

Η Ταυτότητα Εργοδότη (Employer Brand) στο Δημόσιο Τομέα - Θεωρητική Προσέγγιση

Γεώργιος Μ. Ασπρίδης

Καθηγητής Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, μέλος ΣΕΠ στο ΕΑΠ.

Email: aspridis@uth.gr

Your Culture Is Your Brand

T. Hsieh¹

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με την έννοια employer brand εννοούμε τη φήμη της επιχείρησης ως περιβάλλον εργασίας τόσο για τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση θα διατηρήσει το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό όσο και τον τρόπο με τον οποίο θα προσελκύσει νέους και ικανούς εργαζόμενους. Ως όρος είναι σχετικά πρόσφατος αλλά έχει αποκτήσει ιδιαίτερη βαρύτητα τα τελευταία χρόνια λόγω και της βιομηχανικής επανάστασης και των τεχνολογικών εξελίξεων στο χώρο της επικοινωνίας. Σε αυτό το άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον καλείται ο δημόσιος τομέας να ανταγωνισθεί τον ιδιωτικό τομέα και να καταφέρει να προσελκύσει εργαζόμενους με αυξημένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που θα προτιμήσουν να εργαστούν στη δημόσια διοίκηση και όχι στον ιδιωτικό τομέα.

Το άρθρο φιλοδοξεί να παρουσιάσει τα χαρακτηριστικά της ταυτότητας εργοδότη του δημόσιου τομέα στην σύγχρονη εποχή και την πρακτική εφαρμογή αυτής ώστε να συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα. Το άρθρο υιοθέτησε την ποιοτική ερευνητική μέθοδο και το εργαλείο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης με διεπιστημονική προσέγγιση. Μέσω της διερεύνησης της βιβλιογραφίας θα παρουσιαστούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ταυτότητας εργοδότη στον δημόσιο τομέα και θα αναδειχθεί η ολιστική προσέγγιση του θέματος. Ο δημόσιος τομέας οφείλει να είναι ευέλικτος και να υιοθετήσει πολλά από εκείνα τα γνωρίσματα που θα τον μετατρέψουν σε ιδανικό εργοδότη για τους πλέον ικανούς εργαζόμενους.

Τα συμπεράσματα του άρθρου είναι ιδιαίτερα σημαντικά και η αξιοποίησή τους θα συμβάλλει ουσιαστικά στην αναβάθμιση του ρόλου και του έργου τόσο της δημόσιας διοίκησης όσο και του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

Λέξεις κλειδιά: Δημόσια Διοίκηση, Δημόσιος Υπάλληλος, Employer Brand, Ταυτότητα Εργοδότη.

¹ Αμερικανός επιχειρηματίας στο πεδίο του διαδικτύου και του επιχειρηματικού κεφαλαίου.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2021

Ασπρίδης, Μ., Γ. (2021). Η Ταυτότητα Εργοδότη (Employer Brand) στο Δημόσιο Τομέα – Θεωρητική Προσέγγιση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 12-28.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Εισαγωγή

Η ελκυστικότητα και η φήμη μιας οργάνωσης, είτε του δημοσίου είτε του ιδιωτικού τομέα, αποτελεί για τους εργαζόμενους έναν από τους πλέον σημαντικούς δείκτες ώστε η οργάνωση αυτή να είναι σε θέση να προσλαμβάνει τους ικανότερους αλλά και να διατηρήσει τα υφιστάμενα στελέχη του. Ο όρος είναι πολυδιάστατος και εμφανίσθηκε στη διοικητική πραγματικότητα στα μέσα της δεκαετίας του 1990. Οι αρμόδιες διευθύνσεις Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολήθηκαν συστηματικά με το θέμα από τα μέσα της δεκαετίας του 2000, με στόχο να διαμορφώσουν την επωνυμία των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της στρατηγικής πολιτικής (Βλαχάκη, 2016).

Ο δημόσιος τομέας είναι αναγκαίο να είναι ευέλικτος και να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα των διοικητικών εξελίξεων και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οφείλει να αναδείξει όλα εκείνα τα γνωρίσματα που μπορούν να τον προβάλουν ως ελκυστικό εργοδότη προκειμένου να προτιμηθεί από ταλαντούχους εργαζόμενους. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού χρησιμοποιείται το εργαλείο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, όπως αυτό έχει βασισθεί στο πρότυπο του European Foundation of Quality Management (EFQM). Στόχος του άρθρου είναι να αναδείξει αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του δημόσιου τομέα στην εποχή της τεχνολογικής επανάστασης ώστε να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης.

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

If their employer brand is boring and unattractive, so too will be
their talent and performance
Ed. E. Lawler III²

Η ταυτότητα ή η φήμη του εργοδότη έχει ιδιαίτερη σημασία για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπου ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος και επικρατεί η δαρβινική θεωρία, δηλαδή η επιβίωση και η επικράτηση του ισχυρότερου.

Σύμφωνα με την American Marketing Association ο όρος brand αναφέρεται σε ένα όνομα, σχέδιο, σύμβολο ή κάθε άλλη δυνατότητα που προσδιορίζει τα αγαθά ή/και τις υπηρεσίες μιας οργάνωσης και τη διακρίνει από τους ανταγωνιστές. Στόχος είναι να διαμορφωθεί η ιδιαίτερη εικόνα του

² Διευθυντής Κέντρου Αποτελεσματικών Οργανισμών και Διακεκριμένος Καθηγητής στο Πανεπιστήμιο της Νότιας Καλιφόρνιας, Marshall School of Business.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2021

Ασπρίδης, Μ., Γ. (2021). Η Ταυτότητα Εργοδότη (Employer Brand) στο Δημόσιο Τομέα – Θεωρητική Προσέγγιση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 12-28.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 1, Αρ. 1

οργανισμού που αναδεικνύει τη διαφοροποίηση των προϊόντων σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.³

Αποτελεί ουσιαστικά το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, δηλαδή είναι η δεξιότητα εκείνη που αναβαθμίζει μια οργάνωση έναντι των ανταγωνιστών ώστε να παρέχει όλα τα απαραίτητα πλεονεκτήματα στην παγκόσμια και εγχώρια αγορά (Schermerhorn, 2012). Και όλα αυτά στο πλαίσιο της εταιρικής στρατηγικής, δηλαδή, της πολιτικής των επιχειρήσεων που ασχολείται με το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης και με τον τρόπο που αυτές οι δράσεις προσδίδουν προστιθέμενη αξία στο σύνολο των επιχειρήσεων (Johnson et. al, 2016).

