρκας εργοδότη πρέπει να είναι αντιληπτές αλλά και να εφαρμόζονται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι σε όλες τις βαθμίδες πρέπει να εκπαιδεύονται για την οικοδόμηση και άσκηση των πρακτικών που προσδίδουν αξία στην επωνυμία εργοδότη της επιχείρησης που απασχολούνται.

Οι συνεργασίες με εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς που στόχο έχουν την παροχή κάθε σχετικής βοήθειας για τα θέματα που σχετίζονται με την μάρκα εργοδότη είναι απαραίτητη.

Τελικά η δημιουργία ενός πλάνου που οδηγεί την επιχείρηση σε αξιόλογο εργοδότη είναι απαραίτητη για κάθε ενδιαφερόμενη ομάδα.

Βιβλιογραφία

1. Ambler T. and Barrow S. 1996, The Employer Brand, Journal of Brand Management, vol. 4, p. 185 – 206.
2. Aguinis, H. and Lengnick-Hall, M. (2012). Assessing the value of human resource certification: A call for evidence-based human resource management. Human Resource Management Review, 22(4), pp.281-284.
3. Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. Human Resource Management Review, 14(4), pp.365-382.
4. Barrow S. and Mosley R., “The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work, John Wiley & Sons, Chichester.
5. Bruhn, M. and Batt, V. (2015). Employer Branding. WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 44(10), pp.538-547.
6. Erčulj, J. (2009). Organisational Culture as Organisational Identity — Between the Public and the Private. Organizacija, 42(3).
7. Taylor, Frederick Winslo, 1911, “The Principles of Scientific Management”, New York, NY, USA and London, UK, Harper & Brothers, Διαθέσιμο στο Project Gutenberg.
8. Δήμου Ν., 1991, Διοίκηση Προσωπικού, εκδόσεις Ίων.
9. Φαναριώτης Π., 1997, Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη.
10. Flamholtz, 1996, Effective Organizational Control: “Theory and Practice”. Kluwer Academic Publishers.
11. Χατζηπαντελή Π., 1999, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα, Εκδόσεις Μεταίχμιο.
12. Λιανός, Θ., Νταούλη-Ντεμούση, Α., 1998, Οικονομική της εργασίας, εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα.
13. Martin G., Gollan Pand Grigg K., 2011, “Is there a bigger and better future for employer branding; Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems is SHRM”, The international Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No 17, p. 3618 – 3627.
14. Frone, M.R., Russel. M. and Cooper, M.L., 1992, “Prevalence of work – family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable;” Journal of organizational Behaviour, 13, pp. 723 – 729.

15. Burke, R., 1986, Occupational and life stress and the family: Conceptual frameworks and research findings, *International Review of Applied Psychology*, 35, pp 347 – 369.
16. Lobel, S., 1991, Allocation of investment in work and family roles: Alternative theories and implications for research, *Academy of Management Review*, 16, pp 507 – 521.
17. Zedeck, S. and Mosier K.L., 1990, “Work in the family and employing organization, *American Psychologist*, 45, pp. 240 – 251.
18. Frone M.R., and Yardley J.K., 1996, “Workplace family – supportive programmes: Predictors of employed parents’ importance ratings”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, pp. 351 – 366.
19. Lambert, S.J., 2000, “Added benefits: The link between work – life benefits and organizational citizenship behavior”, *Academy of Management Journal*, 43, pp. 801 – 815
20. Kossek E.E. and Ozeki C., 1999, “Bridging the work – family policy and productivity gap: a literature review”, *Community, Work and Family*, 1, pp 7 – 32.
21. Klimoski, R. (1991). Theory presentation in human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(4), pp.253-271.
22. Moroko, L. and Uncles, M., 2008, “Successful Employer Brands”, *Brand Management*, Vol. 16, No 3, p. 160 – 175.
23. Nordhaug, O. (2004). Contributions to an economic theory of human resource management. *Human Resource Management Review*, 14(4), pp.383-393.
24. Maxwell R. and Knox S., 2009, “Motivating employees to ‘live the brand’: a comparative case study of employer brand attractiveness with the firm”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, No 9 – 10), p. 893 – 907
25. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social*
26. DeSalvoT., 1999, Unleashed the creativity in your organization, *HR Magazine*, 44, pp 154 – 164.
27. Erdem & Swait, D. (2015). Employer Branding vs. CSR – Bank as Social Responsible Employer. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 41, pp.237-250.

28. Shalley C.E., Gilson L.L. and Blum T.C., 2000, «Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave», *Academy of Management Journal*, 43, pp. 215 – 223
29. Stallworth O.E. and Kleiner B.H., 1996, “Recent developments in office design, *Facilities*, 14, pp 34 - 42
30. Schwartz J.E., Pickering, T.G. and Landsbergis, P.A. 1996, “Work – related stress and blood pressure: Current theoretical models and considerations from a behavioral medicine perspective”, *Journal of Occupational psychology*, 1, pp 287 – 310.
31. Fombrum C., 1996, “Indices of corporate reputation: An analysis of media rankings and social monitors’ ratings, *Corporate Reputation Review*, 4, pp. 327 + 340.
32. Schwaiger M., 2004, “Components and parameters of corporate reputation – an empirical analysis”, *Schmalenbach Business Review*, 56, pp 46 – 71.
33. Nakra P., 2000, “Corporate reputation management: CRM with a strategic twist”, *Public Relations Quarterly*, 45, pp. 35 – 42.
34. Cialdini R.B., Borden R.J., Avril T., Warker M.R., Freeman S. and Reynolds S.L., 1976, “Basking in reflected glory: Three (football) field studies”, *Journal of personality and Social Psychology*, 34, p. 366 – 375.
35. Kotter, J. P., and J. L. Heskett. 1992, “Corporate Culture and Performance”. New York: Free Press.
36. Nauhauser C., Bender R. and Stromberg K.L., “Culture.com” New York, Wiley, J.
37. Armstrong M., 2005, “A handbook of Human Resource Management Practice”, 9th edition, Kogan Page, London & Sterling VA.
38. Deshapande and Webster, 1989, “Organisational culture and marketing defining the research agenda, *Journal of Marketing*, 53, pp. 3 – 15.
39. Reis, G. and Braga, B. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), pp.103-116.
40. Saks A. and Ashforth B., 1997, “A longitudinal investigation of the relationships between job satisfaction, applicant perceptions of fit, and work outcomes”, *Personnel Psychology*, 50, pp. 395 – 426.

41. Wahba, M. and Elmanadily, D. (2015). Human resource management and employer branding. Comparative study between service and product sector. IJASOS- International E-journal of Advances in Social Sciences, 1(2), p.255.

Διαδικτυακές πηγές

www.gpma.gr

www.greatplacetowork.gr

<https://www.ere.net/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/>

<https://www.entrepreneur.com/article/310546>

<http://www.hrpro.gr>