Οι Ambler και Barrow (1996) όρισαν την ταυτότητα εργοδότη (employer brand) ως το σύνολο των λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών παροχών που παρέχονται από τον οργανισμό και ταυτίζονται από τους ενδιαφερόμενους με τον συγκεκριμένο εργοδότη. Η αμοιβαία σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου προσφέρει στοιχεία και δεδομένα αμοιβαίου οφέλους και αποτελεί μέρος του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Η βιβλιογραφία θεωρεί ότι η έννοια του employer brand(-ing) αναφέρεται και στην επικοινωνία της οργανωσιακής κουλτούρας προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και την αγορά.

Το Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), θεωρεί ότι ο όρος αναφέρεται σε ένα σύνολο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων τα οποία καθιστούν έναν οργανισμό διακριτό από τους ανταγωνιστές του, συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ιδιαίτερης εργασιακής εμπειρίας και απευθύνονται σε όλους τους εργαζόμενους. Ουσιαστικά αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης αντιμετωπίζει την επιχείρηση (Βλαχάκη, 2016).

Η πρόταση των εργοδοτών για την αξία των στελεχών (Employee Value Proposition) αναφέρεται στην προσφορά των εργοδοτών απέναντι στους εργαζόμενους ώστε να προσελκύσει και νέα talenta – στελέχη, στον τρόπο με τον οποίο ένας εργοδότης προσφέρει σε αυτούς εργασία (Wagner, 2017).

Η έννοια του ελκυστικότερου εργοδότη παρέχει προστιθέμενη αξία στην εικόνα ενός εργοδότη και αποτελεί μέρος της ευρύτερης στρατηγικής πολιτικής του οργανισμού ώστε να συνδέει την οργανωσιακή κουλτούρα και την ηθική με τις πολιτικές της επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της ταυτότητας εργοδότη αναφέρονται στο γεγονός ότι μέσω αυτής οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν κάθε πρόκληση που αφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου

³ Βλέπε American Marketing Association, Διαθέσιμο: <https://www.ama.org/topics/branding/>, [Ανακτήθηκε Ιούλιο 2021].

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2021

Ασπρίδης, Μ., Γ. (2021). Η Ταυτότητα Εργοδότη (Employer Brand) στο Δημόσιο Τομέα – Θεωρητική Προσέγγιση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 12-28.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 1, Αρ. 1

δυναμικού, συμβάλλει στην προσέλκυση αλλά και στη διατήρηση των ικανότερων εργαζομένων στην επιχείρηση, συνεισφέρει ώστε να μην προσελκύονται οι υποψήφιοι εκείνοι των οποίων οι στόχοι δεν ταυτίζονται με αυτούς της επιχείρησης. Επίσης, η καλή φήμη μιας οργάνωσης βοηθάει ώστε να προσελκύονται οι ικανότεροι υποψήφιοι, αποτελεί την ιδανική επικοινωνιακή πολιτική τόσο για το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον και τέλος διαμορφώνει την πολιτική των πωλήσεων προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών (Kumar et. al., 2021, Gupta et. al., 2014).

Η εργοδοτική ταυτότητα ως εργαλείο είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι οι επιχειρήσεις καταβάλλουν μικρότερους μισθούς υπό την προϋπόθεση ότι έχουν ισχυρή εικόνα εργοδότη, πολλοί υποψήφιοι δεν θα εργαστούν σε μια επιχείρηση που δεν έχει καλή φήμη και παράλληλα συμβάλλει στην πρόσληψη του πλέον αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού. Η διαμόρφωση της εταιρικής φήμης συνδέεται με την οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων και την επικοινωνιακή πολιτική, ειδικά στην εποχή της τεχνολογικής επανάστασης (Gözükara and Hatipoğlu, 2016).

Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αναζητούν από έναν εργοδότη συγκεκριμένα πράγματα όπως είναι ο μισθός και οι παροχές που θα ανταποκρίνονται στα προσόντα τους, ασφάλεια έναντι των κινδύνων (όπως είναι οι πανδημίες), η δυνατότητα αξιοκρατικής εξέλιξης και ο μισθός που θα καταβάλλεται χωρίς καθυστερήσεις (Randstad, 2021, Kargas et. al., 2020).

Η ιδιαίτερη σημασία που αποδίδεται από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα αποδεικνύεται από την ύπαρξη βραβείων σχετικά με το αντικείμενο, όπως είναι τα βραβεία για τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα (Best Workplaces of the Year) και η έρευνα της πολυεθνικής εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων για το Employer Brand παγκοσμίως.

Τα κυριότερα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα για την εργοδοτική ταυτότητα είναι τα ακόλουθα (Randstad, 2021):⁴

- i. υψηλός μισθός και τακτική απόδοση αυτού,
- ii. εν γένει παροχές και bonus,
- iii. ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον,
- iv. δυνατότητες ανέλιξης στην επιχείρηση,
- v. εργασιακή σταθερότητα,
- vi. εργασιακή ασφάλεια,
- vii. εναρμόνιση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής,
- viii. υψηλή ποιότητα παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών,
- ix. αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού,

⁴ Βλέπε Great Place To Work, Διαθέσιμο: <https://www.greatplacetowork.gr/our-services/axiologisi/>, [Ανακτήθηκε 27 Ιουλίου 2021]-

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2021

Ασπρίδης, Μ., Γ. (2021). Η Ταυτότητα Εργοδότη (Employer Brand) στο Δημόσιο Τομέα – Θεωρητική Προσέγγιση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 12-28.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 1, Αρ. 1

- x. αξιοπιστία,
- xi. σεβασμός,
- xii. δικαιοσύνη και αξιοκρατία,
- xiii. υπερηφάνεια και
- xiv. συντροφικότητα και συναδελφικότητα.

Μεθοδολογία της έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει τις επικρατούσες απόψεις και τις βέλτιστες πρακτικές για την ταυτότητα εργοδότη στην ελληνική δημόσια διοίκηση και το κατά πόσο ο δημόσιος τομέας θα μπορούσε να είναι ελκυστικός εργοδότης. Η μέθοδος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αποτελούσε και αποτελεί ένα από τα βασικά ερευνητικά εργαλεία. Στοχεύει στη δημιουργία νέας γνώσης και αναδεικνύει την εμβάθυνση του ερευνητή στο υπό αξιολόγηση θέμα. Στόχος είναι η ανακεφαλαίωση των κυριότερων συμπερασμάτων και βέλτιστων πρακτικών σχετικών με το υπό μελέτη αντικείμενο. Ουσιαστικά, αποτελεί κριτική παρουσίαση και προσέγγιση δημοσιευμένων κειμένων. Ο αριθμός αυτών των παρατηρήσεων μπορεί να συμβάλλει στη διαμόρφωση νέας γνώσης και παρουσιάζει τη σύγκλιση των κυριότερων συμπερασμάτων. Για την ανάλυση επελέγησαν δευτερογενή δημοσιεύματα όπως άρθρα, βέλτιστες πρακτικές, έρευνες, εκθέσεις εμπειρογνομόνων, κείμενα από ιστοσελίδες και άλλα. Οι πλέον σημαντικές δυσκολίες της μεθόδου είναι η αξιοπιστία και η αντικειμενικότητα των πηγών και ο τρόπος αξιολόγησης του συνόλου των πηγών που θα χρησιμοποιηθούν (Babbie, 2018· Ζαφειρόπουλος, 2015· Χαλικιάς κ.ά., 2015, Saunders κ.ά, 2014· Schnell κ.ά., 2014).

Το ερευνητικό ερώτημα που θα κληθούμε να απαντήσουμε είναι ο τρόπος με τον οποίο η εργοδοτική ταυτότητα του δημοσίου τομέα θα παρουσιασθεί και θα εμπλουτίσει τη λειτουργία του δημοσίου τομέα.

Η ταυτότητα εργοδότη στο δημόσιο τομέα

A word is a word, and a picture is worth a thousand... but a brand is worth a million
T. Hsieh

Η εργοδοτική ταυτότητα του δημοσίου. Μια εισαγωγή.

Από τα πρώτα μετεπαναστατικά χρόνια ο δημόσιος τομέας αποτελούσε την πρώτη επιλογή ως επαγγελματική λύση αποκατάστασης για τους Έλληνες. Ως εκ τούτου είχε αρχίσει να διαμορφώνεται

Τεύχος 1, Αρ. 1

και η ταυτότητα ή η φήμη του δημόσιου τομέα ως εργοδότη, αλλά και της ελκυστικότητας αυτού για τους Έλληνες πολίτες. Η διαχρονική αυτή άποψη ενισχύεται και αποδεικνύεται διεπιστημονικά. Τόσο στη λογοτεχνία όσο και στην ιστορία εμφανίζονται πηγές που επιβεβαιώνουν την εξέλιξη της έννοιας της ταυτότητας και της φήμης του εργοδότη του δημοσίου τομέα, είτε σκόπιμα είτε αθέλητα σε σχέση με το συγκεκριμένο εργαλείο.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται μια ιστορία με πρωταγωνιστή τον πρωθυπουργό του 19^{ου} αιώνα Ι. Κωλλέτη, ο οποίος εξασφάλιζε θέση στο δημόσιο τομέα στους πολίτες με αντάλλαγμα τις ψήφους τους (Aspridis et. al., 2021).

Ο Κώστας Καρυωτάκης αναφέρθηκε σε πολλά από τα (αρνητικά) χαρακτηριστικά της ιδιαίτερης ταυτότητας/φήμης που έχει ο δημόσιος τομέας. Για παράδειγμα, αναφέρεται στην έλλειψη της δίκαιης μεταχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και την επαγγελματική εξέλιξή τους καθώς και στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι ίδιοι για να διατηρήσουν την επαγγελματική τους αξία και το ήθος τους. Επίσης, αναφέρεται στην έλλειψη παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι δεν έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την επαγγελματική ζωή τους (Κουρμαντζή, χχ). Στο ποίημα «Δημόσιοι Υπάλληλοι» (1927) γράφει «Οι υπάλληλοι όλοι λιώνουν και τελειώνουν / σαν στήλες δύο δύο μες στα γραφεία. / (Ηλεκτρολόγοι θα 'ναι η Πολιτεία κι ο Θάνατος, που τους ανανεώνουν.)...Και μοναχά η τιμή τούς απομένει,/ όταν ανηφορίζουνε τους δρόμους, /το βράδυ στις οχτώ, σαν κουρνιασμένοι» (Ασπρίδης, 1999).⁵

Ακόμη και ο ποιητής Γεώργιος Σεφέρης, στέλεχος του Υπουργείου Εξωτερικών και Πρέσβης στη Μεγάλη Βρετανία, διαμαρτύρεται για τη μη αξιοποίησή του σε μια σημαντική θέση και για το γεγονός ότι το υπουργείο δεν τον αντιμετωπίζει με τον τρόπο που ανέμενε και ενοχλείται για τη συνολική υπηρεσιακή του ζωή. Αναφέρει «Το υπουργείο δεν μοιάζει να θέλει να φαίνεται πως ξέρει τι να με κάνει... Φυσικά αυτό με ενοχλεί γιατί ξαναγουρίζω σε μια κατάσταση απολύτως βαρετή από υπηρεσιακή άποψη και γιατί η δουλειά μου δεν είναι λιγότερη...» (Ασπρίδης, 1999).

Ο Κώστας Μουρσελάς στο μυθιστόρημα «Βαμμένα Κόκκινα Μαλλιά» παρουσιάζει με έναν ιδιαίτερο τρόπο την έννοια της ταυτότητας, της ελκυστικότητας και της φήμης του δημόσιου τομέα ως ιδανικού εργοδότη. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφει την κατάσταση της δεκαετίας του 1950 (μετά το τέλος του

⁵ Ολόκληρο το ποίημα του Καρυωτάκη είναι διαθέσιμο στο:

https://www.greek-language.gr/digitalResources/literature/tools/concordance/browse.html?cnd_id=6&text_id=1064, [Ανακτήθηκε 24 Ιουλίου 2021].

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2021

Ασπρίδης, Μ., Γ. (2021). Η Ταυτότητα Εργοδότη (Employer Brand) στο Δημόσιο Τομέα – Θεωρητική Προσέγγιση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 12-28.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 1, Αρ. 1

εμφυλίου πολέμου) όταν ο διορισμός στο δημόσιο τομέα συνέβαλε στην επαγγελματική άνοδο και την κοινωνική καταξίωση και ειδικά των πολιτών που προέρχονταν από τις κατώτερες κοινωνικές τάξεις. Αυτή ήταν και η κύρια επιδίωξη πολλών εκείνη την εποχή.

Ο κοινωνιολόγος Κωνσταντίνος Τσουκαλάς (1986, 1987) υποστήριξε ότι το κράτος αποτελούσε για πολλές δεκαετίες τον κυριότερο εργοδότη και συνέβαλε στη μείωση της ανεργίας. Ταυτόχρονα, η ένταξη μεγάλου αριθμού εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση από τις κατώτερες κοινωνικές τάξεις είχε ως αποτέλεσμα σημαντικές επιπτώσεις τόσο στη διαμόρφωση της κουλτούρας της δημόσιας διοίκησης όσο και στην ταυτότητα ή στη φήμη ως εργοδότη του δημόσιου τομέα. Από τα μετεμφυλιακά χρόνια δόθηκε η δυνατότητα ένταξης στο δημόσιο τομέα των μελών της εργατικής και της αγροτικής τάξης (Aspridis et. al., 2021).

Ο Παναγιώτης Κονδύλης (2007) ασκεί κριτική στο ρόλο που διαδραμάτισε το Κράτος από τα μέσα του 19^{ου} αιώνα. Υποστηρίζει ότι λόγω των πελατειακών σχέσεων και της έλλειψης κάθε μορφής αξιοκρατίας στην πρόσληψη εργαζομένων συνέβαλε ώστε το Κράτος να «παραμείνει ο πιο σίγουρος και ανθεκτικός εργοδότης» (2007, 21) αλλά με σημαντικές και συνήθως αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού και στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Χαρακτηριστικά της εργοδοτικής ταυτότητας του σύγχρονου δημοσίου τομέα

Στην εποχή της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης, της παγκοσμιοποίησης, του ψηφιακού μετασχηματισμού, της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του έντονου ανταγωνισμού ο δημόσιος τομέας έχει μια σειρά χαρακτηριστικών τα οποία μπορεί να αναδείξει για να είναι ελκυστικός εργοδότης και να βελτιώσει την εργοδοτική του ταυτότητα και φήμη ώστε να προσελκύσει ποιοτικά ικανό ανθρώπινο δυναμικό.

Το βασικό χαρακτηριστικό ήταν και είναι η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Το Σύνταγμα ορίζει ότι «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα. Τα προσόντα και ο τρόπος του διορισμού τους ορίζονται από το νόμο» (άρθρο 103, παρ. 1, εδ. Α'). Σύμφωνα με το άρθρο 103, παρ. 4, εδ. Α' του Αναθεωρημένου Συντάγματος «Οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι εφόσον αυτές οι θέσεις υπάρχουν».

Λόγω της Συνταγματικής Αρχής της μονιμότητας οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν είναι θύματα των εναλλαγών της πολιτικής εξουσίας και απλά πρεσβεύουν την αρχή της συνέχειας της διοίκησης,

Τεύχος 1, Αρ. 1

συμβάλλουν στη διατήρηση της ουδετερότητας του Κράτους έναντι όλων των κοινωνικών τάξεων και των πολιτών, διατηρείται και συνεχίζεται η τεχνογνωσία της διοίκησης, μειώνεται το ποσοστό της ανεργίας και αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την εφαρμογή των κυβερνητικών πολιτικών. Δεν εμφανίζεται ο φόβος της απώλειας της θέσης εργασίας και μπορούν να εκπληρώσουν τις επαγγελματικές υποχρεώσεις τους με τον πλέον ιδανικό τρόπο. Επίσης, αυξάνεται η συνείδηση του καθήκοντος των υπαλλήλων και γενικότερα του ενδιαφέροντος αυτών, συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας και αποτελεί βασικό κίνητρο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων (Μακρυδημήτρης κ.ά., 2012).

Ο δημόσιος τομέας έχει τη δυνατότητα να πληρώνει τα δεδουλευμένα και τα πριμ στους εργαζόμενους σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και χωρίς ιδιαίτερη καθυστέρηση. Επίσης, ο δημόσιος τομέας προσφέρει ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη αλλά και ιδιαίτερη εργασιακή εμπειρία σε συνδυασμό με την αλληλεπίδραση τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον (Βλαχάκη, 2016).

Οι δημόσιοι υπάλληλοι επιδιώκουν τη δέσμευση με την οργάνωση και η συνειδητή επιλογή του δημοσίου αποτελεί σημαντική απόφαση διότι η ποιότητα της καθημερινής εργασίας, η εναρμόνιση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (Βακόλα, 2021), αλλά και η επαγγελματική τους ανέλιξη εξαρτάται από την εργοδοτική ταυτότητα και την ελκυστικότητα του εργοδότη (Randstad, 2021). Η Καλλιόπη Σπανού (2018, 72) θεωρεί ότι στα διοικητικά στελέχη «έχει αποδοθεί ένας ρόλος θεματοφύλακα που μεταβάλλει τα δεδομένα της ισορροπίας διοίκησης – πολιτικής ... Οφείλουν να αναλάβουν απαιτητικό επιτελικό ρόλο εγκαταλείποντας την ασφάλεια της διαχειριστικής ρουτίνας».

Η διαμόρφωση μιας σύγχρονης κουλτούρας στη δημόσια διοίκηση θα συμβάλλει στη διαμόρφωση αξιών που είναι αναγκαίο να διαθέτουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και στην εργοδοτική ταυτότητα. Αξίες που θα επηρεάζουν θετικά τις σχέσεις διοίκησης και διοικουμένων, θα συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας κοινής ταυτότητας, στην ενδυνάμωση της καλής φήμης των δημοσίων υπηρεσιών και στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Όλα αυτά βέβαια και σε συνδυασμό με την ιδιαίτερη ταυτότητα της κάθε υπηρεσίας (Aspridis et al, 2021).

Η επικοινωνία μπορεί και πρέπει να αποτελεί ένα βασικό εργαλείο της δημόσιας διοίκησης για τη διαδικασία της πρόσληψης και διατήρησης των καλύτερων ταλέντων. Η επικοινωνία μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση των διαπροσωπικών επαγγελματικών σχέσεων και την ομαλή οργανωσιακή

Τεύχος 1, Αρ. 1

αλλαγή. Με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των ιστοσελίδων των δημόσιων υπηρεσιών και την εκμετάλλευση των εφαρμογών του διαδικτύου δύναται να βελτιώσει την ελκυστικότητα τόσο του συνόλου του δημοσίου τομέα όσο και των επιμέρους υπηρεσιών του ως εργοδότη (Ασπρίδης κ.ά., 2018).

Η διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού δύναται να αποτελέσει κριτήριο για ελκυστικότητα του δημοσίου ως εργοδότη. Η καθιέρωση αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων για την επιλογή θα συμβάλλει σε αυτό. Κριτήρια μπορούν να αποτελέσουν η εξέταση των ειδικών γνώσεων των υποψήφιων δημοσίων υπαλλήλων, η δοκιμασία τους σε ειδικές δεξιότητες, η συνέντευξη επιλογής, τα ειδικά τεστ (όπως τα ψυχομετρικά, τα τεστ προσομοίωσης και άλλα) και η αντικειμενική αξιολόγηση από ηλεκτρονικό σύστημα και χωρίς την παρέμβαση ανθρώπων που αυξάνει το φόβο των υποκειμενικών κρίσεων. Επίσης, η έγκαιρη γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων στους υποψήφιους, με την κατάλληλη ανατροφοδότηση συμβάλλει στη βελτίωση της φήμης του δημοσίου τομέα ως εργοδότη (Νικολάου, 2021).

Η δημόσια διοίκηση ως εργοδότης οφείλει να εφαρμόζει την κείμενη νομοθεσία για θέματα υγιεινής και ασφάλειας, την ευημερία των στελεχών του δημοσίου τομέα, είναι αναγκαίο να είναι ανθρωποκεντρική, να σέβεται τη διαφορετικότητα και να αντιμετωπίζει όλων των ειδών τις διακρίσεις. Δηλαδή να αποδέχεται έναν ευρύτερο Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας που θα ορίζει τα πρότυπα δεοντολογίας και επαγγελματικής ακεραιότητας των δημοσίων υπαλλήλων (Κουκουμπλιάκος, 2021, Σταματόπουλος, 2013).

Η εκπαίδευση, η κατάρτιση και η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων (μέσω του ΕΚΔΔΑ, των ΙΝΕΠ και της ΕΣΔΔ) μπορεί να συμβάλλει στη αύξηση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. Η εκπαιδευτική πολιτική είναι αναγκαίο να αποτελεί μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού της δημόσιας διοίκησης. Δύναται να έχει χαρακτηριστικά αναπτυξιακού και επιτελικού χαρακτήρα, δύναται να αναβαθμίσει το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης και να εκμεταλλευτεί το σύνολο των δυνατοτήτων που παρέχονται από την τεχνολογία και τις καινοτομίες.⁶

Για να επιτευχθεί η βέλτιστη εργοδοτική ταυτότητα και φήμη απαιτείται να παρουσιασθεί ένα στρατηγικό σχέδιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, να υπάρχει δέσμευση και ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, να αναπτυχθεί η τηλεργασία, η δημιουργικότητα και η

⁶ Βλέπε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Διαθέσιμο: <https://www.ekdd.gr/>, [Ανακτήθηκε 26 Ιουλίου 2021].

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2021

Ασπρίδης, Μ., Γ. (2021). Η Ταυτότητα Εργοδότη (Employer Brand) στο Δημόσιο Τομέα – Θεωρητική Προσέγγιση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 12-28.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 1, Αρ. 1

καινοτομία καθώς και να παρέχονται οι κατάλληλες αμοιβές και τα bonus και τέλος να βελτιώνεται η ποιότητα ζωής των δημοσίων υπαλλήλων στο χώρο εργασίας. Παράλληλα, ο δημόσιος τομέας μπορεί να προσφέρει ιδανικές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στους εργαζόμενους και ειδικά σε περιόδους πανδημίας και οικονομικών και κοινωνικών κρίσεων. Επίσης, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα μπορούν να παρακινηθούν και από τα αποτελέσματα της οργάνωσης σε σχέση με την κοινωνική ευθύνη και την επίδραση της οργάνωσης στην εν γένει ανάπτυξη της κοινωνίας που εδράζεται. Η πολιτική της δημόσιας διοίκησης οφείλει να μετατρέψει σε έργο τις επιμέρους εργασίες, με τη χρήση όλων των απαραίτητων εργαλείων, όπως αυτά της επικοινωνίας, των κινήτρων και της ηγεσίας.⁷ Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά της ταυτότητας / ελκυστικότητας του δημόσιου τομέα ως εργοδότη.



Πηγή: επεξεργασία δεδομένων από τον συγγραφέα

⁷Βλέπε Melior Tempus Development, Διαθέσιμο: <https://www.meliortempusdevelopment.com/post/best-practices-employer-brand>, [Ανακτήθηκε 26 Ιουλίου 2021].

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2021

Ασπρίδης, Μ., Γ. (2021). Η Ταυτότητα Εργοδότη (Employer Brand) στο Δημόσιο Τομέα – Θεωρητική Προσέγγιση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 12-28.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Εργαλείο για τη βελτίωση της φήμης και της ελκυστικότητας του δημοσίου τομέα ως εργοδότη είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Το ΚΠΑ αποτελεί ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης με στόχο τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, την καθιέρωση των αρχών της αριστείας και τη βελτίωση της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης και στηρίζεται στην ολιστική προσέγγιση του θέματος. Αξιολογεί τόσο τις πρακτικές της οργάνωσης όσο και τα αποτελέσματα που αφορούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο οι οργανώσεις αποδεικνύουν τη λειτουργικότητά τους και δύναται να προσελκύσουν νέους εργαζόμενους ή και να διατηρήσουν τους ήδη υφιστάμενους και να αποφύγουν την κινητικότητα (Υπ. Εσωτερικών, 2020).

Το υποκριτήριο 7.1 που αφορά στη μέτρηση της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση αξιολογεί «κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό αντιλαμβάνεται τη δημόσια οργάνωση ως ελκυστικό χώρο εργασίας και αν έχει κίνητρα στην καθημερινή του εργασία, ώστε να επιτύχει τη βέλτιστη δυνατή απόδοση για την οργάνωση. Είναι σημαντικό για τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα να αποτιμάται συστηματικά η αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για αυτές καθώς και για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν» (Υπ. Εσωτερικών, 2020, 48).

Στην ανάλυση των επιμέρους κριτηρίων και υποκριτηρίων αναφέρεται ότι στόχος του συγκεκριμένου εργαλείου είναι «να ενισχύει τη δημόσια εικόνα, τη φήμη και την αναγνώριση της οργάνωσης, και να αναπτύσσει σχέδιο επικοινωνίας και προβολής του με επίκεντρο τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών» (Υπ. Εσωτερικών, 2020, 20), να αναδείξει τη «συνολική εικόνα της οργάνωσης και τη δημόσια φήμη της» (Υπ. Εσωτερικών, 2020, 45), να «βελτιώνει τη φήμη και την εικόνα της στους πολίτες συνολικά» (Υπ. Εσωτερικών, 2020, 51) και τέλος η φήμη της οργάνωσης να «συμβάλλει στην τοπική/παγκόσμια κοινωνία ... η επίδραση της οργάνωσης στην οικονομική ανάπτυξη ... η επίδραση της οργάνωσης στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα ... η επίδραση της οργάνωσης στην ποιότητα της δημοκρατίας, τη διαφάνεια, τη δεοντολογική συμπεριφορά ...» (Υπ. Εσωτερικών, 2020, 53).

Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

Σύμφωνα με το Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου (2017) για την ποιότητα της δημόσιας διοίκησης, η ελκυστικότητα της δημόσιας διοίκησης ως εργοδότη σημείωσε μείωση. Παρόλα αυτά οι μεταρρυθμίσεις μπορούν να μετατρέψουν μια δημόσια υπηρεσία σε ελκυστικότερο εργοδότη. Παράδειγμα, αποτελεί η Ομοσπονδιακή Δημόσια Υπηρεσία Κοινωνικής Ασφάλισης (FPS

Τεύχος 1, Αρ. 1

Public Health και FAMHP)⁸ του Βελγίου που μεταμορφώθηκε στον ελκυστικότερο εργοδότη της χώρας. Η επιτυχία αυτή οφείλεται σε μια σειρά διοικητικών και άλλων μεταρρυθμίσεων, όπως η αυτονομία και η ευελιξία των εργαζομένων, η αυτοοργάνωση των τυπικών και άτυπων ομάδων της οργάνωσης, η εξ αποστάσεως εργασία, η αλλαγή στη νοοτροπία, η βελτίωση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας και οι βέλτιστες εργασιακές πρακτικές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018).

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα παράδειγμα από τη Μεγάλη Βρετανία ώστε να γίνει καλύτερα κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο ο δημόσιος τομέας μπορεί να αποκτήσει ιδιαίτερη εργοδοτική ταυτότητα και να γίνει ελκυστικός για τους υποψήφιους αλλά και τους υφιστάμενους εργαζόμενους.

**Μελέτη περίπτωσης : Η εργοδοτική ταυτότητα στο δημόσιο τομέα της Μεγάλης Βρετανίας
An inclusive employer – Leicester City Council**

We want everyone who works for us to feel safe, secure, comfortable and confident because of who they are. That's why when you join us, you'll be treated fairly and with dignity and respect, regardless of, for example, your race, ethnic or national origin, religion, sex, gender identity, responsibility for dependents, disability, age, marital or civil partnership status, sexual orientation or trade union activity. We recognise that individual people or groups who face discrimination on any grounds can potentially experience greater disadvantage in recruitment, selection, training, development and promotion. So, we encourage a variety of employee groups that represent people who identify themselves with a specific protected characteristic. Working closely with Human Resources and the Equality Team, these groups challenge and support the council to promote change and advance equality of opportunity. Διαθέσιμο: <https://jobs.leicester.gov.uk/inclusion-within-the-council>, [Ανακτήθηκε 27 Ιουλίου 2021].

Το employer brand οφείλει να προσαρμόζεται στις ανάγκες της εποχής και τις οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές. Εργαλεία όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ή και οι έρευνες για το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να συμβάλλουν στο ζητούμενο, που δεν είναι άλλο από τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την προσέλκυση των ικανότερων και καλύτερων ταλέντων. Εάν η δημόσια διοίκηση δεν ανταποκριθεί σε αυτές τις απαιτήσεις/ανάγκες των καιρών θα βρεθεί στην πολύ δύσκολη θέση να απωλέσει τους καλύτερους των υπαλλήλων του και ταυτόχρονα να αποτύχει στην προσέλκυση ταλαντούχων νέων ανθρώπων. Ο δημόσιος τομέας δεν θα είναι

⁸ Βλέπε Federal Public Service, Health Food Chain Safety and Environment, Διαθέσιμο: <https://www.health.belgium.be/en>, [Ανακτήθηκε 27 Ιουλίου 2021].

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2021

Ασπρίδης, Μ., Γ. (2021). Η Ταυτότητα Εργοδότη (Employer Brand) στο Δημόσιο Τομέα – Θεωρητική Προσέγγιση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 12-28.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

αποδοτικός και αποτελεσματικός και θα συνεχίζει να εμφανίζει τις παθογένειες και τις δυσλειτουργίες.

Συμπεράσματα – Προτάσεις

For an organization to recruit effectively, its brand needs to be known and understood
Ed. E. Lawler III and Chr. G. Worley⁹

Η δημόσια διοίκηση οφείλει να προσελκύει το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό αλλά και ταυτόχρονα να διατηρεί το υφιστάμενο προσωπικό. Αυτό θα επιτευχθεί με τη χρήση του εργαλείου της εργοδοτικής ταυτότητας. Η εργοδοτική ταυτότητα, η φήμη και η ελκυστικότητα του δημοσίου τομέα δεν έχει αναπτυχθεί τόσο στην ελληνική δημόσια διοίκηση όσο στο εξωτερικό ή στον ιδιωτικό τομέα. Για να επιτευχθεί αυτό είναι αναγκαίο η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού να αναδειχθεί σε στρατηγικό σχεδιασμό του δημοσίου τομέα. Ο δημόσιος τομέας είναι αναγκαίο να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζεται στις ανάγκες του σύγχρονου management. Αυτό θα πραγματοποιηθεί με τη δημιουργία κεντρικής διεύθυνσης για το ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολο του δημοσίου τομέα αλλά ταυτόχρονα και επιμέρους διευθύνσεων ανά χωρικούς τομείς ώστε να διαμορφωθούν τα κατάλληλα εργαλεία για τη βελτίωση της φήμης του εργοδότη και την εργοδοτική ταυτότητά του (Leijerholt et al., 2021, Syal, 2021).

Τέτοια χαρακτηριστικά δύναται να είναι η μονιμότητα των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση, η αξιοκρατική διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των δημοσίων υπαλλήλων, η αξιοκρατία και η οργανωσιακή αξιολόγηση, η οργανωσιακή κουλτούρα, η ανάπτυξη και η εκπαίδευση των στελεχών του δημοσίου, η παρακίνησή τους, θέματα που αφορούν την προστασία της υγιεινής και της ασφάλειας των υπαλλήλων και θέματα αμοιβής. Η φήμη του δημοσίου μπορεί να βελτιωθεί και λόγω της διαχείρισης της πανδημίας του κορωνοϊού, είναι αναγκαίο να εφαρμοσθούν οι βέλτιστες πρακτικές του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο και να προσελκύσει υποψήφιους με εμπειρία με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του διαδικτύου (Leijerholt et al, 2021, Syal, 2021).

⁹ Ανώτερος Επιστημονικός Ερευνητής, Κέντρο Αποτελεσματικών Οργανισμών, Ερευνητής Καθηγητής Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Pepperdine.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2021

Ασπρίδης, Μ., Γ. (2021). Η Ταυτότητα Εργοδότη (Employer Brand) στο Δημόσιο Τομέα – Θεωρητική Προσέγγιση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 12-28.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Γενικεύσεις - Περιορισμοί - Μελλοντικές έρευνες

Το άρθρο αυτό συμβάλλει στη μελέτη ενός επίκαιρου θέματος για την ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης και ειδικά για την ελληνική πραγματικότητα, παρουσιάζει τα κυριότερα χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει η ταυτότητα εργοδότη του δημοσίου τομέα και τέλος δύναται να αποτελέσει την αρχή για μελλοντικές έρευνες και την περαιτέρω ανάπτυξη της καλής φήμης του δημοσίου τομέα.

Η έρευνα για την ελκυστικότητα του δημοσίου τομέα ως εργοδότη είναι σε πρώιμα στάδια στην ελληνική πραγματικότητα και εμφανίζονται πολλά ερωτήματα. Σε μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μεγαλύτερη κριτική επισκόπηση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, να πραγματοποιηθεί εκτεταμένη έρευνα για τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλλά και οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τον δημόσιο τομέα ως εργοδότη και τέλος να πραγματοποιηθούν εξειδικευμένες έρευνες ανά κατηγορία εργαζομένων (για παράδειγμα στην υγεία, στην εκπαίδευση, στην τοπική αυτοδιοίκηση και αλλού).

Ο βασικός περιορισμός της έρευνας αφορούσε στο γεγονός ότι δεν υπάρχει η κατάλληλη εμπειρία αλλά και η γνωσιακή βάση για το υπό εξέταση θέμα στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Η δημόσια διοίκηση είναι «τρέλα να κάνει το ίδιο πράγμα ξανά και ξανά και κάθε φορά να περιμένει διαφορετικό αποτέλεσμα» [υιοθετώντας τη φράση της Αμερικανίδας συγγραφέα Rita Mae Brown (στο μυθιστόρημά της *Sudden Death*, εκδ. Bantam, 1984)] διότι στο δημόσιο τομέα δεν εφαρμόζεται με τον πλέον ορθολογικό τρόπο η συστημική θεωρία/προσέγγιση και ως εκ τούτου δεν αναμένονται σημαντικές και άμεσες αλλαγές. Με αποτέλεσμα η ελληνική δημόσια διοίκηση να «κάνει ένα βήμα μπρος, δυο βήματα πίσω» (χρησιμοποιώντας την ανάλογη φράση από το βιβλίο του Lennin).

Ευχαριστίες : Ευχαριστώ τους συναδέλφους κυρία Λ. Πουλιάνα και τους κκ. Ι. Κουκουμπλιάκο και Δ. Λεοντή για τα πολύτιμα σχόλια, τις παρατηρήσεις και την ανταλλαγή απόψεων σχετικά με το θέμα.

Βιβλιογραφία**Ξενογλωσση**

Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand, *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

Aspridis, G., Poulia, L. (2021). The culture of modern public administration. The case of Greece, *Academicus International Scientific Journal*, 23, 142 – 155

- Gupta, P., Patti, R., Marwah, Sh. (2014). Employer branding : A descriptive study, *International Journal of Economics and Management Strategy*, 4(1), 1 – 10.
- Gözükara, I., Hatipoğlu, Z. (2016). The effect of employer branding on employees' organizational citizenship behaviors, *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(1) 477 – 485.
- Kargas, Ant., Tsokos, Al. (2020). Employer branding implementation and HRM in Greek telecommunication industry, *Administrative Sciences* 10 (17).
- Koukoumpliakos, I. (2021). How CSR affects the aspects of HRM, *Economic Working Papers*, 1.
- Kumar, P., Rose, A., Jain, Sh., Pole, M., Bhatt, V. (2021). Integrating CSR with employer branding initiatives : Proposing a model, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27 (1) 4073 – 4083.
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., Hulten, P. (2021). Internal brand management in the public sector: The effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions, *Public Management Review*, 1 - 24.
- Syal, G. (2021). Impact on employee satisfaction, brand commitment and employee turnover – Role of employer branding, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1).
- Wagner, R. (2017). An 'Employee Value Proposition' Mindset Just Might Fix Employee Engagement [Online] Διαθέσιμο: <https://www.forbes.com/sites/roddwagner/2017/01/23/an-employee-value-proposition-mindset-just-might-fix-employee-engagement/?sh=2d98c2134c3d>, [Ανακτήθηκε 25 Ιουλίου 2021].

Ελληνόγλωσση

- Ασπρίδης, Γ. (1999). Η διοίκηση και η γραφειοκρατία στη λογοτεχνία, *Διοικητική Ενημέρωση*, 15.
- Ασπρίδης, Γ., Τσέλιος, Δ., Ρωσσίδης, Ι. (2018). *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες. Θεωρητική και πρακτική προσέγγιση*, Αθήνα: εκδ. Κριτική.
- Babbie, E. (2018). *Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα*, 2η έκδοση. Αθήνα: εκδ. Κριτική.
- Βακόλα, Μ., επιμ. (2021). *HR case studies series. Τηλεργασία με παιδιά στο σπίτι*, Αθήνα: ΟΠΑ.
- Βλαχάκη, Ν. (2016). *Employer branding: From a component to a core HR strategy* [Online] Διαθέσιμο: <https://hrpro.gr/employer-branding-from-a-component-to-a-core-hr-strategy/>, [Ανακτήθηκε 25 Ιουλίου 2021].
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018). Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξάμηνου Ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Διαθέσιμο: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-quality-public-administration_el.pdf, [Ανακτήθηκε 27 Ιουλίου 2021].
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία*. Αθήνα: εκδ. Κριτική.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Ragner, P. (2016). *Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων*, 2^η έκδοση, Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Τεύχος 1, Αρ. 1

Κονδυλης, Π. (2007). *Η παρακμή του αστικού πολιτισμού. Από τη μοντέρνα στη μεταμοντέρνα εποχή και από το φιλελευθερισμό στη μαζική δημοκρατία*, Αθήνα: εκδ. Θεμέλιο.

Κουρμαντζή, Ελ. (χχ). Κ. Γ. Καρυωτάκης : «Ένας πρακτικός θάνατος στην «Πρέβεζα»» [Online] Διαθέσιμο: <https://journals.uni-vt.bg/getarticle.aspx?aid=4893&type=.pdf>, [Ανακτήθηκε 25 Ιουλίου 2021].

Μακρυδημήτρης, Α., Πραβίτα, Μ. Η. (2012). *Δημόσια διοίκηση*, 5^η έκδοση, Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

Μουρσελάς, Κ. (2014). *Βαμμένα κόκκινα μαλλιά*, Αθήνα: εκδ. Πατάκης.

Νικολάου, Ι. (2021). *Επιλογή προσωπικού και δημόσιος τομέας* [Online] Διαθέσιμο: <https://www.kathimerini.gr/society/561229165/ioannis-nikolaou-epilogi-prosopikou-kai-dimosios-tomeas/>, [Ανακτήθηκε 25 Ιουλίου 2021].

Randstad (2021). *Έρευνα employer brand 2021 – Ελλάδα*. Διαθέσιμο: <https://www.ot.gr/wp-content/uploads/2021/06/%CE%94%CE%B5%CE%AF%CF%84%CE%B5-%CE%B5%CE%B4%CF%8E-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1.pdf>, [Ανακτήθηκε 24 Ιουλίου 2021].

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, M. (2014). *Μέθοδοι έρευνας στις επιχειρήσεις και στην οικονομία*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Δισίγμα.

Schermerhorn, J. (2012). *Εισαγωγή στο management*. Λευκωσία: εκδ. Broken Hill.

Schnell, R., Hill, P., Esser, E. (2014). *Μέθοδοι εμπειρικής κοινωνικής έρευνας*. Αθήνα: εκδ. Προπομπός.

Σπανού, Κ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση / Περιγραφή / Αποτίμηση*. Αθήνα: ΕΛΙΑΜΕΠ.

Σταματόπουλος, Γ. (2013). *Κώδικας Ηθικής και Δεοντολογίας Υπ. Οικονομικών* [Online] Διαθέσιμο: <https://www.forin.gr/articles/article/8394/kwdikas-hthikhs-deontologias-upourgeiou-oikonomikwn>, [Ανακτήθηκε 25 Ιουλίου 2021].

Τσουκαλάς, Κ. (1987). *Κράτος, κοινωνία, εργασία στην μεταπολεμική Ελλάδα*, 2^η έκδοση, Αθήνα: εκδ. Θεμέλιο.

Τσουκαλάς, Κ. (1986). *Εργασία και εργαζόμενοι στην πρωτεύουσα: Αδιαφάνειες, ερωτήματα, απαντήσεις, Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 60, 3-71.

Υπουργείο Εσωτερικών (2020). *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Το ευρωπαϊκό μοντέλο για τη βελτίωση των δημοσίων οργανώσεων μέσω αυτοαξιολόγησης*. Αθήνα: Υπ. Εσωτερικών - Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιας Διοίκησης.

Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., Μανωλέσου, Α. (2015). *Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη στατιστική ανάλυση δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Διαδικτυακές πηγές

<https://www.health.belgium.be/en>, [Ανακτήθηκε 27 Ιουλίου 2021].

Τεύχος 1, Αρ. 1

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_el.pdf, [Ανακτήθηκε 27 Ιουλίου 2021].

<https://www.greatplacetowork.gr/our-services/axiologisi/>, [Ανακτήθηκε 27 Ιουλίου 2021].

<https://jobs.leicester.gov.uk/inclusion-within-the-council>, [Ανακτήθηκε 27 Ιουλίου 2021].

<https://www.ekdd.gr/%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CE%BA%CE%B4%CE%B4%CE%B1/%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CE%B9-%CE%B5%CE%B9%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B5/%CF%84%CE%BF-%CF%8C%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BB%CE%AE-%CE%BC%CE%B1%CF%82/>, [Ανακτήθηκε 26 Ιουλίου 2021].

<https://www.meliortempusdevelopment.com/post/best-practices-employer-brand>, [Ανακτήθηκε 26 Ιουλίου 2021].

https://www.greek-language.gr/digitalResources/literature/tools/concordance/browse.html?cnd_id=6&text_id=1064, [Ανακτήθηκε 26 Ιουλίου 2021].

<https://www.ama.org/topics/branding/>, [Ανακτήθηκε 26 Ιουλίου 2021].